



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Programa Cooperativo de Formación Docente



**ROL DEL DIRECTOR COMO SUPERVISOR EN LA EDUCACIÓN
CONTEMPORÁNEA VENEZOLANA DE DOS ESCUELAS INTEGRALES
BOLIVARIANAS**

Autor:

Castro T., Jessica

Caracas, noviembre 2011



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Programa Cooperativo de Formación Docente



**ROL DEL DIRECTOR COMO SUPERVISOR EN LA EDUCACIÓN
CONTEMPORÁNEA VENEZOLANA DE DOS ESCUELAS INTEGRALES
BOLIVARIANAS**

(Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título de Licenciado en Educación
Mención Filosofía)

Autor:

Castro T., Jessica

TUTOR: María Elena Frías

Caracas, noviembre 2011

DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1446 de fecha 19-10-11 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Castro T. Jessica, C.I. 15021202, C.I. _____ y _____, C.I. _____ bajo el Título Rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana, para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 28 de Noviembre 2011 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 Trabajos 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 la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

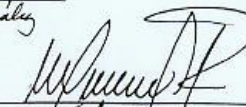
APLAZADO ☐

APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐ DISTINGUIDO ☒ SOBRESALIENTE ☐

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Se percibe rigurosidad en el razonamiento existiendo claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, presentando adecuación en cuanto al sustento teórico utilizado


Prof.(a) Gustavo M. Gonzalez
V-13.546.147


Tutor(a)
Prof.(a) Maria Elena Frias R.
V. 10781772


Prof.(a) Raul R. Rivas
C.I. 10.190.822



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACIÓN DOCENTE

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora de la Tesis presentada por la ciudadana Jessica Castro Tirado, para optar al Grado de Licenciada en Educación, Mención Filosofía, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 26 del mes de noviembre de 2011.

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'M. Castro'.

...”En el mundo humano, en el mundo interpretado, hay una inseguridad esencial, porque todo debe ser revisado, porque los puntos de referencia que tenemos no son jamás definitivos. La interpretación, la recontextualización, la problematización abarca toda la existencia humana. Por eso el fin de la interpretación es la muerte... Si inevitablemente interpretamos el mundo es porque nunca somos absolutos, porque en el ser humano nada hay acabado.”...

Mélich, (2002)

DEDICATORÍA

A mi madre Morella Lourdes Tirado Cheaney que amo y doy gracias todos los días por existir y enseñarme tantas cosas valiosas, valores y herramientas que, hoy día me permiten ser la persona que soy. Gracias por tus consejos y preocupaciones por la terminación y logro de esta meta.

A mi hijo Khyanj Krisberth Molina Castro a quien le he robado tiempo y he tenido que sacrificar en muchas oportunidades por hacer de este deseo una realidad.

A mí querido Dios por su amor, colaboración y apoyo incondicional. Gracias y muchas veces gracias por estar al pie de batalla día a día junto a mí.

A mis tíos Jesús Tirado y Fanny Márquez de Tirado por todo su cariño y ejemplo de tenacidad y constancia. Ocupan un lugar muy especial tanto en mi corazón como en mis recuerdos. Los extraño.

A la profesora Beatriz León y la profesora María Elena Frías porque sin su guía no hubiese visto luz en este camino cerrado de la tesis. Gracias por brindarme receptividad, apoyo y valiosas orientaciones en la realización de este sueño. Mis más sinceros deseos de: mucho amor, salud y dinero.

A los trabajadores del Centro de Documentación de la Dirección General del Ministerio del Poder Popular para la Educación y; al Sr. Ángel Nieves del Decanato de Postgrado de la Universidad Simón Bolívar que, generosamente en sus pequeñas acciones permitieron grandes soluciones en el desarrollo de este estudio.

Por último, aunque no menos importante a la memoria de mi más querida abuelita Lucrecia Vivas de Tirado que estuvo junto a mí desde mi nacimiento y que indudablemente aunque no se encuentra físicamente aquí en este lugar llamado tierra siempre me acompaña; susurrándome al oído que todo va a estar bien. Te Amo, gracias por tanto amor, cuidados y enseñanzas.

INDÍCE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO	
EL PROBLEMA	16
Planteamiento del Problema	16
Justificación de la Investigación	21
Objetivos de la Investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	25
Reseña histórica de los planteles público y privado objeto de estudio	30
Bases Teóricas	36
Educación	36
Educación y supervisión educativa	40
Director Escolar	49
Principios que orientan la función directiva de la supervisión educativa	56
Funciones Administrativas del director	59
Director como planificador	60
El Director como organizador	61
El director como coordinador de trabajo en equipo	62
El director como administrador	63
El director y sus relaciones y comunicación	65
El director como evaluador	66
El director como supervisor	67

Dirección y cambios educativos	70
Roles del director como supervisor	72
Rol Interpersonal	75
Rol Informacional	77
Rol Decisional	77
Habilidades y destrezas del director en la Institución pública y privada	78
Fundamentación Legal	81
Definiciones	88
MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma de la Investigación	90
Tipo de Investigación	91
Nivel de la Investigación	91
Sistema de Variables	92
Población y Muestra	94
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	95
Validez y Confiabilidad del Instrumento	96
Técnicas para el análisis de resultados	100
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Discusión de resultados	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	144
Recomendaciones	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	154

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro	
1 Funciones del director supervisor como docente	43
2 Funciones del director supervisor administrativo	45
3 Funciones del director. Planteles oficiales y privados	53
4 Teorías bases administrativas	73
5 Conceptualización de las variables	93
6 Operacionalización de las variables	94
7 Distribución de la población	95
8 Resumen del procesamiento de los casos	98
9 Estadísticos de fiabilidad	98
10 Estadísticos de los elementos	98
11 En el plantel se desarrolla la supervisión democrática con base a las acciones de cooperación	102
12 El director le ha ofrecido capacitación sobre la definición, el uso y manejo adecuado del concepto de supervisión democrática con fines de cooperación entre ambos	103
13 En la supervisión que se realiza en el aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo	104
14 En el proceso de supervisión aplica el método científico para conocer a profundidad la problemática que confronta cada docente en el aula de clases	105
15 Hace uso de las herramientas implícitas en el método científico al momento de supervisar a los docente en el aula	106
16 Aplica la observación directa para verificar como se cumplen los objetivos y tareas planificados	107
17 Utiliza mecanismos en el proceso de supervisión que conduzcan hacia la permanencia de la misma, tanto en el plantel como el aula de clases	108
18 La interacción entre grupos con enfoques de comunicación formal e informal es utilizada en el proceso de supervisión educativa que se desarrolla en el plantel	109
19 Forma equipo y/o grupos de trabajo que precisan lo que se debe lograr	110
20 En el plantel se establece relaciones de respeto entre los diversos miembros del equipo de trabajo	111
21 El intercambio de diversas ideas representa una forma de interactuar en los grupos de trabajo que integran el personal del plantel (tolerancia)	112
22 La comunidad se integra a los diversos proyectos emprendidos por el plantel	113
23 Utiliza técnicas de dominio personal para enfrentar las diversas situaciones en el día a día de la institución educativa	114

24	En el plantel se han desarrollado proyectos comunitarios para integrar el entorno al logro de objetivos y metas establecidos en el plano institucional	115
25	El plantel realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad	116
26	Se realiza en la escuela conversatorios o círculos de estudio sobre la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica de Educación	117
27	Tiene dominio sobre el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente	118
28	MPPE básica le ha ofrecido capacitación legal para el manejo adecuado de las nuevas leyes q rigen en materia educativa	119
29	Usted consulta textos sobre la educación contemporánea en Venezuela	120
30	El MPPE le ha dado capacitación acerca de las actuales tendencias y enfoques educativos en el mundo	121
31	Las instancias del Ministerio del Poder Popular para la Educación le han dado capacitación sobre nuevas técnicas y métodos actuales sobre dirección y supervisión educativa	123
32	Utiliza técnicas de interacción personal basadas en la comunicación formal	124
33	Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes ocupan los espacios informales que le permiten el acercamiento humano al personal de la institución	125
34	La comunidad tiene entrada libre a la institución para intercambiar ideas	126
35	Establece relaciones interpersonales con las diferentes instancias comunitarias de la localidad	127
36	La información que circula en la institución recorre espacios descendentes horizontales y ascendentes a un mismo tiempo	129
37	En la institución se dan a conocer por diversas vías comunicacionales las informaciones requeridas por los miembros del equipo de trabajo en el momento	130
38	La toma de decisión por consenso representa el estilo presente en la institución	131
39	Para tomar decisiones en la institución se convoca a la toma de decisiones por consenso	132
40	En la institución los directivos han requerido en diversas situaciones tomar decisiones unilaterales	133
41	El diagnóstico previo a la planificación se realiza utilizando la técnica de detección de necesidades internas y del entorno	134
42	La dirección del plantel utiliza mecanismos para llevar a cabo una planificación conjunta con la comunidad y otras instancias del entorno	135
43	Utiliza usted mecanismos de participación	136
44	Utiliza el control y seguimiento como herramienta para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación	137
45	En el desarrollo de sus tareas aplica técnicas de auto control	138
46	En su gestión como miembro de personal directivo coordina las actividades de los diversos proyectos institucionales con las diversas instancias comunitarias	139
47	Cree usted que el personal directivo del plantel posee poder de persuasión para estimular el camino a seguir en las actividades que coadyuven en el logro de metas de	

	los proyectos institucionales	140
48	Es usted un actor educativo que estimula los cambios para beneficio del equipo de trabajo, los estudiantes y la comunidad local	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación	102
2 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación	103
3 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acción constructivista	104
4 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas	105
5 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas	106
6 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas	107
7 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones permanente	108
8 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones permanente	109
9 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de permanencia	110
10 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de relaciones humanas	111
11 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de relaciones humanas	112
12 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de iniciativa	113
13 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación	114
14 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de rectitud profesional	115
15 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación	117
16 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos	118
17 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos	119
18 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos	120
19 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos académicos	121
20 Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos académicos	122

21	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos académicos	123
22	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal	124
23	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal	125
24	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal	126
25	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal	128
26	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol informacional	129
27	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol informacional	130
28	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional	131
29	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional	132
30	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional	133
31	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a detección de necesidades internas y del entorno	134
32	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a Planificación	135
33	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a la planificación	136
34	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a control y seguimiento	137
35	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base control y seguimiento	138
36	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a coordinación con las instancias comunitarias	139
37	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de poder de persuasión	140
38	Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de estimulación de cambios	141

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACIÓN DOCENTE

**ROL DEL DIRECTOR COMO SUPERVISOR EN LA EDUCACIÓN
CONTEMPORÁNEA VENEZOLANA DE DOS ESCUELAS INTEGRALES
BOLIVARIANAS**

Autor:

Jessica Castro T., C. I. 15.021.202

Tutor:

María Elena Frías

La presente investigación tiene como propósito analizar el rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana de dos escuelas integrales bolivarianas. De este modo, el enfoque metodológico se centró en un estudio de campo de carácter descriptivo, a través del cual se recolectó información necesaria para analizar la función del directivo en dos planteles uno público y otro privado, por ende observar las fortalezas y debilidades en la verdadera realidad del campo práctico laboral de los directores como supervisores en su día a día; constituyendo un espacio para el mejoramiento del rol del director en ambas instituciones cuyo alcance puede favorecer a otras instituciones educativas que confronten problemáticas similares.

En este sentido, la formación del director como supervisor ha de generar frutos, que en conjunto a la misión, visión, valores y políticas permiten una preparación integral de éste para alcanzar los mismos; reconociéndolo como un ser sensibilizado y consciente de las necesidades de su entorno, basado en el análisis de la visión que la sociedad y su persona tengan de la realidad. Por ello, se consultaron tendencias teóricas actualizadas en el ámbito educativo sobre lo que representa el rol directivo para las instituciones educativas, entre las cuales se destacan López, R. (2010), Marín (2004), Mintzberg (2005), Fuguet (2006). Los resultados indican que las inconsistencias en ambas instituciones radican en el desconocimiento de las normativas jurídicas, en la ausencia de una incorporación plena de los grupos comunitarios al proceso educativo, de una apertura a las interacciones de tipo informal que humanicen de manera exitosa las interacciones que se producen en ambos planteles, sugiriendo activas estrategias fundamentadas en la capacitación, en el dominio personal del director y en conversatorios o círculos de estudio que insistan en promover la integración escuela-comunidad. A partir de un rol integral del directivo desde el punto de vista comunicacional, informacional y decisonal.

Descriptores: Director, supervisor, rol y educación.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACIÓN DOCENTE

**ROL DEL DIRECTOR COMO SUPERVISOR EN LA EDUCACIÓN
CONTEMPORÁNEA VENEZOLANA DE DOS ESCUELAS INTEGRALES
BOLIVARIANAS**

Autor:

Jessica Castro T., C. I. 15.021.202

Tutor:

María Elena Frías

The present investigation aims to analyze the role of director and supervisor in contemporary education Venezuelan Bolivarian two comprehensive schools. Thus, the methodological approach focused on a study of descriptive field, through which information was collected to analyze the function of management schools in two public and one private one, hence the strengths and weaknesses observed in the true reality of practical field work of the directors and supervisors in their day to day, constituting a space for improving the role of director in two institutions whose scope can contribute to other educational institutions that confront similar problems.

In this sense, the director and supervisor training is to produce fruit, which together with the mission, vision, values and policies allow this comprehensive preparation to achieve the same, recognizing it as being sensitive and aware of the needs of your environment, based on the analysis of the view that society and its people have of reality. Therefore, theoretical trends were consulted in education date on what is the role management for educational institutions, among which stand López, R. (2010), Marin (2004), Mintzberg (2005), Fuguet (2006). Results indicate that inconsistencies in both institutions lies in the lack of legal regulations, in the absence of a full incorporation of community groups in the educational process, an opening to the informal type interactions successfully humanize interactions occur at both campuses, suggesting active strategies based on the training, personal mastery and director conversations or study circles who insist on promoting school-community integration. From a manager's integral role from the standpoint of communication, informational and decisional.

Descriptors: Director, supervisor, role and education.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Bolivariano de Venezuela abriga una transformación educativa a partir del año 1999, contemplando una educación integral, centrada en el desarrollo humano. Así, en los últimos años se ha producido un gran movimiento de reformas del Sistema Educativo Venezolano en pro del cambio y, cuya finalidad es adecuarse a las demandas del impulso económico-social, el aumento de la población y el progreso tecnológico, científico y cultural.

Sin duda, el director es el supervisor por excelencia en su plantel. Él guía y preserva el desarrollo del proceso educativo mediante un trabajo de cooperación y colaboración, en un clima de armonía, velando por el desarrollo de la personalidad del docente y de los estudiantes, para contribuir a su mejoramiento, esto lo logra a través de una continua comunicación con los miembros de la comunidad educativa (profesores, estudiantes y personal administrativo), entendiendo que todo ello debe estar orientado a la formación de los nuevos ciudadanos y ciudadanas que integrarán la sociedad del futuro. Es así, como el director representa al supervisor que orienta y guía todo el proceso de operacionalidad necesario que se ajuste a las expectativas del entorno.

En tal sentido, es necesario reconocer que el rol educativo del director escolar se interpreta desde la perspectiva de diversos enfoques y tendencias en el que, se garantice el éxito educativo establecido entre una relación teoría y práctica para satisfacer la condición humana en su conjunto, ya que los diferentes aspectos de ésta se sostienen y definen mutuamente constituyendo un sistema, en el cual cada parte sólo tiene individualidad y sentido por sus relaciones de interdependencia con los demás. De este modo, la dirección de los principios básicos educativos, involucra en su concepción filosófica al hombre como centro del sistema, considerando que este es el principio rector que define su existencia. Suponiendo que los individuos más que un objeto de dirección se constituyen en sujetos activos de su propia dirección.

Se torna significativa la noción conceptual de la dirección educativa en el plano supervisorio como una relación social, según Assmán (1977, c.p., Almaguer s/f) que va mucho más allá de relaciones de subordinación dirigente-dirigido, apreciándose que en la realidad los roles del directivo como supervisor implica la creación en un ambiente de consenso derivado de una concepción dialéctica que permita definir de modo articulado teoría y práctica del complejo fenómeno educativo.

Es así como, la dirección participativa aplicada a la formación del hombre supone un factor humano en la labor de supervisión, que apreciado desde diversos ángulos, han representado una ventaja reflejada en la participación activa escuela-sociedad, asumiendo que la materialización práctica de la escuela democrática, sólo puede hacerse realidad si sus dirigentes despliegan una actividad profesional directiva-supervisora, con métodos y estilos que promuevan la más amplia participación de todos los factores de la comunidad educativa para poder concretar la elevación de la eficiencia en su gestión.

Indudablemente, es así como el Subsistema de Educación Básica se adecua al ejercicio del aprendizaje y la enseñanza en sus niveles de educación inicial, primaria y educación media, como fuente promotora para individuos en formación. Este desarrollo del hombre crítico se logra gracias al funcionamiento administrativo, pedagógico y académico que confluyen dentro de las instituciones escolares y, que se enmarcan dentro del espacio educativo hacia una práctica que concreta la formación integral del educando, donde es necesario involucrar a los grupos comunitarios de manera plena y abierta.

De hecho, el presente proyecto de investigación vislumbra una serie de alcances y tendencias conceptuales que resultarán de interés, permitiendo por tanto corroborar y concretar el tema de investigación, como lo es el “Rol del Director como Supervisor en la Educación Contemporánea Venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas”; Marín (2004) expresa:

El director de una escuela debe ser un líder centrado en principios que, parafraseando a Covey (1997), aprenden continuamente de sus propias experiencias. Leen, se capacitan, escuchan a los demás, desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren qué tanto saben y qué no, y que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. (p.24).

Es así, como la situación de la supervisión educativa actual, ha desvirtuado en muchos casos la acción supervisora, en cuanto no ha velado por el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos educacionales emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. De este modo, la supervisión se hace necesaria para toda actividad educativa y, muy especialmente en el Subsistema de la Educación Básica puesto que, vela directamente por el mejoramiento del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación que facilita el funcionamiento correcto del Sistema Educativo en su sentido global y por ende, del ser individual y social del futuro.

En virtud de lo expuesto, los elementos teóricos-prácticos disertados serán ampliados y profundizados en 5 capítulos que permitirán interpretar la verdadera función de un director al asumir roles supervisorios que garanticen y aseguren la calidad de la educación deseada en una sociedad que hoy por hoy necesita crecer y desarrollarse en correspondencia con las tendencias globales del mundo; ellos son los siguientes:

Capítulo I. El problema. Comprende el planteamiento de la problemática observada en las dos escuelas escogidas para el desarrollo de esta investigación, así mismo se hace referencia a la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.

Capítulo II. Marco Teórico. Constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que dan sustento al estudio, así como el basamento legal en cuanto al rol del director como supervisor.

Capítulo III. Marco Metodológico. Concerniente a la serie de pasos y procedimientos empleados para recopilar y analizar los resultados inherentes a la problemática estudiada. Asimismo, se describe el paradigma, el tipo y diseño de la investigación, sistema de variables, la población y muestra, instrumento de recolección de datos, así como su validez, confiabilidad y las técnicas de análisis utilizadas.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados. Se expone la presentación gráfica así como, su interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Manifestación de los hallazgos así como las sugerencias para la solución de la problemática.

Finalmente, se incorpora las Referencias Bibliográficas y Anexos correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los roles del supervisor como directivo, involucran en su concepción filosófica al hombre como centro del sistema, considerando que éste es el principio rector que define su existencia. De este modo, la dirección educativa en su plano supervisorio implica una noción en el que se considera que los individuos más que un objeto de dirección se constituyen en sujetos activos, apreciándose que es capaz de alcanzar resultados superiores cuando se conjuga con sus relaciones con otros individuos que, en este caso en particular son los grupos que actúan en la escuela conformados por directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y la comunidad como colectivo determinante que se requiere en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

De este modo, la dirección y supervisión educacional han sido consideradas universalmente como un proceso social, que permite alcanzar a partir de una pre visualización del futuro metas fijadas, que no sólo involucran a directivos, docentes, alumnos, resto del personal sino también a las comunidades para institucionalizar los cambios requeridos para la formación integral de los participantes (Bringas, 2000; c.p. Almaguer s/f).

Así, el director como supervisor de las instituciones escolares enmarca todo un proceso que mantiene cambios constantes en el aprendizaje de individuos, garantizando funciones de dirección y supervisión adecuadas. Así mismo, el director debe diagnosticar las necesidades, ofrecer sugerencias y ayuda al personal académico, administrativo y obrero del plantel, a fin de que operen en forma adecuada los procesos educativos mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos, cónsonos con los cambios previstos para el mejor desarrollo de las futuras generaciones.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el Gobierno Bolivariano de Venezuela adopta una transformación educativa a partir del año 1999, que contempla una educación integral, centrada en el desarrollo humano. De esta manera, en los últimos años se ha producido un gran

movimiento de reformas del Sistema Educativo Venezolano, cuya finalidad es adecuarse a las demandas del impulso económico-social, el aumento de la población y el progreso tecnológico, científico y cultural; tal como se expresa en el artículo 102 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), donde la educación es un derecho humano fundamentado en el desarrollo creativo y el pleno ejercicio de la personalidad del individuo, donde el hombre reflexiona sobre su ser y da cuenta de su desarrollo del pensamiento crítico. Es así que, la estructura social o gobierno del sistema educativo fomenta al ser individual y social.

En este mismo orden de ideas, la educación básica se ajusta al ejercicio del aprendizaje y la enseñanza, como fuente inspiradora para individuos en formación. Este desarrollo del hombre crítico se logra gracias al funcionamiento administrativo, pedagógico y académico que confluyen dentro de las instituciones escolares y, que se enmarcan dentro del espacio educativo hacia una práctica que concreta la formación integral del educando.

En efecto, las escuelas como organizaciones sociales, buscan la mejor y más eficaz manera de que el sistema educativo mejore a partir de todos los agentes y componentes. De allí pues, que la calidad humana y el comportamiento de quienes dirigen una institución educativa, forman una variable importante en la conducta organizacional, ya que gracias a sus motivaciones, actitudes, estilo de comunicación, aspiraciones y grado de cooperación representan el eje activo del proceso educativo.

Cabe destacar que, para que la institución escolar preste un servicio educativo excelente necesita de un dirigente integral que posea la formación administrativa esencial para el manejo óptimo de una institución y, que a su vez también aplique un conjunto de acciones pedagógicas, financieras, organizativas que se representa en una suma de relaciones humanas con el personal de la institución y la comunidad.

Asimismo, la gestión educativa puede ser vista o tomada por los directores en las Instituciones Educativas de diversas maneras, lo que puede traer como consecuencia el buen término o en su defecto un mal desenvolvimiento de los objetivos educativos en el año escolar. Es así que, desde el ángulo de comparación de gestión educativa pública y gestión educativa privada, respondan a intereses distintos pero indudablemente se desarrollen bajo una misma realidad.

En pocas palabras, la gestión privada se mueve en una estructura, objetivos, fines e intereses que se adaptan más flexiblemente a los cambios de las ideas de la vida actual venezolana que se vive día a día. En tanto que, la gestión pública opera en un campo carente de confianza hacia el

Estado, ocasionando una resistencia al cambio y conflictos entre los intereses individuales y los intereses colectivos. De modo que, es precisamente en la gerencia educativa y en la administración de personal donde se encuentra un área altamente politizada y determinada por la contradicción de intereses entre grupos de poder que resquebrajan un eficaz y buen desarrollo en las instituciones escolares públicas; esto es lo que se cree sucede hoy en Venezuela.

De esta forma, el director debe proveer las directrices y componentes fundamentales para proponer y realizar día a día mejoras laborales dentro de la Institución Escolar. Observándose que en la realidad, éste es una de las piezas fundamentales del proceso educativo y requiere de la capacidad intelectual necesaria, entre otras tantas competencias, para dirigir, orientar y llevar a cabo algo sumamente complejo e importante como lo es el proceso de supervisión en la Escuela.

La función principal del director en la institución escolar es mantener los valores y principios éticos en un lugar prioritario y estratégicamente confiable, por cuanto, sus roles: informacional, decisional e interpersonal, así lo requieren para ubicarse en un plano de gestión que impulse a la membresía institucional a emprender acciones participativas y de consenso ajustada a los proyectos tanto internos como aquellos negociados externamente con el entorno comunitario.

Así que, el director más que “un manda más” es aquel que trabaja de tal forma que permite que los miembros de la institución manifiesten su talento, por lo tanto debe estimular el desarrollo integral que permita un continuo desarrollo humano para que la comunidad educativa defina sus propósitos.

Esto nos hace considerar que los esfuerzos para fomentar el estudio de esta disciplina en la formación del director como supervisor ha de generar frutos, que en conjunto a la misión, visión, valores y políticas permiten una preparación integral de éste para alcanzar los mismos; reconociéndolo como un ser sensibilizado y consciente de las necesidades de su entorno, basado en el análisis de la visión que la sociedad y su persona tengan de la realidad.

Tanto en las instituciones públicas como privadas el director como gerente cumple con diversos roles, entre los cuales se destacan el de planificador Chiavenato, (2006) la define como...*la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos...* (p. 143), organizador, coordinador y supervisor. Este último rol merece especial importancia en la medida que la supervisión contemporánea ha experimentado profundos cambios haciéndose cada vez más participativa y

abierta, lo que equivale a decir que el rol de supervisor dejó de enmarcarse en la acción fiscalizadora para convertirse en un orientador y comunicador eficaz.

En atención a lo expuesto, en las Escuelas Bolivarianas del sector público y las Unidades Educativas privadas (que en este caso de estudio corresponden a dos instituciones ubicadas en el Municipio Baruta-Estado Miranda, de las cuales se reserva su nombre a petición de las mismas por razones confidenciales); donde se viene apreciando por causa de una disociación entre lo que define conceptualmente la Escuela Integral Bolivariana en vigencia acerca del rol del director como supervisor y la práctica concreta del mismo llevando a cabo funciones que cada vez más se distancian de una relación docente-directivo abierta y participativa.

En este sentido, se aprecia que los directivos de ambos planteles públicos y privados tienen una elevada carga de trabajo administrativo que consume una gran parte de su tiempo laboral. Esto podría ser una limitante para garantizar una gestión supervisora que esté plenamente articulada con la esencia de concepto de educación integral, por cuanto un director de oficina que no tiene contacto permanente y directo en las aulas con los educadores, es muy difícil que oriente e intercambie ideas con el docente para mejorar tanto su gestión gerencial como la gestión pedagógica que ocurre en el ambiente escolar para producir eventos educativos exitosos.

Tanto es así que, las escasas visitas de los directores al aula de clases y el poco tiempo para abrir espacios comunicacionales con los docentes es un aspecto que podría privar una acción gerencial que estimule, oriente y capacite para abordar el proceso educativo desde la dimensión de los cambios que hoy día impone la sociedad global y específicamente lo que exige el país.

Asimismo, la función directiva supervisora al ser: a), de orden rutinario (asistencia del personal docente y administrativo, control de permisos y reposos, entrega de planes y recaudos administrativos –asistencia, plan de clase, estadísticas, etc. –) y otra b); de orden gerencial que implica el conocimiento de cada docente en términos de sus perfiles y su práctica pedagógica en el aula de clases, es decir, que recoge en esencial el aspecto académico y perfil social del educador. Este aspecto del rol supervisorio en el marco de la educación contemporánea se presume se focaliza en la actualidad más en las acciones administrativas que las de orden comunicacional académicas y pedagógicas, a partir de lo cual se aprecia un rol supervisorio tradicional que al parecer se ha distanciado de producir una educación con calidad, tal y como lo expresa la Ley Orgánica de Educación en Venezuela.

Los aspectos disertados como problemática objeto del presente estudio han generado consecuencias en la práctica tales como: Conflictos permanente entre educadores y directivos por cuanto los resultados del proceso educativo no están acordes con lo planificado o esperado, situación que ocasiona un distanciamiento entre el deber ser de la educación y la puesta en práctica de la misma la cual descansa bajo la responsabilidad de los directores de planteles quienes son los supervisores natos de la institución y sobre esta función deben construir una educación eficaz, eficiente y efectiva, tal como se establece en los artículos 2 y 18 de la Ley Orgánica de Educación (2009) donde se conjugan el alcance o ámbito de aplicación de la educación con la necesidad de incorporar los pueblos y comunidades a la escuela como una organización social de servicio al colectivo; lo cual en la actualidad se aprecia como una situación objeto de análisis dado que está afectando el desarrollo del talento en el país a juzgar por lo que acontece en los 2 planteles seleccionados para este estudio, donde la dificultad de concretar una participación abierta entre docentes y directivos revierte sobre la imposibilidad de abrazar a las comunidades para que ejerzan el rol protagónico que le corresponde en la educación.

Visto de esta forma y por las razones expuestas, este estudio se centra en analizar el rol del directivo como supervisor en el contexto educativo contemporáneo de una institución pública y una privada para observar las fortalezas y debilidades en cada uno y hacer una especie de “match” entre ambos; todo ello para comprender cuál es la verdadera realidad en el campo práctico laboral de los directores en su día a día. En efecto, la problemática objeto de estudio se centra en los directores de dos instituciones integrales bolivarianas, una pública y otra privada. Tomando en cuenta en este contexto su capacidad intelectual y sus competencias para asumir su rol supervisorio en términos lo más adecuado posible. No olvidando que en la actualidad el rol supervisorio del director se centra en un espacio dónde las evidencias empíricas remiten a una elevada carga administrativa que limita su espacio para pensar, crear e innovar dentro y fuera de la escuela. A tal fin, esta sintomatología da como resultado algunas consecuencias que limitan que el flujo de información pueda transitar en todos los espacios del contexto educativo involucrando a todos los actores a un mismo tiempo, donde el director no sea el jefe o el inspector que manda y emite soluciones unipersonales sino donde él sea uno más del equipo de trabajo liderizando su supervisión y adaptándose a cada cambio que ocurre dentro y fuera de la institución educativa.

Ante la situación planteada y consciente de la necesidad específica de la generación de cambios en el sistema educativo, se considera necesario analizar el rol del director como supervisor en la educación contemporánea Venezolana de dos escuelas integrales bolivarianas (pública y privada).

En virtud de este planteamiento surgen las siguientes interrogantes que facilitarán la orientación de la presente investigación:

¿Cuáles son las funciones y propósitos de la supervisión participativa a desarrollar por los directores de planteles?

¿Cuáles son los roles que desarrolla el director para enfrentar los cambios de la educación contemporánea con base a una supervisión abierta y participativa?

¿Cómo varían los roles que aplica el director de la institución pública en relación con las que se aplican en la institución privada?

¿Cuáles fortalezas deberían implantarse como normas de la supervisión participativa en el día a día en las instituciones educativas públicas y privadas?

Justificación de la Investigación

Los principios de la Educación Venezolana establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009) son profundamente democráticos y progresistas; sin embargo, su instrumentación puede verse limitada debido a problemas del Sistema Educativo. De no solucionarse, se convertirán en un retroceso para el desarrollo del país.

Por consiguiente, el director es el supervisor por excelencia en su plantel, por ello deberá preservar el desarrollo del proceso educativo en éste mediante un trabajo cooperativo, en un clima de armonía, compartiendo responsabilidades, contribuyendo al mejoramiento del personal, velar por el desarrollo de la personalidad del docente y conservando una continua comunicación con cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Es así, como el director representa al supervisor como aquel que orienta y guía todo el proceso de operabilidad necesario que se ajuste a las expectativas del entorno.

Asimismo, esta investigación pretende dar a conocer al director una nueva perspectiva acerca de las posibilidades en el proceso de sus funciones como supervisor. En efecto, se ha de justificar

la importancia de la supervisión para una transmisión correcta y de este modo un buen funcionamiento dentro de la institución educativa; y su consideración *no instrumental* sino *constructiva* del propio director como supervisor. En el que éste pueda contextualizarse en el marco de un proyecto educativo y de sus objetivos, para poder observar su relevancia, coherencia y virtualidad.

De esta forma, se pretende servir de apoyo a aquellos directores que tienen conciencia de la magnitud de la labor educativa, la cual estriba no sólo en supervisar, planificar y cumplir con los objetivos del año educativo, sino inducir a que lleguen a una interpretación consciente y positiva de tan importante función como lo es la supervisión; de la necesidad que tienen de renovar continuamente sus conocimientos y perfeccionar sus aptitudes; crearles conciencia de lo real, lo posible y, de esta manera, se vayan estructurando un comportamiento independiente basado en su capacidad lógica, en concordancia con las transformaciones y requerimientos del entorno, de la integración como una forma de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa y, en consecuencia, de la calidad de vida individual.

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), expresa en su artículo 69, la responsabilidad y autoridad del director como supervisor nato de los planteles educativos, capacitado para hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente en la República Bolivariana de Venezuela y, necesario como núcleo central donde se impulsa el hecho educativo, sin este estrategia no es posible concebir que las políticas educativas sean aplicadas en la práctica, de allí la conveniencia de esta figura como parte del procedimiento administrativo y pedagógico. No obstante, la labor gerencial del director pueda que aun resida en acciones encuadradas en parámetros tradicionales de la escuela y, por ende, se convierta la supervisión en una acción limitada a funciones de control. Es así como, el director como supervisor nato debe tener las competencias necesarias para pensar, actuar adecuadamente y no en algo solamente punitivo de control sino que vaya más allá; propiciando actividades tendientes a generar cambios exigidos por los avances científicos y tecnológicos que vive actualmente Venezuela.

El siguiente trabajo de investigación surge de la necesidad de destacar que el proceso de supervisión es continuo e intenta facilitar el permanente desarrollo educativo por medio del establecimiento de estrategias adecuadas para determinado rol.

Se pretende dar al director una visión de las fortalezas y debilidades a la hora de sus funciones como supervisor, además de una propuesta de cambio que mejore la calidad de este proceso. La

idea es plantear una especie de “*insigth*”, un darse cuenta de lo que ocurre y un plan de acción para la mejora.

Igualmente, este estudio permitirá explorar las funciones del director como supervisor inmediato y de este modo, destacar la gran importancia que tiene las funciones del director actual como supervisor expuesto a gran cantidad de reformas e implantación de nuevos sistemas educativos mediante el Ministerio del Poder Popular para la Educación con el fin de fortalecer a las instituciones escolares de los distintos niveles del sistema educativo, cuya finalidad es adecuarlos con las demandas del desarrollo económico y social.

Según Fuguet (2006), las competencias actuales del directivo se fundamentan en una concepción circunscrita al “supervisor participativo y líder, trabajo en equipo, promotor de la calidad y planificador de estrategias de mejoramiento, innovador de la gestión y del seguimiento que orienta hacia el proceso, resultados de calidad y hacia la retroalimentación oportuna pertinente y efectiva, así como también, investigador que promueve acciones que fortalezcan las estructuras democráticas de la enseñanza y el aprendizaje en procura de una gestión transparente y justa” (p. 41).

En esta investigación se indaga si las estrategias que utiliza el director en su día a día son pertinentes en su entorno o por el contrario estas se vuelven obsoletas y por tanto innecesarias en la institución. En otras palabras, este estudio pretende observar si dichas estrategias permiten que las funciones del director como supervisor lleguen a buen término o si por el contrario contribuyen a que el personal adopte una actitud pasiva y limiten por tanto su rol dentro de la Escuela. De igual forma, si práctica sus funciones de director como supervisor de forma pertinente o si esté está limitando sus funciones como supervisor.

En tal sentido, el proceso de dirección se limitaría a pocos alcances del sistema educativo, por tanto, crea un círculo vicioso, lo que trae como consecuencia la poca estimulación del personal administrativo y académico produciendo en ellos apatía, desinterés y en muchos casos aburrimiento.

A partir de lo antes expuesto, se considera de suma importancia esta investigación, puesto que tiene como objetivo principal analizar los roles del director como supervisor en la institución escolar. En este sentido, con esto se pretende alcanzar el perfil del director para demostrar cómo debe ser el mismo como supervisor participativo, los recursos que en algún momento debe guiar su acción pedagógica, lineamiento filosófico dentro del cual se enmarca su actuación en la

conducción de su personal en dicha institución educativa. Presentando por tanto, los retos y posibles alternativas para impulsar los fines de la educación dentro del sistema educativo. Es decir que, el director debe atender a las necesidades específicas del contexto educativo y a las necesidades formativas generales de la institución.

Además, con la presente investigación se aspira se logre una visión objetiva del problema; puesto que aportan elementos básicos y necesarios sobre las funciones del director como supervisor que mejorará un desenvolvimiento diario y por ende, contribuir al mejoramiento del rendimiento laboral ya sea este como docente o como trabajador administrativo en una institución. De igual manera, este trabajo intenta convertirse para futuras investigaciones en una fuente de apoyo y referencia.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

- Analizar el rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas (privada y pública).

Objetivos Específicos:

- Identificar las funciones y propósitos de la supervisión participativa a desarrollar por los directores de planteles.
- Establecer los roles que desarrolla el director para enfrentar los cambios de la educación contemporánea con base a una supervisión abierta y participativa.
- Comparar los roles del director como supervisor de la institución pública en relación con las que se aplican en la institución privada.
- Determinar las fortalezas que deberían implantarse como normas de la supervisión participativa en el día a día en las instituciones públicas y privadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Esta sección contiene esencialmente los aspectos relacionados con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales que sustentan el estudio sobre el rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas (privada y pública).

En este sentido, se procedió a la búsqueda de la información necesaria y útil para apoyar esta investigación, lográndose encontrar algunos Trabajos de Grados.

Antecedentes de la Investigación

Entre las investigaciones encontradas se destacan el Trabajo de Grado de: Cedeño, M.; y Quintero, B. (2009). *Estudio comparativo de la calidad de gestión institucional entre la U. E. N. “Josefa Irausquín” y la U. E. “Colegio La Concordia”*; para optar al Título de Licenciados en Educación en la Universidad Central de Venezuela.

Su objetivo consistió en la comparación de la calidad de gestión institucional en Educación Básica (I y II Etapa) de la escuela pública U. E. N. “Josefa Irausquín” y la escuela privada U. E. “Colegio La Concordia”, ambas del municipio Baruta. Se consideró importante identificar la formación profesional de los docentes de las escuelas en estudio, analizar la gestión del directivo en las dos escuelas y determinar los recursos con los que se cuenta.

La metodología utilizada fue un estudio de campo con un nivel exploratorio. Para la obtención de los datos e informaciones se utilizó como instrumento un cuestionario dirigido al directivo y a los docentes de cada institución para conocer la formación profesional de los docentes y el funcionamiento de la escuela. El estudio en cuestión arrojó el siguiente resumen de investigación: La información escrita sobre el tema de estudio y, a través del análisis e interpretación de los resultados se pudo obtener una visión objetiva, clara y precisa sobre la siguiente conclusión: la escuela pública U. E. N. “Josefa Irausquín” brinda una mejor calidad

educativa en comparación con la escuela privada U. E. “Colegio La Concordia” que presentó deficiencias en la mayoría de los aspectos relacionados con los indicadores: participación del profesorado en actualización de formación permanente, compromiso con normas y metas claras comúnmente definidas, organización y funcionamiento ágiles con claridad de liderazgo de la dirección, entre otros.

Esta investigación se centró en la comparación de la calidad de gestión institucional en Educación Básica (I y II Etapa) de la escuela pública U. E. N. “Josefa Irausquín” y la escuela privada U. E. “Colegio La Concordia”; proporcionando a esta investigación una visión general sobre la gestión educativa en pleno y la importancia de la misma.

En el mismo orden de ideas, García, M.; Marcano, J. y Rodríguez, R. (2006) en su Trabajo de Grado *El perfil profesional del director de la escuela integral Bolivariana basado en el enfoque de gerencia*; plantearon un diseño de perfil profesional basado principalmente en competencias, donde el director, siendo el eje rector de la institución educativa, llegue a desarrollar funciones bajo estándares de excelencia y calidad educativa, en pro de las políticas educativas.

Su objetivo fue: Diseñar una propuesta de perfil profesional para el director de las Escuelas Integrales Bolivarianas del Distrito N° 2 de la Zona Educativa del Estado Vargas, bajo el enfoque de gerencia en el marco de la consolidación de los procesos administrativos.

La metodología aplicada se desarrolló mediante un estudio de campo a nivel descriptivo referido al perfil profesional para el director de las escuelas bolivarianas basado en el enfoque de gerencia, enmarcándose en las exigencias de la dinámica escolar espacialmente en el contexto de las Instituciones Integrales Bolivarianas.

Los resultados obtenidos en la última fase permitieron **concluir** la falta de planificación, organización y conocimiento y aplicación de los elementos básicos del perfil profesional sobre la praxis educativa. Asimismo, se observó discrepancia en cuanto a los requisitos al cargo y quienes lo ejercen.

La interpretación de dicha investigación abordó lo que representa el perfil profesional para el director de las Escuelas Integrales Bolivarianas, bajo el enfoque de gerencia en el marco de la consolidación de los procesos administrativos; orientó y aportó críticas constructivas para el mejoramiento del rol directivo, además de la profundización del conocimiento en las acciones gerenciales de modo particular en la praxis educativa, donde ha existido discrepancia en cuanto a

los requisitos del cargo de quienes lo ejercen. Asimismo, contribuyó con información relevante como lo es la fundamentación y principios de la Educación Básica para sustentar la presente investigación, así como, apoyo para fuente bibliográfica.

De la misma manera, Arias, R.; Rodríguez, I. y Torres, I. (2000), en su Trabajo de Grado *Diagnóstico del rol de los supervisores adscritos al Distrito Escolar N° 1 del Municipio Autónomo “Heres”; Ciudad Bolívar* para optar a la Licenciatura en Educación de la Universidad Central de Venezuela. Su **objetivo** fue formular un diagnóstico de la supervisión en la praxis educativa y detectar cuáles son los indicadores que más afectan su efectividad en el Distrito Escolar N° 1 del Municipio Autónomo “Heres”, Ciudad Bolívar.

La estrategia **metodológica** fue desarrollada en base a una investigación de campo de tipo descriptiva. Su instrumento para la recolección de datos fue la encuesta, a través de un cuestionario y entrevista. La población correspondió a ochenta y dos escuelas del Municipio Autónomo “Heres”. Con el análisis e interpretación de los resultados, se **obtuvo** una visión objetiva, clara y precisa acerca del rol de supervisores adscritos al Distrito Escolar N° 1. Se elaboró una propuesta para dar respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de la supervisión de dicho Distrito.

Esta investigación, se centró en el diagnóstico del rol de los supervisores adscritos al Distrito Escolar N° 1 del Municipio Autónomo “Heres”; Ciudad Bolívar; dicha investigación suministró información valiosa para la realización del proyecto de investigación en cuanto a la búsqueda de aspectos conceptuales. Además, contribuyó a la realización del tipo y nivel de la investigación, así como, del tipo de técnica de análisis estadístico que ofrecieron y permitieron la realización y formulación posterior del marco metodológico presente en esta investigación.

Igualmente, Basanta, E.; Malave, M. y Muñoz, A. (2000), en su Trabajo de Grado *Propuesta para afianzar el rol del equipo directivo y su acompañamiento del trabajo de aula en la 2da etapa de Educación Básica en el marco de la Reforma Curricular Sectores 5, 6 y 7 de Ciudad Bolívar*; para optar a la Licenciatura en Educación de la Universidad Central de Venezuela, estuvo **sustentado** en una investigación de tipo aplicada, desarrollada a un nivel descriptivo y de campo, al que se le aplicó un instrumento (cuestionario tipo encuesta) para la obtención de

información. Se elaboró una propuesta, constituida por una serie de lineamientos destinados a mejorar el rol del equipo directivo y su acompañamiento pedagógico en el aula.

Los resultados obtenidos permitieron **concluir** que el equipo directivo tiene que presentar una mayor atención a las actividades que tienen que ver con su función pedagógica que habían sido desatendidas a favor de su función administrativa.

Esta investigación tuvo como propósito estudiar el rol del equipo directivo y su acompañamiento en el trabajo de aula de la 2da etapa de Educación Básica; proporcionó información esencial que sirvieron de marco referencial bibliográfico para la esquematización del marco teórico de la presente investigación.

Lara, P. (2005) en su Trabajo de Grado *El director como líder y el desempeño docente. Caso: Escuelas Básicas del Distrito Escolar Sector 1 del Estado Amazonas*, para optar a la Licenciatura en Educación de la Universidad Central de Venezuela, estuvo sustentado por una investigación de campo de tipo descriptivo. Dicha investigación se **enmarcó** en la actuación del director como líder y su influencia en el desempeño docente en las Escuelas Básicas del Distrito Escolar Sector 1 del Estado Amazonas.

Se definieron los objetivos para estudiar tanto el basamento técnico que sustenta la función del director como líder, como los aspectos cognoscitivos y praxis de los directores que integran la muestra, de manera de demostrar la aplicación y conocimiento del liderazgo en las instituciones educativas, y cómo influyen estos en el desempeño de los docentes. Los resultados contribuyeron a formular las conclusiones respectivas y las recomendaciones para afianzar el desempeño del director como líder.

Esta investigación orientó al presente trabajo, en cuanto aspectos relacionados a la dirección escolar y gerencia educativa, el cual permitió la inferencia de como ciertos indicadores sobre liderazgo inciden y deben detectarse, para localizar cuáles de ellos están afectando más la efectividad del rol del equipo directivo y más específicamente al director escolar como supervisor, para poder reformular la visión tradicional por una que se adapte a la educación contemporánea como lo es la del acompañamiento pedagógico y la del rol directivo en función de espacios comunicacionales con una carga humanística.

De igual manera, Escamilla, S. (2007). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. [Tesis en línea]; estuvo **sustentado** en las necesidades formativas articuladas en tres ejes principales: el director, la escuela y la sociedad. La intencionalidad del estudio es hacer confluir las necesidades individuales de formación de los directores escolares, los planteamientos teóricos sobre la transformación de la escuela como organización y con las demandas sociales conformadas y relacionadas con los nuevos entornos educativos.

La metodología de la investigación proyectó la realización del estudio en dos planos: una investigación documental para conocer las necesidades sociales y organizacionales en torno a la nueva realidad y, una investigación empírica para conocer las necesidades individuales, relacionadas con las necesidades de formación directiva, manifestada por directores escolares, docentes y funcionarios de diferentes niveles de la administración educativa. Se **obtuvo** una muestra representativa de los directores de educación básica del Estado de Nuevo León, México que proporcionaron información pertinente sobre el ejercicio de su práctica directiva y aspectos relacionados con su formación.

Esta investigación, se relaciona con este trabajo de investigación, ya que se busca determinar aspectos que puedan identificar las necesidades del director escolar y por ende, se pueda visualizar algunos elementos que puedan facilitar el rol del director y por tanto conformen un clima organizacional escolar mucho más eficiente.

Por último, Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. De la región de Jacobina (Bahía-Brasil)* [Tesis en línea]; su **objetivo** tuvo como finalidad principal diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina Bahía-Brasil.

En la **metodología** de esta investigación aparecen los objetivos; las hipótesis; las variables de estudio; el diseño de investigación, a partir de un enfoque descriptivo y analítico, con un abordaje cualitativo y cuantitativo; la traducción y validación de los instrumentos de exploración para la lengua Portuguesa; el estudio piloto; los procedimientos para la recogida de información; el análisis de los datos de los cuestionarios (tests estadísticos) y de las entrevistas. La investigación se llevó a cabo en la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. Los

resultados obtenidos permitieron concluir mejoras de la satisfacción en el trabajo de la gestión de las escuelas secundarias públicas.

De este modo y para finalizar, esta investigación permitió demostrar a la autora de la presente investigación que es posible y que, de hecho existe la intención latinoamericana de realizar “un intento de propuesta de intervención” a través de una práctica educativa de autoformación que permita proporcionar satisfacciones en el trabajo, tanto en los gestores/as de las escuelas públicas secundarias como en la totalidad del colectivo implicado en este proceso que, permitan que el director como supervisor escolar pueda enfrentar cambios diarios frente a los desafíos de nuevas y avasallantes corrientes de información y conocimiento.

Reseña histórica de los planteles: público y privado objeto de estudio

Institución educativa pública oficial

Fue fundada el 04 de diciembre de 1964, adscrita al núcleo escolar rural nro. 181 y funcionó hasta 1971, en un terreno cedido por los propietarios de la Hacienda La Trinidad. La población escolar estaba representada por los hijos de los campesinos que trabajaban en esa hacienda y se presume que fue María Peña su maestra fundadora. Años después, esta hacienda fue vendida a los dueños del hoy Centro Médico Docente La Trinidad y, los antiguos dueños le cedieron una casa donde funcionó provisionalmente.

En 1971, los dueños de la hacienda ordenaron la desocupación de la escuela y el Ejecutivo Regional de entonces, decidió eliminarla por falta de sede. Así, pues que, por ese motivo la Comunidad Educativa con el apoyo conjunto de un párroco de la zona llamado Jaime gestionaron un galpón cedido por la Asociación de Vecinos del sector, entre mayo y junio de ese mismo año. Ese mismo espacio dotado por la Asociación de Vecinos en ese entonces, es donde funciona hasta la fecha dicha Unidad Educativa.

El 04 de diciembre de 1971, con 6 grados, 7 docentes y una matrícula no mayor a 210 estudiantes, el ejecutivo del Estado Miranda le asigna un nuevo nombre a la institución (Escuela Estatal). De igual manera, para 1983 acogiendo el normativo de Educación Básica cambia su

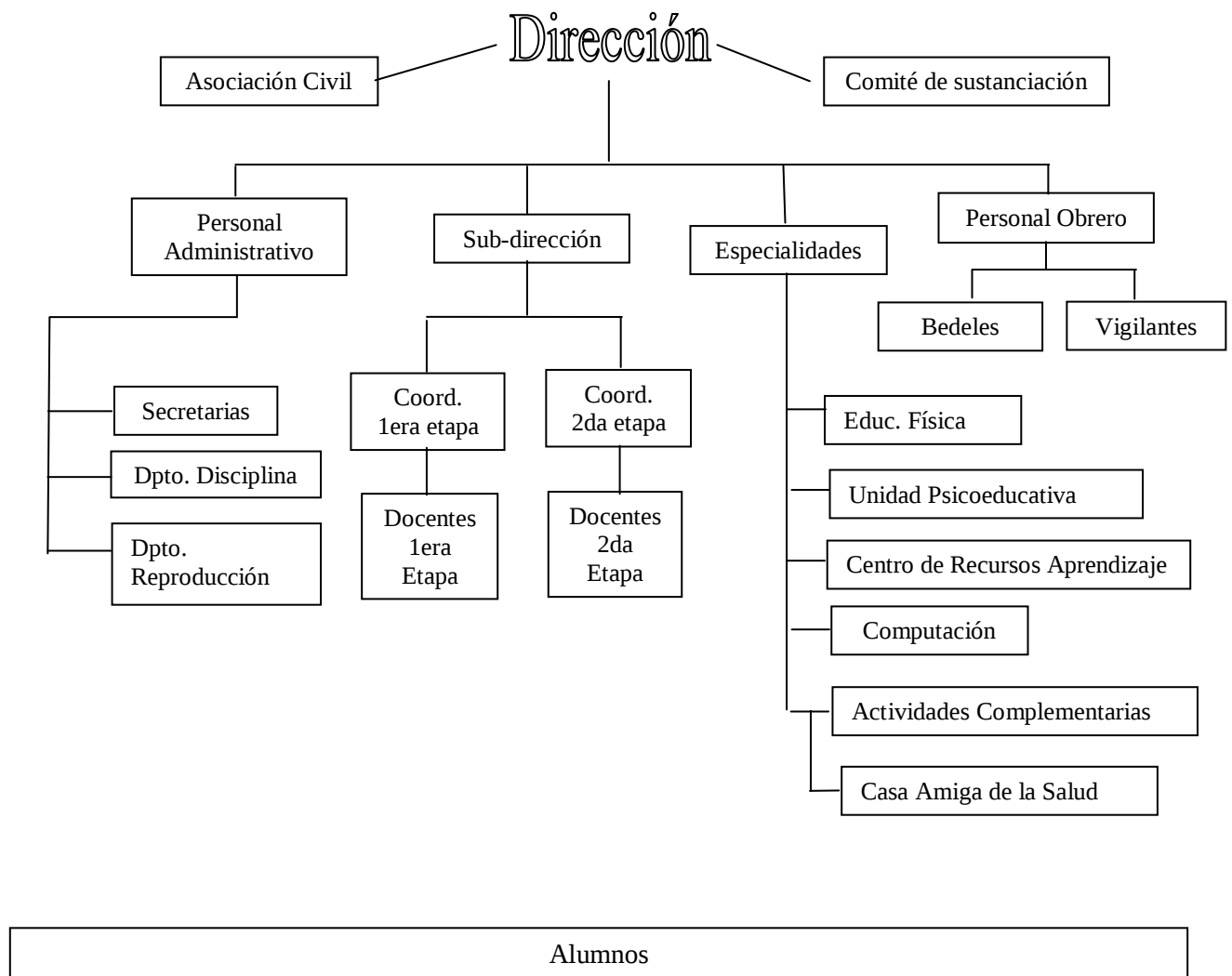
estatus en el nombre (Unidad Educativa Escolar), ya que para dicha fecha contaba con los niveles de Educación Preescolar y Educación Básica que es con el cual permanece hasta ahora. Desde entonces, la escuela continuó creciendo a paso acelerado, en matrícula, en personal y en infraestructura; este último de manera anárquica.

De esta manera, para finales del año escolar 2006 – 2007 la escuela contaba con 12 aulas, 24 secciones que albergaban a 792 estudiantes aproximadamente, 1 dirección, 2 subdirecciones, 1 secretaria, 1 laboratorio de computación, 1 biblioteca, 1 aula de actividades complementarias, 1 departamento de reproducción y otro de educación física.

Durante el año escolar 2007 – 2008, la Unidad Educativa Escolar funcionó en una sede provisional, con notoria disminución en su matrícula, todo ello a causa del desarrollo de un proyecto de construcción que adelantó el Ejecutivo de Estado.

En tal sentido, para noviembre de 2008, la escuela se instaló en su nueva sede con 18 aulas para 36 secciones y una proyección de la matrícula de 1.300 estudiantes, 1 dirección, 2 subdirecciones, 1 secretaria, 1 laboratorio de reproducción, 1 cocina para funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar, 1 consultorio de odontología, 1 aula audiovisual, 1 aula de usos múltiples, 1 departamento de Educación física y otros.

Es así, como en atención a lo expuesto, desde el punto de vista administrativo se presenta el organigrama actual oficial aportado por la institución en referencia, donde se reflejan errores de jerarquía:



* Fuente: Organigrama Administrativo actual de la Institución pública oficial año 2010 - 2011

Este es el organigrama actual de la institución educativa pública oficial cuya estructura organizativa refleja una línea de mando piramidal con unidades de apoyo para la dirección, concentrando las unidades de personal administrativo y subdirección en el nivel jerárquico que sigue a la misma, considerando que se aprecia a nivel de las especialidades y personal obrero un error de diagramación, en cuanto ambas unidades deberían de estar por debajo de la línea de mando de la subdirección, de acuerdo al funcionamiento escolar establecido en el plantel seleccionado para este estudio. En este sentido, el actual organigrama está proyectando distanciamiento de las exigencias establecidas para la presentación del mismo, según el ente

responsable del quehacer educativo del país en este caso, el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Institución educativa privada

La presente Unidad Educativa, fue fundada por el Pbro. Jaime Moore, hace 28 años, a fin de proporcionar a la Comunidad Parroquial un Centro Educativo de Iglesia donde se ofreciera a los niños y jóvenes una educación cónsona con los valores del Evangelio y necesidades de Venezuela. Esta dirigida por las Hermanas Hijas de Cristo Rey, que inspiradas en la doctrina del Venerable José Gras y Granollers, quieren hacer realidad la razón de ser de esta Institución, haciendo reinar a Cristo en la familia y en la sociedad a través de la educación humana y cristiana de la niñez y de la juventud desde los currículos Evangélicos.

Por lo tanto, dicha institución “Anuncia el mensaje de Cristo a todos los miembros de la Comunidad Educativa para que viviendo los valores del Evangelio, se promueva con audacia y creatividad la civilización del amor en nuestro entorno, dando así respuesta a las necesidades de las personas, a la realidad de Venezuela y a la villa de la Iglesia”. Se adhiere a los aportes de Piaget y sus continuadores, de Bruner y otros cognitivistas, de Vigotsky, de Ausubel, Paulo Freire, de los creadores de la nueva dialéctica de la matemática: Brousseau, Artigue, Douady, etc., de los investigadores que a partir de Emilia Ferreiro permitieron el desarrollo de nuevas propuestas didácticas para el aprendizaje de la lectura y de la escritura, pues nos enseñan que el hombre activo, afectivo, intelectual, dotado de potencialidades, contesta a un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad, competencia y efectividad, les ha mostrado que lo verdaderamente significativo son las construcciones, los descubrimientos, las acciones del niño y el camino que toma para aprender.

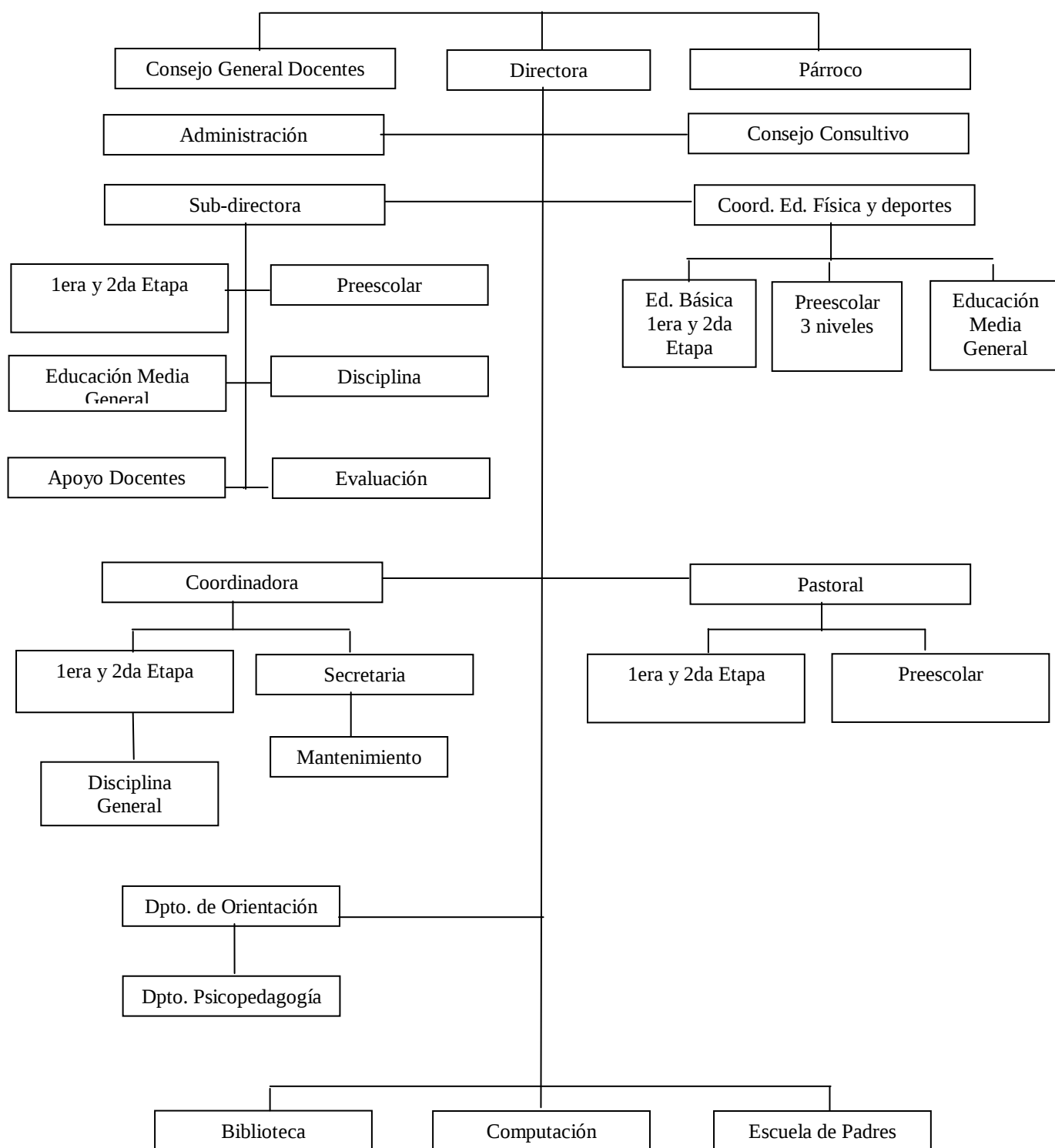
La Unidad Educativa, inscrita en el Ministerio de Educación, está ubicada en el Municipio Baruta, tiene una población de 1.100 alumnos distribuidos en tres niveles de educación: preescolar, primaria y media general de educación básica.

El estilo educativo de la presente institución se expresa a través de las siguientes características:

- Sentido cristiano de la vida que lleve a un compromiso.
- Amor que genere verdad.
- Respeto y aceptación de la persona.
- Solidaridad con el más pobre.
- Unidad entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- Participación y diálogo que genere cercanía.
- Actitud acogedora y sencilla que favorezca el clima de familia.
- Una visión optimista de la vida.
- Apertura a las necesidades del entorno y del mundo.
- Valoración del esfuerzo en el trabajo.
- Inserción en la vida local.
- Organicidad que favorezca el logro de los objetivos.

Para realizar la educación descrita se necesita de auténticas Comunidades Educativas en las que la familia, educadores y alumnos, asuman solidariamente las responsabilidades en el proceso comunitario de la educación, que viva unida, ilusionada y responsablemente la gran tarea de educar y educarse con sentido cristiano.

A continuación, se presenta el organigrama actual oficial de dicha institución, donde se reflejan errores de diagramación:



* Fuente: Organigrama administrativo oficial de la Institución privada año 2010 – 2011

El organigrama precedente (actual de la institución) proyecta una estructura organizacional lineal funcional dentro del marco de un esquema piramidal que disgrega las líneas de mando de acuerdo a cada uno de los niveles jerárquicos correspondientes, atendiendo a las características y naturaleza de una organización privada donde interviene el clero a través del párroco de la iglesia, por tratarse de una institución bajo la responsabilidad eclesiástica. Asimismo, el presente organigrama no cumple con la organización adecuada de presentación lo cual puede que la dirección se manifieste de manera difícil e inefectiva puesto que, no permite, ni facilita la orientación adecuada del personal y sus necesidades.

Bases Teóricas

Educación

La educación es el fomento del conocimiento y el desarrollo pleno del individuo en el plano comunicativo, vivencial y experiencial. En este sentido, a la educación actual le corresponde renovar, adaptar y desarrollar acontecimientos de pluralidad, flexibilidad, creatividad, mejorabilidad, presencialidad e integralidad que juegan un papel primordial en la vida cotidiana de los individuos. Con esto, Bigott. (2010) explica que:

...Creo firmemente que a pesar de los avances y logros, vivimos todavía en el tiempo de la injusticia y en ese espacio, el de la injusticia surge este hecho del cual en gran medida somos culpables: no tenemos seguridad de nuestra propia identidad, ¿por qué?, porque la hemos menospreciado... (p. 73)

En este sentido, los problemas a nivel educativo hoy día en Venezuela han ganado complejidad al sumirse nuestra sociedad en una pérdida de valores que se acrecienta. Un bombardeo de información que el ciudadano común no sabe manejar y no procesa con la rapidez avasallante de las nuevas tecnologías. Aunado a ello, el ciudadano se mantiene desprendido cada día más y más de una realidad innegable con respecto al desarrollo social.

No obstante, es necesario concebir mejoras al individuo, en el que se le permita responder y participar en el fomento y transformación de la sociedad para que se desenvuelva participativamente y sin menoscabo y para ello, se requiere comenzar por aquellos valores del

hombre ya deformados, olvidados y menoscabados. Istúris, Rojas, León, Toro y Chacón (2004) plasman,

...El ser humano en su educación, siempre está expuesto y sujeto a condicionantes internas y externas, formales y extra formales, a transposición de pensamientos, concepciones, métodos e incluso técnicas, sujeta a paradigmas que no son producto de sus propios procesos y cuya universalización ha surgido e impuesta por la fuerza de los centros en los que se han originado; es decir, sujeto a la intencionalidad de otros agentes que “planifican” su educación desde lo lejano, desde lo extraño, con transposición, ciencia prestada, al igual que de técnicas, métodos y hasta instrumentos. Al mismo tiempo, es privado de la sistematización y fuerza de lo propio, de su raíz y esencia de lo humano, para ser objeto de lo gestionario, copiado de modelos foráneos. Tal transposición ha llevado a sustituir, obviar y/o ignorar sus propios valores y baluartes del desarrollo por la noción prestada y forzada como de “innovación” que en esencia es generadora de traumas, desequilibrios, inequidad, dependencia y des-identidad... (P. 29-30).

De acuerdo con esta situación, en Venezuela se han realizado intentos de potenciar el desarrollo social, religioso y económico, utilizando como uno de los motores fundamentales a las instituciones educativas en sus diferentes niveles planes de estudio que se aproximen a la realidad nacional, regional y local. Es por eso, que es tan esencial la necesidad del desarrollo pleno de la educación en el plano de la personalidad del individuo; ofreciéndole una excelente calidad de los procesos de la educación y, de este modo se le garantice el impulso de nuevas actitudes, y éste sea apto para vivir en democracia y que, además, valore el trabajo como herramienta de desarrollo de la sociedad en la cual se desenvuelva.

De este modo, los fines que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece para la educación, fueron ratificados y ampliados en el año 1999, en su Capítulo VI, artículo 103, en los siguientes términos,

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema

educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

En este artículo se determinen las atribuciones de los docentes en el progreso del trabajo educativo, así como el uso de técnicas y herramientas que logren un verdadero impulso de impacto educacional. De esta forma, la educación debe englobar conocimiento en pro de individuos en latente transformación, ávidos que se les enseñe/eduque a construir, fortalecer y equilibrar sus aptitudes, aspiraciones y vocación. Todo ello, bajo la articulación coherente y siempre presente del currículum y pedagogía correcta; en el que gracias a un sistema educativo efectivo se fortalezcan todos los procesos educativos; comenzando por el papel de la supervisión educativa con una propuesta de cambio y participación fuera de cualquier alcance de mando autoritario y exclusión.

Es por ello que la educación debe cumplir un rol fundamental, que es integrar la formación con la sociedad. En esta función integradora, la educación no está vinculada como se desea a los ámbitos de la sociedad (la producción, la cultura, la tecnología, y sobre todo, la familia). Por consiguiente, es nuestro deber tomar en cuenta el trabajo en ejercicio del educador visto en todas sus facetas, no desmoralizarlo ni truncar su desenvolvimiento en una realidad indolente al cambio, es todo lo contrario, retomar su estatus y reputación de grandeza.

Es pues evidente, la vital importancia del fortalecimiento del funcionamiento institucional, considerar los desafíos y avances tecnológicos de nuestra época, mejorar y proporcionar una educación eficaz, siendo necesario un buen entendimiento y activismo por parte de las organizaciones educativas, que son a ciencia cierta las que proveen y conducen el avance del país. Es esto en efecto, la antesala que describe y articula en forma específica las fases, momentos, actividades y evaluaciones requeridas para una educación intensiva de calidad, ubicada con miras en la categoría de instaurar el desarrollo del hombre como entidad crítica.

Es por ello que, con el crecimiento de la educación hay un aumento de la autoridad y sobre todo de la responsabilidad, en particular para con los directores institucionales, que son los encargados de llevar a buen término los objetivos plasmados por el Sistema Educativo Venezolano. Asimismo, al llevar a cabo su tarea de director, tienen la responsabilidad esencial de

dirigir y coordinar las diferentes actividades que se dan lugar en el plantel educativo, siendo estas responsabilidades diferentes y mayores al resto de su personal.

En líneas generales el director debe tener la suficiente preparación intelectual para ejercer efectivamente su cargo, ya que es él a quien designa el Ministerio del Poder Popular para la Educación para cumplir con los procesos del sistema educativo ante padres, representantes y comunidad en general. Así, la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), establece en su Artículo 3:

...El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines...

En tal sentido, el Gobierno Bolivariano de Venezuela garantiza una educación con base al cumplimiento de principios, derechos y deberes en pro del hombre; garantizando su autorrealización y por tanto autosatisfacción personal y profesional presente y futura. Contribuyendo así, al desarrollo de los procesos organizacionales y, garantizando cambios con miras a solventar problemas presentes del aprendizaje en las instituciones. La concepción de la nueva escuela en la educación bolivariana, señala (Istúriz y otros, 2004):

La Escuela, espacio para la producción y la productividad: orienta la formación en el valor trabajo, fortalece la práctica productiva escolar con la filosofía de “aprender haciendo y enseñar produciendo”. Tiene como propósito desarrollar un sistema de acción pedagógica, que permita incorporar los diversos sectores de la sociedad. (p. 35).

Así, el papel de docente y más aún el de la dirección educacional es de vital importancia, como bien explica Cassasus (1998, c.p. Almaguer s/f),...”Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”... (p. 3).

Visto de esta forma, si bien se han logrado cambios positivos en la masificación del sistema educativo, han proliferado problemas con la calidad de la enseñanza, los cuales atentan directamente contra el propósito de lograr una formación integral del alumno y una solución de

los complejos problemas de tipo social, en la medida que aún el objetivo de integrar la familia y la comunidad a la escuela está distante del hecho educativo.

Educación y Supervisión Educativa

La supervisión se concibe como una actividad necesaria para constatar la marcha de los planes, reconocer méritos pedagógicos y compensar deficiencias. La supervisión responde actualmente al llamado acompañamiento pedagógico, seguimiento y por tanto, a la denominada supervisión democrática y/o participativa. La Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 43 expresa,

El Estado formula 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, 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 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 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.

La labor de supervisión debe realizarse en forma sistemática y planificada. Cubriendo la observación y participación directa y amistosa de todas las actividades que se han proyectado como medios para alcanzar los objetivos propuestos. En tal sentido, de allí que, la importancia de los fines de la supervisión educativa le competen los principios y valores de la educación, conforme en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 15:

1. Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable y solidaria, comprometida con los procesos de transformación social y consustanciada con los principios de soberanía y autodeterminación de los pueblos, con los valores de la identidad

local, regional, nacional, con una visión indígena, afrodescendiente, latinoamericana, caribeña y universal.

2. Desarrollar una nueva cultura política fundamentada en la participación protagónica y el fortalecimiento del Poder Popular, en la democratización del saber y en la promoción de la escuela como espacio de formación de ciudadanía y de participación comunitaria, para la reconstrucción del espíritu público en los nuevos republicanos y en las nuevas republicanas con profunda conciencia del deber social.

3. Formar ciudadanos y ciudadanas a partir del enfoque geohistórico con conciencia de nacionalidad y soberanía, aprecio por los valores patrios, valorización de los espacios geográficos y de las tradiciones, saberes populares, ancestrales, artesanales y particularidades culturales de las diversas regiones del país y desarrollar en los ciudadanos y ciudadanas la conciencia de Venezuela como país energético y especialmente hidrocarburífero, en el marco de la conformación de un nuevo modelo productivo endógeno.

4. Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación.

5. Impulsar la formación de una conciencia ecológica para preservar la biodiversidad y la sociodiversidad, las condiciones ambientales y el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

6. Formar en, por y para el trabajo social liberador, dentro de una perspectiva integral, mediante políticas de desarrollo humanístico, científico y tecnológico, vinculadas al desarrollo endógeno productivo y sustentable.

7. Impulsar la integración latinoamericana y caribeña bajo la perspectiva multipolar orientada por el impulso de la democracia participativa, por la lucha contra la exclusión, el racismo y toda forma de discriminación, por la promoción del desarme nuclear y la búsqueda del equilibrio ecológico en el mundo.

8. Desarrollar la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico mediante la formación en filosofía, lógica y matemáticas, con métodos innovadores que privilegien el aprendizaje desde la cotidianidad y la experiencia.

9. Desarrollar un proceso educativo que eleve la conciencia para alcanzar la suprema felicidad social a través de una estructura socioeconómica incluyente y un nuevo modelo productivo social, humanista y endógeno.

Dicho de otro modo, el director al actuar en función de ciertos criterios bases de la organización escolar, actúa con seguridad y creatividad sobre el proceso del sistema educativo. Así, más que manejar mucha información debe aprehender a manejar la disposición de sus recursos, para de este modo seleccionarlos, jerarquizarlos y así posteriormente poder aplicar la información ya adquirida. Esto en conjunto con una buena intuición juega un papel fundamental en la vida de un buen docente institucional y más aún para el rol que “juegan” los directores supervisores.

Evidentemente, para alcanzarlo, se hace necesario que el director posea los conocimientos precisos para saber procesar, administrar la información y analizarla de forma crítica, considerando la visión del pensamiento humano, como parte de su estructura de vida, para de este modo lograr que su trabajo sea de enlace, comunicación y sobre todo participación. Especialmente, porque las funciones principales del Director en la Institución Escolar es mantener un control y evaluación de la labor docente así como, orientación y asesoramiento académico y administrativo.

Así, el rol del nuevo director en sus funciones debe redimensionar el concepto de organización, es decir, reorientar la planificación, renovar el estilo de gerencia, reformando la filosofía, directriz y el liderazgo en la cultura, todo ello en base a relaciones con el entorno. Donde la gerencia se da con un estilo de acción continua y con cierta naturalidad latente, pero escasamente reúne el perfil de un director en el plano educativo que ha sido formado en sus competencias tanto genéricas como técnicas, es decir, que a pesar de haber desarrollado su intelecto mediante su crecimiento y desarrollo académico, ha quedado desatendido en su formación el componente del talento humano relacionado con el control de su inteligencia emocional. En Venezuela la Comisión para la Reforma del Estado COPRE (1989, cp., Rodríguez, 2008), señalo que:

...la falta de formación gerencial adecuada impide a estas personas gerentes y supervisores, entender que una de sus principales funciones consiste en ocuparse diaria y sistemáticamente de la administración de los recursos humanos, o sea, del personal. Pero gerenciar no es “mandar o jefear” personas implica un conocimiento y adecuada consideración de los diversos y complejos aspectos del comportamiento individual y del comportamiento de los grupos humanos y sus interrelaciones... (p. 450).

El estar en contacto en el ambiente educativo, enseña a conocer y asimilar el espíritu interno del mismo. El cual permite dar riendas sueltas a los avances certeros en la dirección del mismo. Facilitando la observación de la realidad desde diferentes ángulos, pues estos abordajes multidimensionales son los que permiten comprender y contextualizar adecuadamente dicho ámbito.

De hecho, la supervisión que realiza el director dentro de la institución educativa puede ser de 2 tipos: docente y administrativa. Para ambos tipos de supervisión el director debe planificar,

organizar, coordinar y evaluar; por lo que esto implica un arduo trabajo y compromiso de su parte con los objetivos y metas previstos a nivel nacional, regional y local.

El director como *supervisor docente* realiza en la mayoría de los casos la labor que le compete a los supervisores locales y/o zona educativa. Vigila el desarrollo de los programas educativos, manteniéndose permanentemente informado, por medio de los especialistas y jefes de Departamento de la efectividad en el uso de los métodos, hacer posible la asistencia regular del personal docente, estimular la realización de seminarios, foros y a fines. A tal efecto, son tantas las tareas que como supervisor docente puede realizar un director, que depende en gran medida de su experiencia y preparación académica.

Entre las funciones del director supervisor como docente se presenta el siguiente cuadro sinóptico:

Funciones del director supervisor como docente				
Planificar	Organizar	Administrar Personal	Dirigir	Controlar
Procesa los lineamientos materia política y educativa, emanados por el MPPE y el Consejo Directivo escolar.	Convoca a los docentes y Coordinadores de asignaturas y preside las reuniones.	Sirve de organismo asesor en todo lo relacionado con la formación y capacitación profesional	Coordina el desarrollo de la programación de las diferentes unidades, dependencias bajo su cargo, para el logro de los objetivos trazados.	Establece los mecanismos de control y orientación de la labor educativa.
Formula diagnósticos de la institución relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Entrega a los docentes y Coordinadores de asignaturas, lineamientos y orientaciones referidos a la operabilidad de los programas instruccionales.	Contribuye a satisfacer las necesidades laborales del personal a su cargo.	Dirige la planificación anual y trimestral.	Verifica la continuidad programática de las asignaturas.
Prevé el presupuesto para solventar necesidades en el plantel.		Presenta al personal a su cargo los cronogramas de curso, seminarios, talleres, etc., que impartirán los organismos públicos y/o privados relacionados con la actualización de los	Coordina las actividades docentes al logro de los objetivos establecidos en la planificación anual de cada dependencia.	Valora las actividades realizadas por los docentes

		docentes.		
Elabora el plan anual a seguir conjuntamente con el Consejo Directivo y los Coordinadores de departamentos		Gestiona ante los organismos públicos y/o privados, la participación de los docentes en cursos, talleres, etc., relacionados con la capacitación docente que estos impartirán.		Evalúa el plan de actividades a realizar durante el lapso académico.
Elabora y actualiza el Manual de Procedimientos Administrativo del plantel.				Compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas planteadas.
Ajusta la planificación de acuerdo con las circunstancias (flexibilidad)		Recomienda la realización de cursos de mejoramiento profesional.		Orienta y supervisa al personal docente.
Jerarquiza las actividades en el plan anual o trimestral.				Elabora el inventario con la colaboración de los jefes del Departamento.

* Fuente: Tomado de López, R. (2010). Manual del supervisor, director y docente (p.57).

Por otra parte, el director como *supervisor administrativo* es el responsable de procesar los lineamientos en materia de política educativa, coordinar, integrar y participar en todas aquellas gestiones que desde el punto de vista administrativo le permita asesorar o elaborar los lineamientos para que se cumpla a cabalidad con los reglamentos, leyes y planes nacionales pautados mediante las disposiciones emanadas por el ente rector, que en este caso para Venezuela está consagrado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Básica. Por esta razón, la mayor parte del tiempo del directivo en el plantel, la consumen sus actividades administrativas lo cual, deja una carencia en cuanto a las relaciones interpersonales y a la comunicación que debe establecer con el personal docente, estudiantes, padres y representantes para crear los nexos humanos emocionales tan necesarios en el espacio educativo.

En atención a lo expuesto, las funciones del director supervisor desde el punto de vista administrativo se presentan a modo síntesis en el siguiente cuadro:

Funciones del director supervisor administrativo				
Planificar	Organizar	Administrar Personal	Dirigir	Controlar
Procesa los lineamientos sobre materia política educativa, emanados del MPPE.	Elabora, integra y participa en los lineamientos para reglamentos normas de convivencia.	Organización y aprobación de la carga horaria.	Coordina el desarrollo de la programación de las diferentes unidades, dependencias bajo su cargo.	Precisa las estadísticas de ingreso, matrícula, exclusión, aplazados, aprobados, conjuntamente con el Coordinador de Control y evaluación y el Subdirector.
Formula un diagnóstico de la institución relacionado con el proceso administrativo del plantel.	Programa conjuntamente con el/los subdirectores docente y el personal designado por el Consejo Docente el horario escolar.	Gestión de ingresos, traslados, jubilaciones, remociones, permisos y otro tipo de movimiento de personal a su cargo.	Revisa y aplica la normativa legal vigente en los proceso de la administración escolar.	Controla las erogaciones presupuestarias del plantel.
Elabora inventarios.	Gestiona ante los organismos encargados de las condecoraciones a los trabajadores de la enseñanza el respectivo cupo para el plantel.	Orienta al personal docente, administrativo y obrero adscrito al plantel en relación con los trámites generales para la solicitud de permisos ante el MPPE.	Da continuidad a las disposiciones emanadas del Consejo Directivo y los cumple conjuntamente con las dependencias a su cargo.	Establece mecanismos de control, resguardo y cuidado de los Bienes Nacionales que tiene el plantel.
Prevé conjuntamente con el Consejo Directivo el presupuesto para solventar necesidades en el plantel.	Distribuye conjuntamente con sus colaboradores la dotación designada al plantel.	Fomenta la participación del personal a su cargo en cursos de capacitación profesional.	Dirige la secretaría y departamentos adscritos al plantel.	Control del personal administrativo y obrero del plantel.
Precisa el orden de prioridad, las necesidades a solventar al inicio del año escolar.				
Elabora el plan anual de la subdirección conjuntamente con el Consejo Directivo y los				

Coordinadores de Departamentos.				
---------------------------------	--	--	--	--

* Fuente: Tomado de López, R. (2010). Manual del supervisor, director y docente (p.58).

En todo caso, es por todas y cada una de las funciones anteriormente detalladas en los dos cuadros anteriores, que el director en cada una de sus facetas requiera de la socialización en su día a día laboral, y es más evidente puesto que, se encuentra junto al otro. En pocas palabras, el director de una institución necesita de espacios institucionales plenos de compañerismo para el fortalecimiento de la misma. Así, el no delegar indicaría falta de confianza en los colaboradores o una sobrestima de las propias capacidades.

Sin duda alguna la educación contemporánea representa una organización donde se sustentan y dirigen los valores humanos todo lo cual se establece en un conjunto de normas, y leyes que pautan el deber ser de la educación en Venezuela. Sin embargo, a pesar de los avances sociales, económicos y tecnológicos la educación se ha sesgado a un esquema que limita su perfil a futuro entendiendo que al buscar los valores humanos y la acción participativa de la supervisión como garante de un encuentro entre directivos, docentes, personal administrativo, obrero y comunidad en general para construir un espacio de formación de calidad, en la práctica no se concibe con facilidad entendiendo que las bases curriculares, las leyes y las normas que la orientan están basadas en elementos que buscan el nuevo hombre que necesita la sociedad en su conjunto tanto a nivel de país como es el caso de Venezuela como con sus relaciones con el entorno global. Según los comentarios expresados por Rodríguez (s/f):

...No obstante las constantes deliberaciones, reflexiones, libros de textos, artículos, folletos...dirigidos a analizar la supervisión dentro del campo educativo, siempre queda la interrogante de si realmente existe la “supervisión”. Es frecuente escuchar declaraciones como las siguientes: “En mi escuela no hay supervisión”, “No me gusta que me supervisen”, “La supervisión es puro papeleo”, “Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta”...Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa... (p. 3).

Este nuevo hombre que debe surgir de los escenarios educativos en Venezuela esta distante de parecerse de lo que necesita en realidad, por cuanto lejos de formar profesionales que construyan

y que tengan herramientas suficientes para resolver problemas y no criticar y encontrar problemas donde quiera que los ubiquen en el mercado laboral se ha concebido un profesionalismo limitado que en la práctica es el producto de una educación donde la supervisión todavía aun a la fecha del siglo XXI no ha logrado interpretarse en su justa dimensión. Entendiendo que ella representa un componente medular del hecho educativo que hasta ahora tiene marcadas inconsistencias no sólo en el acto supervisorio sino en el propio acto de buscar el aprendizaje en el estudiante. Al respecto, López (2010) establece que:

La supervisión escolar es el estudio de las condiciones que rodean el trabajo docente, es la acción que estimula y facilita los medios que conducen al docente hacia su propio crecimiento profesional, es la función que garantiza la adquisición del mejor aprendizaje para el niño, niña y adolescente. Por tanto, debe considerar elementos propios del: Proceso de la enseñanza-aprendizaje y los resultados del mismo, la aplicación y el desarrollo de técnicas específicas de la enseñanza, la interpretación, adaptación y enriquecimiento del programa escolar, el mejoramiento de las condiciones ambientales de la escuela, la elaboración, aplicación y enriquecimiento del material didáctico, la adaptación de la enseñanza a los intereses y necesidades a los niños, niñas y adolescentes, el cumplimiento del horario y de calendario escolar, la aplicación de normas de evaluaciones pedagógicas y justas, la condición de salud de los estudiantes, el comportamiento de los estudiantes, el mejoramiento de la calidad de la prosecución y promociones, la disminución del fenómeno de inasistencia por causas pedagógicas, el mayor acercamiento e interacción entre la escuela y la comunidad, la aplicación y desarrollo de técnicas de superación, el incremento de trabajos de grupos, disposición del personal hacia el trabajo. (p. 193).

En otras palabras, la supervisión puede hacer referencia a diversos significados y cada quien puede interpretarla según sus experiencias, necesidades, intereses y propósitos. No obstante, ella representa una fuerza positiva para el mejoramiento de la educación, de los educadores, de los educandos y de la comunidad en general. Siempre y cuando se maneje la noción conceptual de participación como elemento clave para dejar de un lado la tradicional individualidad y darle fuerza y consistencia a lo que se entiende como una educación para el colectivo. De este modo, la supervisión es el núcleo central donde se gesta el compromiso y la identidad con la formación del hombre del futuro, motivando e incentivando la integración plena de todos los actores que interactúan en el acto pedagógico que se construye desde el aula de clases.

Según los postulados de Rodríguez (s/f),...”La supervisión tiene a su cargo asegurar que una persona o grupo de personas realicen una buena tarea, en este orden de ideas; la supervisión debe

ser vista como una guía que inspira constantemente al personal para que se ejecute el trabajo de común acuerdo”... (p. 3).

De este modo, evidentemente la temática objeto de estudio centrada en los directores de las dos instituciones integrales bolivarianas, tanto la pública como privada, remiten a evidencias empíricas que vislumbran una acción a supervisar que se reconoce como una acción de ayuda, mediación y orientación, no solamente consiste en un procedimiento que le indique a los docentes lo que debe hacer o no ha hecho bien, sino trasciende mucho más allá de esa esfera técnica en la medida que debe tomar en consideración el perfil humano de los educadores, de las comunidades, de los estudiantes, para conjugar en un escenario de consenso todos los elementos que influyen directamente o indirectamente en el hecho educativo donde la supervisión juega un papel de extrema importancia porque está ganada a congregar de manera inteligente todos los elementos que deben integrar la acción de la educación en el país con un fin único que persigue formar el nuevo hombre que pueda desempeñarse en un mundo de cambio, a partir de los avances científicos y tecnológicos y a los cuales los venezolanos al igual que el resto del mundo debe darle respuesta.

Es así como, el supervisor educativo se mantiene al día con la dinámica de las relaciones públicas para de este modo engranar sistemáticamente las posibles mejoras educativas y, todo ello siempre en la investigación de causas y situaciones que le permitan mantener la estructura correcta de la institución, su reorganización, evaluación de cargos, vías de coordinación, entre otros. Con el único fin de orientar y profundizar la comprensión de la educación moderna, sus técnicas y principios pedagógicos que sean aplicables al personal académico y administrativo del plantel con su comunidad educativa local y escolar.

En todo caso, el artículo 154 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), se encuentran asentados los objetivos de la Supervisión educativa, los mismo son:

- Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
- Ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado de todo cuanto ocurre en el sector educación.
- Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.

- Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
 - Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector educación.
 - Participar en la ejecución y verificación de las políticas educativas del Estado.
 - Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.
 - Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa.
 - Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores.
- Las demás que le señale el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

De tal manera, es de esperar que el rol principal que cumpla el director sea el de supervisor en la escuela, guiando que los objetivos se comprendan claramente permitiendo que la información que se proporciona se alcance fácilmente y de este modo, se lleven a buen término todos los procesos para el logro de metas específicas y por tanto conjuntas. Incluso, el principal propósito del director como supervisor es de comunicar e informar, así como garantizar funciones adecuadas para diagnosticar necesidades, ofrecer sugerencias y por ende ayuda.

En atención a lo expuesto, el alcance de la “Educación y Supervisión Educativa” resulta de interés puesto que, permite forjar las bases para entender el rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana de dos escuelas integrales bolivarianas. En donde el rol principal a cumplir por el director sea el de supervisor y de este modo, pueda plantear y desarrollar el esfuerzo individual hacia lo grupal, a la vez que intenta impulsar nuevas actitudes en el personal académico y administrativo, para que operen en forma ordenada mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos. Así el director, debe comprender la importancia en el desarrollo del individuo como parte fundamental de su aprendizaje en la organización para poder alcanzar un verdadero cambio organizacional.

Director Escolar

Desde la perspectiva más general, el director escolar es aquel individuo designado o autorizado y, por lo tanto, responsable de que comience y finalice a buen término un año escolar, en pocas palabras, es responsable del correcto funcionamiento de la administración educativa. De

modo que, dirige de forma permanente, creativa, comunicativa, objetiva y activa los procesos diarios de la actividad educativa, sea esta académica o administrativa. El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999, Art. 69), expresa:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Así, el director escolar es aquel individuo orientador del proceso de instrucción de la escuela, por ende, al hablar sobre directivo debemos pensar en su rol de líder dentro de la comunidad educativa. Más aún, porque es a partir de este rol que se desarrollarán destrezas, filosofía educativa y ante todo compromiso con todos aquellos colaboradores docente y no-docentes.

De aquí que, en gran medida sean posibles los objetivos educativos del sistema, gracias al cumplimiento total o parcial por parte del director escolar que, guía las políticas y lineamientos posibles a través de una efectiva comunicación entre éste y su personal. Por ende, se efectúan transformaciones pedagógicas que permiten la ejecución de roles de la mejor manera posible. Es así que, al facilitar herramientas, fortalecer habilidades y proponer reflexiones sobre la práctica educativa-social de cada individuo se generen alternativas en efecto mariposa –una detrás de otra-. En este sentido, el director escolar no sólo debe mantenerse activo en cuanto a la obtención del conocimiento de la educación moderna sino que debe ser capaz de actuar en referencia a lo aprehendido tanto en lo teórico como práctico.

La comprensión de los postulados de Marín (2004), permite...”pensar que el director..., debe asumir que es el líder de la microestructura educativa y, en este sentido, debe reflexionar en torno a la figura de sí mismo como líder en el proceso de transformación institucional”... (p. 14). Así, la experiencia es causa importante en la formación de la personalidad, y está en el comportamiento cotidiano; es por ello que el director necesita ciertas condiciones para ejecutar correctamente su labor. De esta forma, López (2010), expresa que algunas de las cualidades personales fundamentales que forman parte de un perfil del director escolar, es el mantener:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para supervisar y controlar.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Capacidad de liderazgo.
- Carácter emprendedor y entusiasta.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- Imaginación, iniciativa e inteligencia.
- Capacidad para expresarse con claridad.
- Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.
- Habilidad para apreciar oportunidades.
- Comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo.
- Imparcialidad.
- Habilidad para mantenerse firme (seguridad de sí).}Capacidad para promover y adaptarse a los cambios.
- Deseo de superación (ambición, perseverancia).
- La Integridad. Quien aspire a la dirección de un centro educativo debe ser ecuánime, justo, honrado. (p. 36).

Los aspectos que forman parte del perfil del director educativo se complementan con 12 competencias básicas, todo lo cual implica la plataforma en la cual sustenta sus acciones gerenciales en las instituciones de educación básica, haciendo énfasis en la necesidad de integrar sus conocimientos académicos con sus cualidades personales a modo de alcanzar un directivo con un desempeño exitoso basado en la construcción de un ambiente sano y próspero para la vida institucional y los actores que en ella participan.

Con esto, se presentan 12 competencias básicas que, se complementan con las cualidades personales planteadas anteriormente y que forman parte del perfil del director escolar y, que bien manifiesta Marín (2000; c.p. Marín 2004):

1. Educador. Se ocupa diariamente de actuar como educador, creando espacios de aprendizaje, transmite lo que sabe y hace sentir el talento que lo rodea y lo capitaliza para el mejoramiento técnico y humano del equipo.
2. Aprendiz. Un buscador constante de información, de conocimiento, un buscador humilde y arriesgado de nuevas habilidades, nuevos métodos, etc.
3. Innovador. Es creativo e imaginativo, visualiza oportunidades donde otros ven problemas, es capaz de salirse de la caja de paradigmas establecidos.
4. Tecno usuario. Está al día con lo último de la tecnología en computación, telecomunicaciones y tras técnicas de su área específica.
5. Integro. Es honesto, ético.
6. Visionario. Ve más allá del presente, se proyecta con los pies en la tierra hacia el futuro.

7. Sinergizador. Canaliza las energías, emociones y talentos de los miembros del equipo y crea el mejor clima de apoyo
8. Global. Está consciente que depende de la actitud positiva ante la diversidad cultural y ante la globalización e internacionalización de los mercados y sociedades para poder ser efectivo en todos los ambientes. Lee y se cultiva con publicaciones internacionales y nacionales en su área de especialización o en otras materias.
9. Controlado. Maneja su inteligencia emocional adecuadamente, controla sus emociones, teniendo un efectivo autocontrol, paciencia y tacto.
10. Comunicador. Emplea el poder de la palabra. Escucha apropiadamente los mensajes de sus interlocutores y luego de procesar la información, la transmite con la claridad y detalle, sabiendo determinar la oportunidad para hablar y el tiempo que emplea.
11. Competitivo. Su activo fundamental es el talento, su capital intelectual en proceso permanente de aprendizaje.
12. Proactivo. Acepta retos y se encuentra en permanente proceso de cambio. (pp. 28-29).

De allí que el director pueda estar en capacidad de organizar y planificar las acciones inherentes al hecho educativo, cumpliendo con los retos y desafíos derivados del rol que le corresponde desempeñar en el plantel, tomando en cuenta que además debe conocer a profundidad la importancia de saber ejercer la autoridad que le ha sido asignada para establecer el compromiso que ella requiere. Borjas y Vera (2008) expresa:

En un estudio realizado por Borjas (2001), el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor. Optimiza el desempeño docente. (p. 75).

Visto de esta forma, el director debe mantener flexibilidad total sin sacrificar, modificar y descartar los principios fundamentales de su cargo, así como también de su personalidad; mostrando continuamente empatía, madurez y comprensión social para todos los sucesos que ocurran en su lugar de trabajo.

Evidentemente, el organigrama de las instituciones escolares admite el preámbulo a la organización del equipo directivo, docente, administrativo y obrero. Por eso, el director al conocer este esbozo puede estudiar, conjugar teoría y práctica para ofrecer aprendizaje que lo

ayuden en el fortalecimiento de tan importantes instituciones. Para ello es necesario aflorar un estilo personal propio cargado de aspectos reflexivos, sociables y organizadores. Respondiendo a las necesidades y demandas presentes en la naturaleza y procesos educacionales para de este modo, manejar los cambios exitosamente.

Derivado de la noción teórica que representa el director de planteles es importante perfilar en este estudio el cuadro que a continuación se presenta con las funciones claves del director:

Funciones del director. Planteles oficiales y privados				
Planificar	Organizar	Administrar Personal	Dirigir	Controlar
Procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanadas de los organismos superiores: Nivel Central, Zona Educativa, Municipio, Sector, etc.	Selecciona conjuntamente con el Consejo Técnico Docente la estructura organizativa de la institución.	Gestiona ante la zona educativa todo lo relativo a personal docente, administrativo y obrero.	Coordina el desarrollo de las programaciones de las diferentes unidades para el logro de los objetivos propuestos.	Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución.
Formula el diagnóstico real de la institución que incluye todos los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.	Define conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo.	Dicta las diversas pautas sobre la participación del personal en la ejecución del trabajo.	Dirige al trabajo del personal a su cargo.	Compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos en el plan anual.
Determina los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución.	Determina los diversos lineamientos y criterios para la distribución de la planta física.	Vela por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución.	Dirige la planificación formulada por cada una de las unidades del plantel.	Sugiere cualquier acción correctiva a que hubiese lugar.
Prevé el presupuesto requerido por la institución acorde a las necesidades prioritarias.	Selecciona junto con su personal técnico asesor, diversos lineamientos para la elaboración de las normas de convivencia.	Logra la máxima colaboración del personal subalterno en el éxito de la institución.	Establece mecanismos necesarios para la relación escuela-comunidad.	Ajusta la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje.
Promueve	Elabora junto con	Orienta al personal	Coordina los	Hace cumplir los

actividades que han de servir de refuerzo al proceso enseñanza-aprendizaje.	su equipo asesor, la estructura organizativa del plantel y establece las distintas funciones inherentes a cada cargo.	docente y administrativo en cuanto a normas de conducta y ética profesional.	distintos actos para la interacción de la escuela-comunidad	planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito al plantel.
Realiza el Plan anual de la institución junto con el equipo técnico-docente	Estructura conjuntamente con el equipo asesor las comisiones necesarias para el desarrollo de las actividades de la institución.	Fomenta en el personal actividades extra cátedra.	Efectúa reuniones con el personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones.	Vela por el mantenimiento del plantel.
Diagnóstica y evalúa conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución.	Propicia un ambiente acorde en la institución.	Propicia la actualización de los docentes en lo personal y profesional.	Establece contactos con padres y representantes que presenten problemas económicos a fin de proponer solución.	Supervisa la planificación y desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
Planifica jornadas de motivación e información con los docentes a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa, según el nivel y área.	Evita deterioro de la planta física mediante un continuo y permanente mantenimiento.	Elabora un registro de necesidades de adiestramiento del personal.	Tramita la correspondencia y recaudos administrativos.	Instruye expedientes y establece los correctivos del personal.
Presenta al consejo General de docentes los diversos lineamientos que han de servir de base para la elaboración del Plan Anual.	Adquiere y conserva el equipo mobiliario escolar.	Selecciona al personal que requiere capacitación.	Promueve actividades que han de servir de refuerzo al proceso de enseñanza-aprendizaje.	Lleva control de la asistencia del personal.
Inversión del presupuesto, seguir instrucciones específicas del MPPE.	Conserva en las mejores condiciones de aseo y presentación el equipo mobiliario disponible.	Somete a consideración del consejo técnico asesor, los nombramientos de coordinadores, jefes de departamento y docentes guías.	Responde ante las autoridades competentes del funcionamiento técnico-docente y administrativo del plantel.	Supervisa el trabajo de los subdirectores, jefes de departamento, docentes, administrativos y obreros.
Controla rigurosamente la inversión de partida de gastos generales,	Selecciona y desecha el material que se encuentra en los	Postula al personal del plantel de acuerdo con méritos, años de	Propicia y fomenta la investigación pedagógica junto	Revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

fondos de la Sociedad de Padres y representantes.	espacios de almacenamiento dándole una utilidad adecuada.	servicio y dedicación al trabajo para condecoraciones por parte del MPPE y otras instituciones.	con el personal técnico asesor.	
	Solicita con anticipación el material necesario ante la instancia correspondiente.			
	Tramita la desincorporación de aquellos elementos, equipos y materiales que no se utilizan en el plantel.			
	Hace inventario de los bienes nacionales, recibe y revisa todos lo relativo a este rubro a la hora de tomar posesión del cargo.			
	Analiza conjuntamente con el equipo técnico-asesor las distintas opciones para organizar y administrar las áreas de aprendizajes, según el número de secciones.			
	Constituye comisión para la elaboración de los horarios, dando lineamientos generales.			
	Lleva el archivo actualizado del historial de cada docente.			

* Fuente: Tomado de López, R. (2010). Manual del supervisor, director y docente (p.45-46).

En líneas generales el director debe saber de todo para ejercer efectivamente su cargo. Para enfrentar su labor es fundamental conocimientos administrativos, por ende supervisar y dirigir las actividades docentes, velar para que los fines de la educación sean alcanzados satisfactoriamente.

En otras palabras, el individuo se empapa de su entorno y atiende las demandas que se encuentra dentro de la dinámica y discurrir contemporáneo de determinada organización. Muy por el contrario, de aquel individuo que sólo se queda perplejo ante las frases hechas y respuestas ya prefabricadas; esté precisamente es el que se encuentra al margen de la historia y por tanto, al margen del manejo gerenciar de determinada estructura.

Evidentemente, para ello es importante que un buen director escolar conozca y establezca la relación misión, visión y valores del momento histórico de su época puesto que, esto permite la redefinición del ahora, es justo con estos conocimientos de causa con el que se mueve en una misma realidad y actúa con presencia en el ahora. De hecho, si el director escolar está definido en función a la misión, visión y valores y por ende los ha internalizado entonces, está al corriente de lo que debe hacer en su campo de trabajo.

Principios que orientan la función directiva de la supervisión educativa

La supervisión educativa lleva consigo principios básicos que guían su práctica diaria y que, por ende, le permiten mantener la unidad coherente y objetiva dentro del plantel. Asimismo, estos principios son de suma importancia por cuanto además de ser fundamento filosófico del sistema supervisión, constituye la columna vertebral de su sistema. La Ley Orgánica de Educación (2009, Art. 5), expresa:

El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la

presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

Así pues que, la función directiva indudablemente sea la figura clave para hacer frente a todas las exigencias educativas; vale decir, que la función directiva debe presentar condiciones específicas que faciliten su actividad supervisoría, tales como:

1. Capacidad para la visión del conjunto; ubicando cada problema en su contexto específico.
2. Capacidad de comprender fácilmente al otro.
3. Comprender con imparcialidad las situaciones que se presenten día a día.
4. Ser un individuo con elevado nivel de inteligencia. (Marín, 2004).

La función directiva de igual modo, con el fin de establecer un ambiente armónico de relaciones humanas, permite la consecución de los siguientes principios básicos:

- Cooperativa: Todo el personal académico y administrativo debe participar, es decir, debe coexistir un ambiente en el que todos contribuyan al mejoramiento de y para la enseñanza, pues los problemas que confronta y los objetivos que persiguen son comunes; es por ello que han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de los procesos educativos.
- Constructiva: Se buscará la mejor y más eficaz forma de respetar la personalidad y las diferencias individuales, dando cabida a proporcionar oportunidades de mejoras laborales. Lo cual estimula la libre participación y busca el desarrollo de talento, capacidad, condiciones e iniciativas que pueden ser útiles a la función directiva del plantel.
- Científica: Debe mantenerse posturas reflexivas que permitan sugerencias objetivas y justa, que den oportunidades de reajustes constantes para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Permitiendo por tanto, la experimentación en nuevas técnicas, métodos y afines que, impriman a la escuela el sentido de un verdadero laboratorio experimental.
- Permanente: Es continua y, debe ser tomada como una actividad normal, constante y diaria del proceso educativo. Es por ello que debe volverse intrínseca al sujeto, todo ello con fines de mejorar la calidad de la enseñanza y en su defecto mejorar todos los factores que puedan contribuir a su mejoramiento. De hecho, la educación no es una actividad cualquiera, sino una actividad funcional; encaminada hacia un fin y realizada con intención. (Marín, 2004)

Estos principios son los más significativos y destacan la importancia que tiene en el proceso educativo la labor del director en su rol de supervisor educativo para el logro de objetivos claramente propuestos por el sistema educativo.

Es así, como la educación no puede ser vista sólo como una actividad cualquiera sino que, implica todo un proceso funcional activo; orientada hacia un fin y realizada con una intención – formar individuos integrales-. Así, el director como supervisor educativo del plantel debe de la mejor manera posible ayudar a la consecución de este fin; puesto que, la supervisión es el servicio de asesoramiento de todas las demás actividades (el engranaje que hace funcionar toda la cadena educacional del plantel).

Por otra parte, vale la pena destacar el punto de vista de Carnota (1990, c.p., Almaguer, s/f) quien alude dentro del marco de los principios universales de la dirección a: “racionalidad económica, orientación a objetivos, unidad entre la dirección y la información, balance, progreso científico-técnico, integración y dependencia con respecto al objeto”. (p. 7).

Respecto a la *racionalidad económica* el autor en referencia insiste que el gasto de trabajo debe generar el grado máximo de resultados tanto desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa, considerando que un nivel mínimo de gastos de trabajo focalizado hacia excelentes resultados sería el principio universal a seguir por la dirección de los planteles tanto públicos como privados.

De aquí que, *la unidad entre la dirección y la información* sea evidente puesto que todo proceso directivo supervisorio se enmarca bajo el carácter informativo mediante el cual, se alcanzan objetivos comunes con la excelencia deseada gracias a la conexión existente entre directores y colaboradores. Es por ello la vital mención a la *orientación hacia objetivos* en el que se consideran elementos, relaciones y propiedades que necesariamente se focalizan hacia el cumplimiento de los objetivos generales del sistema organizativo del cual forma parte, tomando en cuenta que esto implica una visión sistémica de la institución educativa como sistema organizacional.

En atención al principio de *balance* entre la estabilidad del objeto al cual se dirige la flexibilidad, es posible promover dentro de un rango limitado su capacidad para cambiar cuando las circunstancias así lo requieren. Este principio es fundamental para entender que los directores de planteles deben mantener un equilibrio entre sus áreas intelectuales y emocionales a objeto de

crear el balance que se necesita cuando existan necesidades que impongan necesariamente cambios en la organización.

El *progreso científico-técnico* es un principio que se corresponde con la asimilación constante de las herramientas y métodos que el desarrollo científico y técnico aporta a la solución de problemas en un espacio laboral determinado. Razón por la cual el directivo de planteles tanto públicos como privados se convierte en su acción cotidiana en un investigador nato, a objeto de considerar las decisiones colectivas como parte de un trabajo científico realizado previamente por él.

El principio de *integración* señalado por Carnota consiste en la dirección establecida para garantizar el tratamiento integral de todas las partes del objeto dirigido para que funcione como un todo, lo que equivale a decir con una visión sistémica que asegure que las partes están acopladas entre sí para alcanzar las metas y objetivos comunes de la organización en su sentido general. Desde allí, el director al asumir este principio de integración da cuenta de todos los aspectos que atañen a la institución y; a pesar que despliegue la delegación de funciones hacia el resto del equipo de trabajo no deja de asumir la responsabilidad vital para tener una visión compartida de la globalidad institucional sin perder de vista ningún detalle que a posteriori pueda ocasionarle una problemática mayor. Lo cual permite una correlación con el principio de *dependencia con respecto al objeto*; siendo este la esencia y el modo de ser de la dirección que resulta determinada por las características del objeto de dirección y del medio ambiente con cual se relacionan, entendiendo dentro de este marco la necesidad de articular el estilo directivo y las condiciones del ambiente donde este se ubica.

Funciones Administrativas del Director

Para el desarrollo del programa educativo es clave un excelente director. Así, la institución docente es el elemento fundamental del sistema educativo. La calidad y permanencia de la función del director como supervisor dependen del carácter personal de quien dirige. Así pues, que al director y por ende, a la dirección le corresponde conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos determinados (Melinkoff, 2004). Pero, para ello es fundamental que la dirección maneje una serie de procesos que le permitan llevar a buen término su función integradora. De allí que, la función directiva se enmarque en 7 áreas de acción bien definidas

pero, interrelacionadas. Las mismas son: director como planificador, organizador, como coordinador de trabajo en equipo, como administrador, sus relaciones y comunicación, evaluador y supervisor.

Director como planificador

El proceso de planificación lleva consigo la existencia de un fin o fines que se proponen conseguir. Así como, las disposiciones o medidas necesarias para alcanzar ese fin o fines, es decir los medios (programas y planes); según Ahumada (1966, Molins, 2007) define a la planificación como... “una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas.”... (p. 25). En consecuencia, todo plan se caracteriza por la determinación de un fin, de un objetivo y por la selección de los medios para la consecución de aquellos. De aquí que, la planificación trabaje de la mano con el proceso de toma de decisiones que permite una anticipación, así como una visualización de lo que se quiere, por tanto disminuir la incertidumbre del futuro y precisamente tomar acciones al respecto para alcanzar el/los objetivos deseados.

De este modo, la planificación educativa sin lugar a dudas comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos, e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica que, permiten proporcionar la organización de elementos que orienten de manera sistémica, eficaz y coherente el logro de objetivos.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la planificación escolar <fue, es y será> para el director como supervisor de las instituciones escolares, un proceso que admite cambios diarios organizacionales, en el que se puedan garantizar funciones de dirección y supervisión adecuadas y, de este modo, esté pueda diagnosticar necesidades, ofrecer sugerencias y por ende, ayuda al personal académico, administrativo y obrero del plantel, para que estos operen en forma adecuada mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos, cónsonos con el impulso de nuevas actitudes.

Así, el despliegue de la planificación escolar admite la optimización de tiempo así como el control de los logros obtenidos, a su vez da paso a la autodisciplina y conocimiento de causa del contenido previo a dictar durante un año escolar y por tanto reajustes permanentes en la enseñanza-aprendizaje; es por ello que a la planificación se le considera la herramienta

fundamental de transformación educativa. Por ende, la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

El director como organizador

La organización responde a un conocimiento objetivo del medio a organizarse, por lo que, implica dar sentido coherente, dinámico y armónico a cada una de las funciones educativas que, en la realidad nunca se presentan de manera aislada en el campo educativo y que son logradas gracias a la buena organización de la planificación. De esta forma, el director prevé muchas de sus actividades gracias al manejo y dominio de sus actividades diarias dentro de la institución escolar. Chiavenato (2006), expresa...”la organización significa el acto de...estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.”... (p. 149).

Así, al director escolar de una institución le corresponde mantener motivado tanto al personal administrativo, académico, obrero y comunidad con el fin de que las metas formuladas se concreten y permitan el eficaz funcionamiento de la institución. López (2010) establece que, una buena organización contempla:

1. La definición clara de la estructura organizativa y funcional de la unidad, ya se ajuste a los patrones tradicionales de un plantel o se adopte a un diseño nuevo.
2. Definición precisa de atribuciones de cada funcionario. En otras palabras, una distribución equitativa y racional del trabajo.
3. Una disposición racional del tiempo del personal directivo, de manera que no sólo permita al funcionario/a desenvolverse con seguridad, sino que su actuación estimule a los demás a ser organizados.
4. Una equitativa distribución del personal asignado al plantel para eliminar privilegios o injusticias.
5. Una distribución armónica y funcional de las instalaciones físicas del plantel.
6. Una aplicación oportuna de correctivos. (p.51)

En este trabajo investigativo se demuestra que en los aspectos de la organización se deben destacar la importancia que tiene el rol de dirección como motor fundamental que impulse el desarrollo, mejora y avance en el proceso educativo venezolano. Es así, como la función activa del director se realiza con la intención de contribuir al mejoramiento de la institución. Durante el desarrollo de este trabajo se comprueba que al analizar el rol del director como supervisor en la

educación contemporánea venezolana de dos escuelas integrales bolivarianas, se precisa la importancia que éste tiene para cumplir con las metas, normas y las actividades formuladas para que éstas se concreten, así mismo permitan el eficaz funcionamiento de la institución y por tanto estas pequeñas operaciones se conviertan en reales y palpables.

Por otra parte, vale la pena destacar el punto de vista de López (2010), quien menciona que el director es el organizador y planificador de acciones: programas de actualización pedagógica y formación en servicio, la función del personal administrativo, grupos cívicos de la comunidad, reuniones de departamentos, grupos y asociaciones y, actividades para crear buenas relaciones humanas. Es a partir de este eficaz funcionamiento, de toda esta organización que se logra la elaboración, revisión e implementación de los programas y planes a través de la distribución sistemática de procesos y tareas ya asignadas de responsabilidades; Amarante (2000), expresa...”la escuela es una realidad compleja, exige ser considerada desde perspectivas diversas y complementarias para conseguir un planteamiento ordenado y que eduque integralmente al alumno”. (p. 15).

En tal sentido, si los individuos dentro de la institución conocen con claridad las bases del mismo (misión y visión), esto permite una mayor eficacia en la construcción de objetivos alcanzables y a su vez estos puedan ser logrados. Es por eso que la buena distribución de los recursos humanos por parte del rol del director como supervisor sea una de las principales tareas para que éste pueda encargarse a posteriori de que estas bases sean entendidas a cabalidad por cada uno de los que integran la comunidad escolar y den pie a la eficiente realización de los trabajos previstos en los planes para obtener satisfacción profesional al hacer tareas juntas y conjuntas bajo condiciones ambientales dadas.

El director como coordinador de trabajo en equipo

La coordinación de trabajo en equipo permite la ejecución racional de los objetivos ya previsto para un año escolar. Es gracias a este proceso que se prueba la validez en toda institución, puesto que, permite medir el grado de integración del cuerpo del plantel. De esta forma, todo director requiere de preparación y, de una clara conciencia del correcto funcionamiento de los procesos diarios de la actividad educativa, con el fin de sistematizar estas adecuadamente.

En efecto, el director es un integrador que da pie a la satisfacción conjunta de los objetivos sociales del plantel; permitiendo la alineación de los esfuerzos para armonizar y dinamizar las actividades para el logro de metas colectivas (Chiavenato, 2006).

La función directiva es indudablemente la clave fundamental para hacer frente a cada una de las exigencias educativas del plantel en cada año escolar. Es por ello que, el director como supervisor debe flexibilizar las necesidades existentes que se imponen diariamente en la organización. Esto sólo es logrado gracias al rol asertivo, apremiante y por tanto certero de las motivaciones propias que a ciencia cierta representan el eje activo del proceso educativo del director como coordinador del trabajo en equipo. De esta forma, se fijan propósitos de acuerdo a planes de estudio, programas, leyes y reglamentos de educación para lograr una integración jerárquica concreta que den pie a la participación conjunta y de este modo, lograr un equilibrio institucional global.

El director como administrador

Toda actividad administrativa es dinámica, vital y más aún evolutiva, por lo que está puede muy bien amoldarse al medio social donde actúe, es así, como las condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas forman, influyen y dan vida a la administración. El Manual de Director (1967)¹ establece que el director debe lograr:

- Mantenimiento de la planta escolar
- Ambiente acogedor
- Evitar deterioros
- Adquisición y conservación del equipo y mobiliario escolar
- Aseo adecuado
- Uso al máximo del material que se acumula en depósito
- Tramitar la desincorporación de aquellos elementos que por circunstancias especiales no se utilizaran en el plantel y que podrían adscribirse a otra dependencia
- Debe supervisar el buen uso de materiales
- Registro de inscripción de alumnos
- Registro de asistencias de alumnos, docentes y subalternos.
- Estadística y contabilidad
- Registro de rendimiento estudiantil, ausentismo e investigación de sus causas

¹ Es importante destacar que, se tomó como referencia teórica El Manual del Director del año 1967 para la presente investigación, motivado a la revisión de su contenido, el cual se presenta con aspectos que en el manual actual no registra de manera tan clara y precisa.

- Cambios en el personal
- Actividades de supervisión
- Manejo de presupuestos
- Todas las actividades que se requieran
- Inventarios
- Inversión del presupuesto: controlar la partida de gastos y activos
- Tramitación de correspondencia y recaudos administrativos
- Atención personal a alumnados, docentes y comunidad.
- Orientación al personal docente y administrativo
- Fomento de actividades extra cátedra. (pp. 29-33)

Estas múltiples actividades son las que aportan vida a la administración educativa de cada año escolar. Por lo que, el director como administrador, delegando y compartiendo funciones con el personal administrativo y académico multiplicará su acción de trabajo. Incluso, reconocer sus errores y conservar el hábito de autocrítica de su labor, son las mejores metas para superarse en las mismas. Marín (2004):

..., el supervisor debe propiciar las condiciones adecuadas para que su equipo de trabajo mejore su condición profesional y económica; esto lo ayudaría a sentirse más seguro y lógicamente verá las posibilidades de dar un mejor bienestar social y económico. Así como también ayudar al personal a su cargo en la interpretación y análisis de los planes y programas. Esto, por cuanto no es suficiente que el personal docente disponga de los programas de estudio debidamente elaborados, sino que comprenda la necesidad de intereses de los alumnos. En consecuencia, sugerir ideas y correctivos con la finalidad de lograr un clima armónico dentro de la organización es la tara primordial del supervisor... (p. 102-103).

El director ejecuta su trabajo como producto de la planificación a través del trabajo en equipo, delegando autoridad y compartiendo responsabilidades; para el logro de fines específicamente propuestos, a efectos de la obtención de un bien común. Para, Chiavenato (2006):

En la actualidad, la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en los niveles variados de una organización: desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental hasta la dirección general. (p. 2).

Es por ello que, la acción administrativa estará orientada hacia: a) el personal en servicio y b) los bienes del plantel.

El director sus relaciones y comunicación

Chiavenato (2006), define la comunicación como...”el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.”... (p. 110). Asimismo, la comunicación...”ocurre cuando una información se transmite alguien, siendo entonces compartida también por esa persona. Para que exista comunicación, se necesita que el destinatario de la información la reciba y la comprenda”... (Chiavenato, 2006 p. 365). Asimismo, las relaciones humanas y la comunicación forman parte esencial para generar el vínculo del clima organizacional, para ello es necesario:

- Preparación.
- Oportunidad.
- Confiabilidad.
- Vínculo de unas personas con otras.
- Existencia de los conflictos

De este modo, Melinkoff (2004) y Amarante (2000) alude que para la *preparación* de una buena comunicación se debe mantener continuamente un estudio del campo a tratarse, en este caso todo lo relacionado a la dirección escolar como sus referentes al Sistema Educativo, esto con el único fin de concebir ideas claras de lo que debe hacerse y por tanto, como hacerse.

Cuando se hace mención a la *oportunidad* se considera el sentido de las buenas circunstancias para reacciones de *feed back*, esto con el único objetivo de crear un ambiente acorde y tranquilo en el que, se puedan generar relaciones de *confianza* y, esto sólo es posible gracias a la proyección correcta por parte del director escolar.

Respecto, al *vínculo de unas personas con otras*, genera el clima organizacional, por ende, se produce una eficaz coordinación como eje vital para las comunicaciones óptimas institucionales. De igual forma, como en todo ambiente social se generan *situaciones de conflictos* que mantienen y desencadenan oposición y reacciones de carácter emotivo; el directivo debe mantener, convivir

o mejorar cada día más la comunicación y por ende, se haga efectiva para un buen feedback con su personal.

Por otra parte, se hace necesario aclarar que el informar toma categoría aparte, ya que mientras la comunicación es multilateral, el informar es unilateral, ella se da con el solo fin de dar a conocer algo. En el manejo de la información se debe ser táctico y hábil para distinguir hechos reales de falacias; ya que el hecho de informar nos presenta las situaciones pasadas y presentes lo cual nos servirá de base y orientación a la preparación del pronóstico que significa la proyección de la situación presente hacia el futuro, en determinados casos.

El director como evaluador

La evaluación surge de la comparación entre lo planificado y las necesidades evidenciadas en el contexto. Finalizando con un juicio sobre la funcionalidad del sistema tanto con referencia a las demandas del ambiente como a la disposición de sus elementos para alcanzar los objetivos que surgen del ambiente. González y Ayarza (1996, Mora 2004), señala que:

La evaluación es una herramienta para la rendición de cuentas. El concepto no es sólo rendir cuentas de los aciertos y desaciertos de un plan o programa de estudios o del desempeño profesional, sino también recibir retroalimentación para el mejoramiento académico y personal tanto del personal docente como de la población estudiantil y, por ende, de la institución educativa. La evaluación educativa, se puede considerar como un instrumento para sensibilizar el quehacer académico y facilitar la innovación. (p. 3).

De este modo, el proceso de evaluación permite determinar si las cosas se están haciendo tal como se planificaron y si se está cumpliendo con lo previsto. Por tanto, visualizar si la dinámica de la institución, su desenvolvimiento y su desarrollo se realicen de la manera más oportuna y correcta.

Hemos de acotar, que evaluar cada vez más se ha ido centrando en el concepto de *seguimiento*, el cual, permite asegurar calidad y promover la elevación de productividad. Es así como, los términos control y evaluación, por su acepción fiscalista y temporal, han ido perdiendo fuerza.

El director como supervisor

Todo proceso de supervisión se realiza con el fin de fomentar ambientes de cooperación, comprensión y sugerencias para el mejoramiento en pro de un bien común como lo es la educación. Es así, pues que, la supervisión permite vislumbrar las ventajas y desventajas de la enseñanza que se suministra en el plantel y de la práctica administrativa del mismo. Su empleo metódico permite:

- Evitar conflictos entre estudiantes y docente, esto a causa del uso inadecuado por parte de docentes por falta de experiencia profesional que ocasionen deficiencias en su rendimiento.
- Su uso adecuado permitirá el acercamiento entre directivos y docentes.
- Transformara el proceso de “fiscalización” en un proceso de seguimiento que fomente la dinámica educativa.
- Permite las recomendaciones abiertas y profundas de progreso. (Manual del Director, 1967)

En este sentido y como se señaló anteriormente, el director por tanto tiene ciertas responsabilidades para con el docente, las cuales se supone debe aconsejar, enseñar, orientar y ante todo demostrar su actuar con amabilidad sin ofender. El Manual del director (1967) señala que, para cumplir con estas responsabilidades el director debe tomar en cuenta:

- Inculcar la idea de que el supervisor es un amigo y consejero, en lugar de un inspector.
- No interrumpir al profesor durante la clase y por tanto, no corregir, aconsejar, ni enseñar sobre su modo de actuar delante de los alumnos.
- Entrar en el salón sin hacer ruido.
- Cuando tome notas, hacerlo discretamente.
- Abstenerse de entrar en conversaciones durante las clases.
- Recordar que está de visita y por tanto debe tener en cuenta las normas de cortesía.
- Cuando sea necesario censurar debe hacerlo en forma constructiva, es decir, proponiendo otras técnicas o soluciones.
- Ayudar a organizar el trabajo del docente así como comprobar que sigue el plan.
- Ayudar al docente a resolver problemas que surjan en clases.
- Conversar con el pedagogo después de realizar una visita a la clase, animándolo en los trabajos bien orientados y explicándole en que puede mejorar.
- Archivar las indicaciones para visitas posteriores con el fin de observar si se ha mejorado o resuelto el problema.

- Atender con esmero y prontitud las solicitudes de ayuda y materiales que formule el docente. Comunicar de inmediato si no se puede complacer.
- Al supervisar una cátedra, asistir las horas necesarias para obtener un conocimiento completo de la situación.
- Abstenerse de mostrar preferencias por los profesores.
- No permitir que su estado anímico influya en su crítica.
- Ser franco, actuar con naturalidad, y tratar de ganarse el aprecio de los docentes. Ser amable, amistoso y paciente, al mismo tiempo firme, serio y exigente.
- Seguir normas de conducta impecables.
- Cuidar su persona y el modo de vestir. Comprender que el supervisor no sólo representa una competencia profesional sino también un ejemplo personal.
- No desanimarse ni permitir que las dificultades de la profesión le afecten. Entender que la supervisión es un trabajo difícil pero necesario. (pp. 36-39)

Tal como se observa, el supervisor ejecuta una acción organizada y permanente, destinada a dirigir y estimular las conductas relacionadas con el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje (Marín 2004). Es así, como el director como supervisor básicamente:

1. Elabora anualmente el plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa.
2. La dinámica educativa anula el proceso de fiscalización e inspección, siendo actualizada por el proceso de seguimiento.
3. Mantiene una dinámica docente-director, con el fin de mantener al docente con un sujeto como tal y no como mero objeto, en el que este forma parte esencial para el cumplimiento, transformación y evolución del individuo, por ende, de la sociedad en su conjunto. (Manual del Director, 1967)

Al elaborar el plan de supervisión, éste debe contener los siguientes aspectos:

- Administrativos: Control de asistencias, actas de consejos, matricula, control de clases, inventario, boletas, etc.
- Aspectos técnicos (Clases prácticas, conferencias, trabajos de seminario, elaboración de guías de estudio, preparación de cuestionarios, elaboración de pruebas objetivas).
- Localidad y dotación de recursos (observación de la infraestructura, supervisión especial del estado de los servicios de sanitarios, supervisión de talleres, laboratorios y afines).

- Aspecto socio-cultural (supervisión de actividades de organización estudiantil, sociedad de padres y representantes, servicios de bienestar estudiantil, proyectos de ayuda al desarrollo de las comunidades). (Manual del Director, 1967)

En todo caso, el director que pretende superar a su plantel técnicamente debe organizar su plan de supervisión y elaborar su programa para estos fines, informando de esta medida al personal docente y esperando la buena disposición y cooperación de todo el personal administrativo y académico. De hecho, se ha de señalar que el desarrollo supervisorio inmediato se reserva particularmente al directivo y esté a su vez delega funciones de supervisión a sus jefes de departamento y/o subdirectores. Esto en el sentido que el Ministerio del Poder Popular para la Educación no cuenta con los recursos suficientes para tener el número adecuado de supervisores que sean capaces de visitar todas áreas educativas de planteles tanto privados como públicos. El artículo 69 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999), señala:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Evidentemente, el director es la autoridad superior en el plantel y la figura autorizada para dirigirse al Ministerio del Poder Popular para la Educación, en caso de hacer aportes que conlleven al mejoramiento de los planes y programas de estudios en el plantel, y quizás, a futuro, puedan presentarse como una solución global a nivel nacional. El director conjuntamente con su personal pueden tener ideas para solucionar problemas reales que se presenten día a día y que no sólo se ajusten a su comunidad educativa sino a también a otras.

Otro punto importante en la gestión educativa es que el rol de los directores de las instituciones escolares puede ser visto de diversas maneras, lo que puede traer como consecuencia el buen o mal desenvolvimiento de los propósitos educativos del año en curso. De hecho, desde el ángulo de comparación de gestión educativa pública y gestión educativa privada, pueda que el rol del director como supervisor, respondan a intereses distintos pero indudablemente se desarrollen bajo una misma realidad.

Dirección y cambios educativos

La relación existente entre los directores de instituciones educativas para con su personal académico, administrativo y obrero, así como la dependencia de estos con el Ministerio del Poder Popular para la Educación debe ante todo mantener el plan exitoso en el campo intelectual, moral y cultural, facultados por los principios de la Educación planteados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y por ende, en la Ley Orgánica de Educación; tal y como se establece en el artículo 3 de la LOE (2009):

La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

De aquí que el director sea un delegado del despacho de educación ante la comunidad respectiva; por lo que indiscutiblemente le corresponda mantener un actuar sujeto a normas profesionales, morales y técnicas que le permitan mantener un adecuado perfil profesional en su área laboral. Incluso, el éxito de un director no está directamente relacionado con lo que ha aprendido formalmente ni con su interés personal en poner en práctica todo aquello que ha aprendido, todo esto es importante pero, está condicionado con características de personalidad y el modo de actuar de éste. Para ello es indispensable:

- a. El director y sus relaciones humanas: Las buenas relaciones de éste con sus subordinados y superiores (MPPE), depende de su espíritu de equidad, del respeto mutuo, su capacidad de

iniciativa, su disposición organizativa y del conocimiento preciso de su misión como: funcionario, docente y ciudadano.

- b. Capacidad de iniciativa: Factor condicionado a la mejor orientación técnica posible y a la más amplia aceptación con sus subordinados y por ende, compañeros de labor.
- c. Eficiencia Organizativa: Abarca todo el campo docente y administrativo a nivel técnico. Le permiten al director llevar a buen término un año escolar y para ello es primordial que ejecute una excelente planificación de actividades acordes a su realidad institucional y orientadas bajo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación pero, que indudablemente se llevan bajo un abanico de toques individuales que lo hacen dinámico y atractivo para éste. Sin estos antecedentes no podrá existir una buena relación comunicacional entre el Ministerio de Poder Popular para la Educación y la Institución necesarios para que este despacho lleve un control del plantel.
- d. Rectitud profesional. El director escolar debe mantenerse equilibrado. Dianine-Havard (2010), expresa:

La rectitud profesional es una cosa buena: contribuye a la respetabilidad de la empresa y de los que trabajan en ella. Sin embargo, la rectitud profesional no basta: puedo observar escrupulosamente la ética del trabajo y al mismo tiempo <<desintegrarme>> como ser humano y como persona. (p.171)

- e. Conocimiento jurídico y académico: La planificación educativa requiere un arduo trabajo y, en consecuencia, los planes deberán estar basados en un conocimiento profundo tanto de leyes, reglamentos, como manejo de recurso humano y un espíritu flexible que le permita adaptar los lineamientos del plan a las modalidades de desarrollo del proceso educativo.

El manejo adecuado de estas destrezas permiten el buen funcionamiento de la institución además del desenvolvimiento del director frente a los constantes cambios educativos, puesto que, esto, constituyen escenarios con alto grado de variabilidad si se fija la atención en los avances científicos y tecnológicos por cual, permite deducir la necesidad que la educación marche a la saga de estos, razón por la cual la dirección está llamada a protagonizar dichos cambios actualizándose de manera permanente y tomando referencia no sólo de las necesidades del país sino con una visión universal de las necesidades del mundo, para que el país pueda formar profesionales que se permitan adaptarse a las exigencias de una pluralización que, bien es cierto

tiene limitaciones o fronteras, no es menos cierto que el mundo o que el universo ya no puede parar sin estar integrado a los avances que ocurren en el resto de otras latitudes geográficas.

El director frente a los cambios asume su papel de planificador por cuanto necesita impulsarlos bajo la base del intercambio de información que de manera constante desarrolla en su ámbito laboral. Un director con conocimiento pleno de las teorías actuales en materia educativa, de los avances que han habido en el mundo podrá entonces plantear diferencias significativas como un director cualquiera, tomando en consideración que esta diferencia emerge necesariamente el producto estudiantil, de la necesaria calidad que la Ley Orgánica de Educación (2009) en el caso de Venezuela supone la necesidad de alcanzar la excelencia a través de elementos medulares de orden cualitativo y cuantitativo.

Roles del director como supervisor

Resulta evidente, la dedicación de los dirigentes escolares en las instituciones puesto que, son los que emplean una serie de procesos en los que se maneja un conjunto complejo de informaciones que requieren de dedicación constante. Es así como, para mantener a tono una organización educativa no sólo se debe administrar con cautela sino que resulta necesario manejar y conocer otros elementos, por ejemplo en el caso de conocer la importancia de cuáles son los roles que deben desempeñar en su día a día los directores para desempeñarse satisfactoriamente (Almaguer s/f).

Es por eso que los trabajos de Mintzberg resultan tan relevantes y necesarios puesto que, permiten ubicar el estatus y ante todo los roles que deben necesariamente, simultáneamente o en distintos momentos para desempeñarse de modo efectivo en el cargo que le corresponde en la institución, para llevar a buen término un año escolar en el caso de planteles educativos.

Para abordar los roles del director como supervisor es necesario comentar el enfoque clásico de Fayol; todo esto con el único objeto de comprender con claridad la complejidad de este tipo de acción en las organizaciones; ante la cual se estiman los ajustes a las exigencias, corrección de desviaciones, comparación de resultados, con el único fin de retroalimentar esta gestión que satisface y debe conservar a todos los miembros de una institución.

Los roles tradicionales inspirados en la doctrina Fayoliana, destacan la importancia de la unidad de mando y dirección, por lo que estas son condición necesaria de una unidad de acción,

de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos pero, no obstante, no se precisa verdaderamente lo que debe realizar un dirigente, un gerente. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un dirigente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimiento científicos.

A la luz de los directivos y gerentes, se desarrolla una nueva teoría bajo las luces de la escuela de las relaciones humanas, en la que Elton Mayo bajo su responsabilidad desarrolla en varias fases la dirección, acotando o más bien concluyendo que a través de las relaciones humanas se oculta toda una gama de intereses y connotaciones. Siendo así que, un gerente eficiente está diseñado y formado para pensar de modo inteligente, resolver problemas y superar dificultades relativas a sus actividades rutinarias, en atención al mejoramiento de las decisiones que le permitan en un todo integrado validar un flujo de información fundamental para la institución y el grupo de trabajo que en ella se desempeña.

Asimismo, a continuación se presenta un cuadro comparativo que permite visualizar las teorías bases administrativas que fueron y son hasta hoy día, las que permiten redefinir las técnicas, métodos y procedimientos para dar pasos a nuevos enfoques de roles gerenciales y, por ende de los directivos educacionales.

Teorías Clásicas	Teorías de las relaciones humanas
Concepción del hombre	
La organización es vista como una máquina y su personal es una pieza más de ésta.	La organización es concebida como un grupo de personas que interactúan, con intereses y motivaciones diversas.
Enfoque mecanicista, énfasis en las tareas y la tecnología.	Enfoque humanista, énfasis en personas y conducta.
La autoridad es centralizada.	La autoridad debe delegarse hacia niveles inferiores (autonomía).
Inspirados en el estudio de sistemas de ingeniería.	Basada en el estudio de sistemas psicológicos y sociológicos.
Marcada acentuación en la división del trabajo.	Promueve el trabajo en equipos interdisciplinarios.
Énfasis en el trabajo individual personal super-especializado	El trabajo grupal sustituye la especialización.
Tienen un carácter prescriptivo. Contienen muchas normas y reglamentos.	Se confía en la actuación de personas e iniciativas, no necesitan supervisión constante.

* Chiavenato (Pp. 48-96).

En este mismo orden de ideas, el director por tanto tiene ciertas responsabilidades que debe asumir para llevar su rol diario, Marín (2004) señala que, para cumplir con los objetivos de la supervisión educativa el director debe tomar en cuenta los siguientes roles:

1. Investigador: al conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las cuales se cumple el proceso educativo, así como inspeccionar y vigilar todo cuanto sucede en el sector.
2. Orientador: al impartir asesorías y orientaciones para el mejoramiento cualitativo del servicio educativo, al suministrar orientaciones de carácter pedagógico, metodológico, técnico-administrativo, legal y de administración de personal, entre otras.
3. Evaluador: al participar en la verificación del cumplimiento de metas cualitativas y de las políticas educativas del Estado, igualmente en la evaluación del rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores, dependiendo del nivel jerárquico en el cual esté ubicado.
4. Contralor: al ejercer la orientación del cumplimiento de toda la normativa legal vigente en materia educativa y al hacer que esta se cumpla.
5. Facilitador: al estimular la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en los procesos de actualización profesional y en las iniciativas comunitarias que favorezcan la acción educativa, hoy, más que nunca, es vital la participación en consonancia con el espíritu y propósito de la Carta Magna. (pp. 103-104).

Por su parte, el enfoque de los roles gerenciales planteado por Mintzberg que tuvo origen a final de la década de los 60 intentó demostrar la vital importancia del director y sus relaciones de interacción. Así, manteniendo aún vigencia su enfoque, Mintzberg (2005), explica que:

Cuando pensamos en una organización, pensamos en la dirección. Por supuesto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean. Pero lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas –multitud, un grupo informal- es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificados en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos. (p. 5).

En este sentido, el autor en referencia ha demostrado que las organizaciones, gerentes y directivos de cualquier nivel ejercen una autoridad formal, ocupando un status y posición social,

desde donde deben interactuar con otras personas. Esta dinámica permite el flujo de información, lo cual accede a la toma de decisión con la participación de dirigentes–dirigidos. De este modo, el autor estableció 10 tipos de roles y los agrupo en tres categorías relevantes.

Se tiene pues que, la educación integral como elemento clave del escenario educativo, implica que en términos de supervisión la dirección de planteles adopte el enfoque de roles como uno de los más novedosos en el tiempo, que a juicio de Mintzberg (2005) “identificó tres categorías: interpersonales (figura, líder, asesor, educador, enlace para la comunicación con individuos y grupos exteriores), informacionales (diseminador de información, portavoz) y decisionales (manipulador de alteraciones, asignador de recursos y negociador)”.

En tal sentido cabe preguntarse, ¿Cuál es la postura más acertada para llegar a buen término en un escenario educativo bajo el mando directivo supervisorio? La dinámica de una institución requiere no sólo de un buen directivo que se destaque en papeleo institucional aislado de su acción laboral de relaciones humanas, sino también requiere que éste, maneje un conjunto de actitudes propias que le permitan el buen desenvolvimiento organizacional, lo cual conlleva a un flujo de relaciones humanas; destacándose de este modo, que el proceso de supervisión es continuo e intenta facilitar el permanente desarrollo educativo por medio del establecimiento de estrategias adecuadas al momento actual para este determinado rol. Para lograr que la función de director tenga éxito no debe olvidarse que éste debe mantener contacto permanente y recibir el feedback tanto de su personal docente como del administrativo y principalmente de los estudiantes, lo cual permite un conocimiento claro de los roles y metas que deben cumplirse dentro de su institución educativa.

Rol Interpersonal

Esta categoría se refiere a la interacción siempre presente entre miembros de una organización, es decir, la dinámica con los miembros de la organización tanto internos como externos, lo cual encierra en sí tres (3) roles principales:

- Rol de representante: Describen al dirigente, a la persona que representa a la organización en todos los asuntos formales y que, por tanto representa la cabeza de la organización desde una

perspectiva formal y simbólica ubicada al interior de la misma y al mismo tiempo hacia su entorno o hacia el entorno de ella.

- Rol relacional: la persona que actúa con otros individuos y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo. Así, que es aquel que tiene la autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a cada uno de los miembros que conforman el equipo organizacional; este rol es de suma importancia puesto que, agrega valor bajo el esquema de conciliar las necesidades individuales de sus colaboradores con la organización. Conciliador por excelencia.
- Rol de líder: Aquel individuo que define y establece el clima de buenas relaciones entre los miembros que conforman la organización y que, por ende, en conjunto logran los objetivos comunes propios de una institución. De hecho, este rol de enlace supone un dirigente que implanta contactos al margen de una cadena formal de mando, realizando interacciones que determinan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones oportunas; proceso que Mintzbert (2005), considera decisorios puesto que, requieren de un rol que garantice y asegure la participación plena y colectiva de todas las personas que favorecen a llevar a la práctica las alternativas de solución seleccionadas por los diferentes grupos de trabajo.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, podemos interpretar que este trabajo de investigación se suma a la opinión de que el director debe integrar los tres roles para cumplir a cabalidad su meta, logrando así perfeccionar y estructurar un comportamiento independiente basado en su capacidad lógica, en concordancia con las transformaciones y requerimientos del entorno. Esta integración es una forma de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa y, en consecuencia, de la calidad de vida de los individuos.

Rol Informativa

Esta categoría está relacionada con la diseminación de información, es decir, vinculada con la recepción, procesamiento y transmisión de información, todo esta dinámica básicamente direcciona la posición del dirigente en la jerarquía organizacional, facilitando por ende fuentes de contactos internos y externos al cual no tienen alcance los demás miembros del equipo de trabajo. Asimismo, esté da cobertura a tres (3) roles aplicables al:

- Rol de monitor: Recolecta, mantiene y procesa toda información de utilidad para la organización.
- Rol diseminador: Encargado de difundir la información relevante para el buen funcionamiento de la organización. Por ende, compartir y distribuir información útil proveniente del entorno a través de los contactos, quienes son los que proveen datos de relevancia que pueden servir al análisis implícito de información que debe transmitirse al personal de la organización.
- Rol de vocero o portavoz: Delegando a la persona que debe dar a conocer la opinión oficial de la organización frente a temas que le competen.

Partiendo de lo anterior podemos decir que el director debe mantener, preservar y garantizar un trabajo cooperativo, que en este caso debe mantener informado al personal bajo su supervisión de los avances, acuerdos y modificaciones que se hagan a los planes y proyectos de estudios que se realicen en instancias superiores, ya que él es el enlace entre los niveles organizacionales tanto dentro como fuera de la institución.

Rol Decisiva

Esta categoría se dirige hacia los deberes y derechos relacionados con la toma de decisiones, a partir del cual el dirigente manipula mayor la información muy por el contrario del resto del personal de la organización. Utiliza y usa la información para establecer la selección correcta de opciones entre diversas alternativas.

Esto requiere de un dirigente mediador emprendedor, mediador de problemas inesperados, asignador de recurso y negociador. Así, este rol interpersonal conformado por estas subcategorías se define,

- Rol de emprendedor: Visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio. En este sentido, el dirigente produce iniciativas para que la organización se adecue a las condiciones cambiantes del entorno, donde por lo general los proyectos pueden estar desarrollándose a un mismo tiempo en etapas distintas. Razón por la cual unos pueden estar orientados a generar cambios, a la supervisión o bien a proyectos de mejora (Mintzbert (2005).
- Rol de manejo de conflictos: Resuelve y mengua los disturbios personales que se producen entre el equipo de trabajo, es decir, alteraciones imprevisibles que se generan y producen una elevada presión como producto de conflictos internos.
- Rol asignador de recursos: Implica la acción de programar cuales, cuantos y a quien debe dirigir recursos de distintas naturaleza; tomando en cuenta que uno de los recursos más importantes es su propio tiempo, por cuanto está asociado a las decisiones y estrategias generales de la nación (Mintzbert, 2005).
- Por último, el rol de negociador: Se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas u organizaciones externas. De aquí, su alto nivel de importancia en los procesos decisoriales donde están implícitas situaciones de competencia o conflicto, tanto en el ámbito interno y externo de la organización generando la garantía de dirigir con eficiencia su desempeño del equipo de trabajo que lo acompaña.

Habilidades y destrezas del director en la Institución pública y privada

Las competencias de un director de instituciones escolares tanto públicas como privadas son tan variadas, complejas y determinantes a partir de la realidad latente del contexto social que, estas han dado pie a grandes fallas que repercuten directamente en la calidad de la educación venezolana. Como bien lo diría, Fuguet (2006):

... la supervisión...una actividad humana que nos compromete con un proceso que consiste en tomar decisiones para descubrir el camino adecuado de la acción educativa...; disciplina propia de la educación, centrada en la investigación de la situación personal y académica de los protagonistas del proceso educativo, teniendo en cuenta que cada sujeto requiere la atención más adecuada y la necesaria participación que permita obtener la calidad educativa que hoy esperamos de la escuela... (pp. 13-14).

Es así como Fuguet, centra su atención en una acción educativa que en general requiere del manejo de procesos únicos, integrales y, ante todo creatividad y amplia participación que se adapte a cada realidad específica para el abordaje coherente de estructuras con soporte de compromiso para el eficaz desarrollo educacional del país.

Así, pues que, resulte evidente la creciente complejidad en la que viven día a día los directivos escolares, los cuales buscan reconciliar cada vez más esquemas que den cabida al trabajo en equipo para que, de este modo se lleven a cabo decisiones estratégicas que mejoren cada día más las condiciones del buen término del año escolar.

El director educativo, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, ya que es evidente que además de relacionarse con su equipo de trabajo más directo, también se relaciona intensa y cotidianamente con los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como lo son. Las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a los que pertenece el centro, medios de comunicación local, proveedores, etc. (Álvarez, 2006).

En este sentido, los directores escolares deben desarrollar y practicar habilidades y competencias específicas en el desempeño de sus funciones, con el objeto de planificar y proponer, en función de los resultados, los necesarios complementos formativos, para que el ejercicio de dicha función alcance niveles de eficacia óptimos. Es esto precisamente lo que constituye el adecuado desempeño de sus labores. Marín (2004), expresa:

El director de escuela debe asumir que es un estratega educativo, por lo tanto debe ser cauteloso, sagaz, integro, discreto, agradable, justo y equitativo, su punta de lanza debe ser la cordialidad, aspecto que puede combinar con toques de diplomacia, proactividad y buen humor. Debe tener habilidad para trabajar bajo presión y requiere esencialmente de factibilidad a los cambios, manteniendo una permanente proximidad con todos los integrantes de la comunidad escolar, docentes, padres y representantes, sociedad civil, etc. (p. 27).

En este sentido, para que el director educativo pueda ejercer a cabalidad las funciones y roles propio del mismo debe poseer ciertas habilidades y destrezas; estas se concentran en 3 grandes grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

Las *habilidades técnicas*, se refieren a la capacidad/dominio de utilizar determinados procesos y herramientas que permiten efectuar las tareas propias del cargo en el escenario educativo. Por su parte, las *habilidades humanas* involucran este interactuar efectivo diario con individuos que, permiten entenderlos y motivarlos. Asimismo, las *habilidades conceptuales* se presentan como aquellas en las que se pueden formular ideas para de este modo, entender relaciones abstractas, desarrollar conceptos, resolver problemas en forma creativa y afines. Es esta habilidad precisamente la que permite integrar todos los intereses de la organización educativa y sus actividades.

Tomando como base estos 3 grupos y, utilizando el enfoque de roles de Mintzberth (2005), como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para: la realización de comunicaciones interpersonales efectivas, motivar e influir sobre las personas y desarrollar la creatividad, para identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, toma de decisiones y la administración efectiva de su tiempo. A juicio de Mintzberg (2005) “quizá el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo”.

Por otra parte, vale destacar las competencias básicas enunciadas por Marín (2004), quién centra su atención en una acción educativa que en general requiere del individuo educador, aprendiz, innovador, tecno usuario, integro, visionario, sinergizador, global, controlado, comunicador, comunicativo y proactivo, para el perfeccionamiento educativo venezolano.

Respecto a la competencia del *educador* el autor en referencia hace mención del hombre que transmite lo que sabe y hace sentir el talento que lo rodea, optimizándolo para el logro del objetivo común de la institución. Cuando se hace mención al aprendizaje considera a este como un asiduo de información que le permita perfeccionar sus capacidades tanto intelectuales como técnicas. Asimismo, lo considera *innovador* y *tecno usuario* en tanto, visualiza oportunidades y hace usos de la tecnología como fuente para generar nuevos métodos que le permitan solucionar problemas y le accedan obtener una visión sistemática de la institución educativa como sistema organizacional. Es un individuo honesto y por tanto se proyecta hacia el futuro con notoria madurez intelectual acorde con el tiempo y espacio real de su presente.

Con relación al *sinergizador, global y controlado* es incuestionable que todo proceso directivo supervisorio se enmarca dentro de la canalización de las buenas energías, todo ello a partir de actitudes positivas y de inteligencia emocional. Las competencias de comunicador, competencia y proactiva hablan por sí mismas, en tanto que, se requiere procesar información adecuadamente para de este modo transmitirla de la manera más adecuada posible y de este modo, internalizar procesos, cambios y el propio capital intelectual de aprendizaje.

Cabe agregar que, existen ciertas características de los buenos directores escolares que son imposibles de ser aprendidas en programas de adiestramiento; estas ante todo son aprehendidas con la experiencia y tienen mucho que ver con el modo de ser del individuo.

Fundamentación Legal

Para la presente investigación, existen suficientes documentos legales que la sustentan. Considerando la importancia que tiene el rol del director como supervisor en las instituciones educativas; entre los cuales se tomaron como referencia la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999) y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000):

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos

En la carta magna del país se toman en cuenta los artículos 104, 105 y 106 atribuibles a la educación, a las profesiones en consonancia con la demostración de su capacidad para el ejercicio de la función docente, que en el caso de esta investigación corresponde a la función del director como supervisor.

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 y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y

responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

El artículo precedente establece el perfil de las personas que ingresan al ámbito laboral del sector educativo, considerando que además que el estado tiene la responsabilidad de garantizar la estabilidad a la carrera docente obviamente después de haber capacitado a estos profesionales para que puedan ser ingresados, promovidos y permanezcan en el sistema educativo respondiendo a criterios con tendencias hacia el mérito sin politización alguna. Los directivos de planteles deben responder a la integridad, ética y moral que exige la ley y por otra parte deben haber sido formados para garantizar su ingreso como profesional de la docencia al campo de trabajo que le corresponde por cuanto posee los méritos o las habilidades y destrezas así como la capacitación requerida para ello.

Artículo 105. La ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación.

El artículo en mención representa un punto medular de análisis para este estudio por cuanto, tradicionalmente el docente egresaba de las escuelas normalistas con un título adquirido durante 4 años de especialización en pedagogía y didáctica, lo cual en la actualidad la ley determina un incremento de nivel por cuanto desaparecieron las escuelas normales para dar paso a bachilleres docentes y posteriormente a la exigencia de ser licenciado en educación, carrera que siempre ha existido pero, en la práctica los docentes de las instituciones públicas podrían ser maestros normalistas para la educación básica; los licenciados y profesores egresados del pedagógico solían incorporarse al campo de trabajo específicamente de la educación media general. Por las razones expuestas, se aprecia que con este artículo se han sentado las bases constitucionales para exigir al gremio docente mayor capacitación para ser incorporados a las instituciones educativas tanto públicas como privadas de la educación inicial, con título universitario.

Artículo 106. Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste.

Este artículo hace referencia sólo a las instituciones educativas privadas por cuanto, ellas dependen de haber sido fundadas por una persona natural o jurídica que mientras posea las credenciales requeridas podrá activar todos los mecanismos para poner en funcionamiento una institución educativa independientemente del nivel al cual se corresponda con el sistema educativo, siempre y cuando esté inscrito en el Ministerio del Poder Popular para la Educación bien sea inicial, básica o media general.

Respecto a la **Ley Orgánica de Educación (2009)**; se ubicaron los artículos 19, 38 y 43.

Ley Orgánica de Educación (2009). Capítulo II. Corresponsables de la Educación. *Gestión escolar*.

Artículo 19. 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 la presente Ley.

El artículo 19 establece en concordancia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) la gestión, la guía, orientación y evaluación de los centros educativo del subsistema de educación básica; tomando en consideración que este estudio está fundamentado en este subsistema específicamente sobre la base de los roles del director como supervisor a modo de visualizar su comportamiento actual en dos escuelas bolivarianas -una pública y una privada- entendiendo que este articulado sustenta los requerimientos y exigencias que en función de la transversalidad se plantean al directivo como un enlace entre la escuela, los padres y representantes, los estudiantes y la participación activa de la comunidad.

Ley Orgánica de Educación (2009). Capítulo IV. Formación y Carrera Docente. *Formación permanente*.

Artículo 38. La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel

de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Es importante destacar que la norma establecida en este artículo es fundamental a efectos de la presente investigación por cuanto, fija posición a la formación que deben recibir las personas corresponsables de la formación de otros ciudadanos y ciudadanas. Razón por la cual el eje que orienta y guía un proceso integral para el desarrollo del continuo humano sobre la base de políticas, planes y proyectos es el director del plantel en su función supervisora, quien garantiza que pueda alcanzarse las máximas metas y objetivos derivados de la política educativa del país, donde se fortalezcan los criterios de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación de la sociedad para conducir a Venezuela hacia mejores escenarios en cuanto a su espectro económico, político y social.

Ley Orgánica de Educación (2009). Capítulo V. Administración y Régimen Educativo.
Supervisión educativa

Artículo 43. El Estado formula 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, 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 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 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.

En atención a la supervisión educativa el artículo 43, fija posición respecto a la norma establecida sobre la política emanada por el estado que dirige en esta materia, básicamente fundamentada en un enfoque humanístico, sistemático y metodológico. Dónde los ejes transversales de la educación no pueden perderse de vista, como son la escuela, la familia y la comunidad. De allí que, el acompañamiento pedagógico del director como supervisor como

corresponsables del hecho educativo sea de interés y esté garantizado sobre la base de la norma prescrita anteriormente en el artículo mencionado.

El **Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999)**; también pauta algunas normas que tienen relación con la tarea del director como supervisor, para ello se consideraron los artículos 69, 150, 152 y 154.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). **TÍTULO III. Del Régimen Educativo. Capítulo II. De los Planteles, Cátedras y Servicios Educativos.**

Artículo 69. El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

El artículo 69 de reglamento presenta con absoluta claridad la responsabilidad y autoridad del director como supervisor nato de los planteles educativos, capacitado para hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente en la República Bolivariana de Venezuela y, necesario como núcleo central donde se impulsa el hecho educativo, sin este estrategia no es posible concebir que las políticas educativas sean aplicadas en la práctica, de allí la conveniencia de esta figura como parte del procedimiento administrativo y pedagógico que estableció el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, hoy denominado Ministerio del Poder Popular para la Educación como el máximo representante del plantel ante actos públicos y privados.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). **Capítulo VIII. De la Supervisión Educativa. Sección Primera. Disposiciones Generales.**

Artículo 150. La supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación.

En el artículo 150 se hace alusión a la supervisión educativa, tomando en cuenta que los planteles tanto públicos como privados tienen la supervisión del director directamente y la supervisión educativa proveniente de las zonas y distritos correspondientes, quienes de manera articulada con los directivos de los planteles debe prever la adecuada aplicación y articulación de las políticas educativas con una realidad concreta que se ajusta a cada plantel según sus necesidades y características particulares.

Artículo 152. La supervisión se cumplirá como un proceso único e integral, que tomará en cuenta las características de los planteles y servicios educativos a los que va dirigida. Se ejercerá en forma general cuando se refiera a aspectos comunes de la administración educativa y en forma especializada cuando se circunscriba a un nivel, modalidad o a cualquier aspecto específico de la actividad docente.

En el artículo 152 se hace énfasis en la consideración de las características y naturaleza de cada plantel, por cuanto el director como supervisor tiene que asumir su potestad jerárquica y de responsabilidad y compromiso ético, moral y social en virtud de las necesidades que imperan en cada institución donde le corresponde ejercer su rol de director como supervisor.

Artículo 154. La supervisión educativa tendrá los siguientes objetivos:

- Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
- Ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado de todo cuanto ocurre en el sector educación.
- Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.
- Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector educación.
- Participar en la ejecución y verificación de las políticas educativas del Estado.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.
- Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa.

Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores.
Las demás que le señale el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Respecto al artículo 154, se aprecia que en él se destacan los objetivos que debe cumplir la supervisión educativa a los fines de convertirse en una función orientadora y garante del cumplimiento de las metas concebidas en los planes institucionales.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Título I. Disposiciones generales.

Artículo 3°: Este Reglamento se aplicará a quienes ejerzan la profesión docente en funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración, en el campo educativo, con excepción del nivel de educación superior.

Este artículo hace mención a las normas y sanciones que se aplicaran a quienes ejerzan la profesión docente en el país, en cualquiera de sus ámbitos exceptuando el nivel superior universitario que tendrá un reglamento en particular.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Capítulo II. Del sistema de escalafón. Sección cuarta. De las promociones y ascensos de los profesionales de la docencia.

Tercera Jerarquía: DOCENTE DIRECTIVO Y DE SUPERVISIÓN. Para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere: Ser venezolano. Ganar el concurso correspondiente. Tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, según corresponda. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar. Poseer por lo menos la categoría docente que según el cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de doce (12) meses.

Es importante destacar que el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente establece algunas pautas para el ingreso a los cargos de directivo y supervisión, bases sobre la cual se aprecia que a este actor importante en el hecho educativo es de relevancia, lo cual hasta este momento se concibe vigente dado que se incorporaron cambios en la Ley Orgánica de

Educación pero, hasta el momento no se ha promulgado ni el Reglamento de la Ley Orgánica ni un nuevo Reglamento de la Profesión Docente.

Definiciones

Cultura. Prácticas individuales que cobran significado colectivo cuando son consensuadas por los miembros de un grupo o una comunidad de modo tal que conforman el entramado de su marco mental, su sistema de creencias y valores, su concepción, estética, sus prácticas productivas, sus códigos de ética, su pensamiento científico o red de prácticas sociales que dan sentido y entrelazan los comportamientos, actitudes y producción de conocimiento de los individuos de un grupo o comunidad en un marco común aceptado desde donde se resuelven las praxis sociales generales, según desde que óptica se conciba este término. (Perrone, 2007; p. 119-120).

Curriculum. Término proveniente del latín currere que significa correr. Constituye un elemento regulador de las prácticas de enseñanza al prescribir que se debe enseñar. En él se condensan los procesos de selección, organización y secuenciación de los contenidos que son legítimos en una determinada zona (Perrone, p. 121).

Director general. Persona que mantiene la dirección superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa. (Real Academia Española, 2001).

Eficacia / Efectividad. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (RAE, 2001).

Eficiencia. Muestra la productividad de una organización o institución en términos de uso de recursos. Representa la obtención de un resultado esperado, con la combinación más favorable de los recursos existentes y con los menores costos. (Perrone, p. 163).

Gestión. Acción y efecto de administrar. (RAE, 2001).

Líder. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. (RAE, 2001).

Liderazgo. Es el proceso de influir, incidir en las personas para el logro de los objetivos fijados en la organización (UPEL, 2001, p. 51).

Planificación Escolar. Anticipación o previsión de actividades y recursos organizados en las instituciones educativas, en un período determinado, con cierto margen de indeterminación para el logro de los objetivos que se desean alcanzar. (Perrone, 2007; p. 308).

Rol. Es la conducta esperada de un individuo en un sistema social determinado (Deberes).

Supervisión Escolar. Conjunto de actividades, a cargo de expertos en educación, destinadas a la observación, orientación y evaluación de los procesos y resultados en las instituciones educativas. Los supervisores escolares cumplen funciones externas y acuden cuando son requeridos o para complementar los procesos normales de trabajo (Perrone, 2007; p. 354).

Con los conceptos antes mencionados finalizamos este capítulo que permiten ubicar al lector en las relaciones más efectivas relacionadas con la investigación en cuestión, como lo es el rol del director como supervisor en la educación contemporánea venezolana de dos escuelas integrales bolivarianas. Así podrán comprender el marco en el cual se desarrolla esta investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la Investigación

Para comprender el desarrollo de la temática a cabalidad, este estudio adopta un esquema teórico de investigación denominado *positivista*. En tanto que, defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y a su vez, preserva el modo de conocerlo. Aiello (2005), expresa:

La naturaleza de la realidad a estudiar (aspecto ontológico) es concebida como algo estático, dado, y para su estudio es necesario fragmentarla, separarla en variables que puedan observarse y medirse. Al tener en cuenta sólo estos aspectos llamados variables, este enfoque se caracteriza por realizar un reduccionismo, una simplificación de la realidad que es compleja. El objetivo del investigador es llegar a un conocimiento nomotético, es decir, a generalizaciones y leyes válidas en todo tiempo y lugar; su interés no se centra en conocer las particularidades del objeto de estudio. El conocimiento obtenido intenta explicar, predecir y controlar los fenómenos. (p. 331).

Visto desde el punto de vista del autor antes mencionado, este trabajo de investigación se fundamentó en el paradigma positivista para analizar el rol del director como supervisor en la Educación Contemporánea Venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas (pública y privada).

Así pues que, la supervisión educativa da cabida sobre la base de un paradigma positivista a los fines de emplear patrones de regularidad en el deber ser, desde el punto de vista teórico del directivo de los planteles bolivarianos integrales y la realidad que se contempla en la práctica para poder identificar cuáles son los cambios que deben operar en el mismo.

Tipo de Investigación

A fin de alcanzar los objetivos considerados necesarios para contribuir a la solución del problema, y por ende al desarrollo óptimo del tema y trabajo de investigación, este estudio se apoyó en una investigación denominada *de campo* o como lo suelen designar algunos autores, sobre el terreno. Arias (2008), expresa que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 21).

En tal sentido que, en esta *investigación de campo*, se recolectó la información necesaria que permitió acceder a determinar la necesidad y factibilidad del rol del director como supervisor en la escuela. Visto de esta forma, inicialmente se basó en una revisión documental-bibliográfica que permitió comparar el deber ser del día a día de los directores. De tal manera, la investigación de campo según Bavaresco (2004) se basa en:

“la recolección de datos, directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, donde se encuentran los datos primarios, todo esto sin manipular o controlar ninguna variable. De este modo, el investigador obtendrá la información pero no alterará las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 28).

En atención a lo expuesto, es importante hacer énfasis en dejar claramente establecido que la investigación de campo puede reducirse a un sector pequeño de la realidad, donde las variables puedan relacionarse con mayor especificidad, tomando en cuenta que el presente estudio aborda las variables relacionadas con los principios de la supervisión participativa, las destrezas del director frente a los cambios educativos y sus roles como supervisor en la institución pública y privada seleccionadas como área investigativa.

Nivel de la Investigación

El tipo de investigación que sostiene este diseño es un estudio **descriptivo**, que según palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2007), busca especificar las propiedades importantes de personas, equipo, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independientes los conceptos o variables con los que

tiene que ver. Sin embargo, pueden integrar las mediciones de cada una de estas variables, para decir cómo se relacionan las variables (pp. 59-61).

La fase de documentación por su parte, comprendió la búsqueda de antecedentes y recopilación de bibliografía relacionada con el tema de estudio. Así mismo, para el diseño y elaboración de instrumentos se diseñó y aplicó un cuestionario (Anexo A), de acuerdo a la escala Likert, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la función supervisora que aplican los directores de planteles públicos y privados.

En este orden de ideas, al mismo se le determinó su confiabilidad y validez mediante juicio de expertos y una prueba piloto aplicada a una población con características similares a la población en estudio. La confiabilidad se determinará mediante el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach aplicado con un programa SPSS.

Cabe agregar, que la tabulación y el procedimiento de información se obtendrán mediante los procedimientos estadísticos que se seleccionarán para tal fin, los cuales serán frecuencia absoluta y frecuencia relativa equivalente al cálculo porcentual.

Finalmente la presentación, interpretación y discusión de los resultados obtenidos se presentó en cuadros estadísticos con su respectiva descripción, interpretación y discusión en relación a los objetivos propuestos y a la teoría consultada.

Sistema de Variables

En atención al concepto de variable se interpreta como una cualidad o característica del objeto de estudio apreciándose como un componente que varía dependiendo de la óptica investigativa con lo cual se estudie. A juicio de Hernández y otros (2007), se definen las variables como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 123).

De este modo, la variable permite descomponer el objetivo en sus cualidades intrínsecas verificando por ejemplo la inteligencia, que hace posible clasificar a las personas y no todas la poseen en el mismo nivel, es decir esta variable fluctúa dependiendo de cada individuo estudiado.

Derivado de lo expuesto, se presenta la definición de las variables en el siguiente cuadro de conceptualización:

Cuadro 5. Conceptualización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Conceptualización
Identificar las funciones y principios de la supervisión participativa que llevan a cabo los directores de planteles	Principios de la supervisión participativa	Los principios básicos de la supervisión participativa guían las funciones diarias, mediante acciones cooperativas, constructivas, científicas y permanentes
Establecer la disposición del director para enfrentar los cambios de la educación contemporánea con base a una supervisión abierta y participativa	Destreza del director frente a cambios educativos	Capacidad de buscar nuevos conocimientos para el manejo efectivo de los cambios ocurridos en la educación. De allí que, el director sea un delegado del despacho de educación ante la comunidad local respectiva
Comparar las funciones y roles del director como supervisor en la institución pública oficial en relación con las que se aplican en la institución privada	Roles del director como supervisor en la institución pública y privada	Los roles del director como supervisor corresponden a los interpersonales, informacionales y decisoriales
Determinar las fortalezas que deberían implantarse como normas del día a día en las Instituciones	Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas	Constituyen una guía operativa que precise la gestión del director como supervisor de forma permanente y participativa

Posterior a la conceptualización de las variables, se presenta el cuadro de operacionalización de las mismas a objeto de descomponer los objetivos específicos en sus partes específicas.

Cuadro 6. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Principios de la supervisión participativa	Supervisión democrática	- Cooperación - Constructiva - Científica - Permanente	- 1, 1.1 - 2 - 3, 4, 5 - 6, 7, 8
Destreza del director frente a cambios educativos	Gestión directiva	- Relaciones humanas - Iniciativa - Eficiencia Organizativa - Rectitud profesional - Conocimientos jurídicos - Conocimientos académicos	- 9, 10 - 11 - 12 - 13, 14 - 15, 16, 17 - 18,19, 20
Roles del director como supervisor en la institución pública y privada	Roles del director	- Interpersonales - Informacionales - Decisionales	- 21, 22, 23, 24 - 25, 26 - 27, 28, 29
Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas	Habilidades y destrezas del director en la institución pública y privada	- Detección de necesidades internas y del entorno - Planificación - Control y seguimiento - Coordinación con las instancias comunitarias - Poder de persuasión - Estimulación de cambios	- 30 - 31, 32 - 33, 34 - 35 - 36 - 37

Población y Muestra

La población en estudio estará representada por el director de la escuela pública y el director de la escuela privada, así como de la totalidad de los docentes y personal administrativo de las instituciones. La población según Hernández y otros (2007), “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, razón por la cual debe describirse lo suficiente las características de la población.” (p.238).

De igual modo los autores precedentes definen la muestra “en esencia como un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p. 240).

En realidad, pocas veces se hace posible medir a toda la población sólo en el caso como en el que ocupa el presente estudio dada las características que conducen a considerar que la población es tratable en su totalidad.

Resulta importante resaltar que no se trabajará con “muestreo” puesto que la población en estudio está conformada por un *número finito* de fácil ubicación y control y de pequeño tamaño con características homogéneas, lo que equivale a una población igual muestra, que se presenta distribuida en el siguiente cuadro técnico:

Cuadro 7. Distribución de la Población

Institución	N° Directivo				N° Docentes	N° Personal	TOTAL
	Escolar	Director	Director Académico	Subdirector		Administrativo/ Obrero	
Pública	1	-	3	-	40	10	54
Privada	1	1	2	1	50	12	67
TOTAL	2	1	5	1	90	22	121

* Fuente: Nómina de los planteles (2010).

La población quedó conformada por 121 personas distribuidas de la siguiente manera: 54 en el plantel público y 67 en el plantel privado.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En primera instancia, se utilizó un cuestionario aplicado a las instituciones en referencia. A través de estos instrumentos se alcanzó información sobre las funciones del director como supervisor, de manera que se puedan obtener condiciones reales en la que se adquieran los datos pertinentes al estudio.

Ahora bien, para esta investigación *de campo* utilizaremos el diseño de encuesta que según Sabino (2002), “consiste en preguntar de forma directa y simple a determinadas personas representativas de la población bajo estudio, para conocer su comportamiento”. (p. 51).

Para la recolección de datos se visitó personalmente las instituciones educativas, a fin de fijar el día para la realización de la encuesta y aplicación de los cuestionarios. Posteriormente, luego de obtenidos los datos se procedió a su análisis cuantitativo y cualitativo en función de las variables que presente el instrumento aplicado. Esto se realizó a través de cuadros estadísticos y gráficos de distribución porcentual para determinar las tendencias de opinión de la población consultada.

Esto permitió una sistematización del conocimiento, dado el problema en estudio y por tanto el acceso a la generalización masiva de la información o datos obtenidos en la investigación.

Validez y Confiabilidad de Instrumento

Validez

Para determinar la validez del instrumento con los objetivos que persigue la investigación, se utilizó la técnica del “Juicio de Expertos”, la cual consistió en consultar directamente varios especialistas que tienen relación con el presente estudio, los cuales darán su opinión sobre la importancia del instrumento, la pertinencia de su contenido y los aspectos técnicos que lo constituyen, a fin de realizar a partir de ellos los ajustes necesarios para su ejecución y comprobar su eficacia para recoger la información deseada en forma confiable.

Confiabilidad de Instrumento

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, se realizó un estudio piloto de tal manera de poner en práctica el instrumento. Para ello se seleccionó una pequeña muestra de 2 individuos que administrarán el área de la institución en otras Instituciones Educativas y 10 docentes y 5 obreros con características similares a la original, de tal manera de garantizar dicho proceso.

La confiabilidad se estudió mediante la consistencia interna, con la finalidad de obtener datos que garantizaron si el instrumento tenía un índice lo más cercano a 1 (uno), este cálculo se aplicó a través del análisis de ítems utilizando la fórmula Coeficiente de Confiabilidad Alfa de

Cronbach. Este coeficiente requirió de una sola aplicación del instrumento y se basó en la consistencia de las respuestas de los sujetos respecto a los ítems del instrumento.

Para evaluar la utilidad del cuestionario fue necesario preguntarse ¿Con cuanta exactitud la muestra de ítems representa al universo de donde fueron seleccionados?, es esta pregunta la que permite iniciar sistemáticamente el proceso para el cálculo de la confiabilidad de la medida. En otras palabras, la confiabilidad es el aspecto de la exactitud con que el instrumento mide lo que se pretende medir, con el fin de buscar la estabilidad y predictibilidad del mismo. El grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con la característica que pretende medir es indispensable para definir o hallar la confiabilidad de consistencia interna. Con esto, Ruíz (2002):

Este tipo de confiabilidad permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. Si los diferentes reactivos de un instrumento tienen una correlación positiva y, como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogéneo. En consecuencia, se puede definir la homogeneidad como la consistencia en la ejecución en todos los reactivos de la prueba. De allí que en una prueba con un alto grado de consistencia interna, el saber cómo se desempeña una persona en un ítem, permite predecir como lo hará en los demás. (p. 6).

Mediante la fórmula estadística de Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach, se procedió a la aplicación del instrumento a un grupo de 121 individuos (directivos, docentes, personal administrativo y obrero) para posteriormente analizar los resultados; determinando que los resultados del instrumento tengan un valor con verdadero significado y por ende, sean confiables.

El valor de la confiabilidad se determinó según la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad \text{en donde:}$$

α = Coeficiente de Alpha de Cronbach

K = Número de ítems

S_i^2 = Sumatoria de varianza de los ítems

S_t^2 = Varianza de la suma de los ítems

De este modo, la confiabilidad se efectuó mediante la consistencia interna, la cual se hizo a través del análisis de ítems utilizando la fórmula de Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach; este coeficiente requiere de una sola aplicación del instrumento y se basó en la consistencia de las propuestas del individuo respecto a los ítems del instrumento. Ha de tomarse en cuenta que, entre más cerca de 1 esta α , más alto es el grado de confiabilidad del instrumento.

A continuación se presenta el resultado estadístico por medio del SSPS:

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Cuadro 8. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	121	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	121	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Cuadro 9. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	38

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 0.888, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

Cuadro 10. Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Item1	2,8182	,44721	121
Item2	2,4215	1,16012	121
Item3	2,4380	1,16112	121
Item4	2,4380	1,16112	121
Item5	3,0000	,00000	121

Item6	2,1901	,39400	121
Item7	2,9752	,15614	121
Item8	2,1488	,40127	121
Item9	3,0000	,00000	121
Item10	3,0000	,00000	121
Item11	2,0413	,19986	121
Item12	2,0000	,60553	121
Item13	2,9835	,12803	121
Item14	2,8017	,40041	121
Item15	1,9587	,23793	121
Item16	2,4298	1,16065	121
Item17	2,0000	,34157	121
Item18	2,0000	1,07238	121
Item19	1,4711	,99226	121
Item20	1,4711	,99226	121
Item21	2,9339	,24952	121
Item22	2,4711	,50124	121
Item23	2,3636	,48305	121
Item24	2,1983	,40041	121
Item25	3,0000	,00000	121
Item26	3,0000	,00000	121
Item27	2,9339	,24952	121
Item28	2,9339	,24952	121
Item29	2,9174	,30514	121
Item30	2,6942	,51386	121
Item31	2,8678	,34015	121
Item32	2,9917	,09091	121
Item33	1,5041	,69671	121
Item34	2,9669	,17953	121
Item35	2,9752	,15614	121
Item36	2,9587	,19986	121
Item37	2,9752	,15614	121
Item1.1	2,2231	1,31331	121

Para llegar a esta conclusión, inicialmente los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento fueron presentados en forma tabular y el procedimiento de información se obtuvo mediante los procedimientos estadísticos que se seleccionarán para tal fin, los cuales son con la distribución frecuencia y porcentaje. Para tal fin se procedió de la siguiente manera:

- Para cada ítem se determinó la frecuencia y porcentaje de opinión.
- Las respuestas se agruparon.
- Se analizaron los datos obtenidos para cifrarlos y, de esta forma garantizar la veracidad de los indicadores y por tanto de los objetivos del presente estudio.
- Se realizó la matriz
- Se pasaron al cuadro del sistema SSPS los datos de la matriz para su análisis de fiabilidad.

Técnica para el Análisis de Resultados

1. Aplicación del instrumento de recolección de datos con base a una prueba piloto inicial para posteriormente aplicar el cuestionario definitivo.
2. Con los datos recopilados en campo se procedió a la codificación de los mismos, la cual consistió en la expresión numérica a que serán sometidas cada una de las respuestas u opiniones expresadas por la población encuestada en cada una de las preguntas del cuestionario. La codificación se establecerá a partir de un número asignado a cada una de las categorías de respuesta.
3. Tabulación de los datos en una tabla que indica código, categoría y frecuencia absoluta, derivado de ello se elaboraron los cuadros de representación de resultados, utilizando la técnica de estadística descriptiva, para consolidar el proceso de sistematización y procesamiento de la información que sirvió de base para demostrar los objetivos de la investigación.

Cada cuadro estadístico responderá a la información obtenida en cada uno de las preguntas formuladas en el instrumento de recolección de datos y sirvió de referencia para la presentación posterior de las gráficas de distribución porcentual.

4. Uso de técnica de análisis y síntesis, conjuntamente con los métodos inductivo y deductivo a los fines de interpretar los resultados expuestos en cuadros y gráficas, para posteriormente abordar las conclusiones y recomendaciones sugeridas que permitieron plantear, mejorar la problemática existente en la gerencia de los planteles públicos y privados, lo que constituyó el objeto de estudio en la presente investigación

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta etapa del proceso de investigación se presentan los resultados del estudio, como producto de una investigación en campo directamente sobre el terreno que para este caso se constituía por el personal de los planteles, uno público y otro privado de Educación Básica.

En atención a lo expuesto, se elaboraron cuadros de representación estadístico dónde aparece reflejada las frecuencias absolutas y relativas de la opinión suministrada por directivos, docente, personal administrativo y obrero de los planteles objetos de estudio, a modo de presentar las tendencias de opinión respecto a la educación contemporánea venezolana específicamente a lo que respecta al rol del director como supervisor, frente a los retos y desafíos que ella plantea.

Posterior a los cuadros de representación estadística se elaboraron diagramas circulares con la distribución porcentual de los resultados obtenidos a los fines de facilitar la discusión de los resultados.

La discusión de los resultados se presenta en función de un análisis crítico, estableciendo la interrelación entre los datos obtenidos por diversos miembros del personal de los planteles, entre un dato y otro dato correspondiente a preguntas distintas y la correlación entre esta información y la contemplada en el marco teórico que sustenta el estudio.

Discusión de resultados. Cuestionarios aplicados a directivos, docentes, personal administrativo y obrero de dos planteles educativos (público – privado).

Cuadro N° 11

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Cooperación

Pregunta 1: En el plantel se desarrolla la supervisión democrática con base a las acciones de cooperación

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	93	83,04%	102	84,30%
2	En ocasiones	0	0	16	14,29%	16	13,22%
1	Nunca	0	0	3	2,68%	3	2,48%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

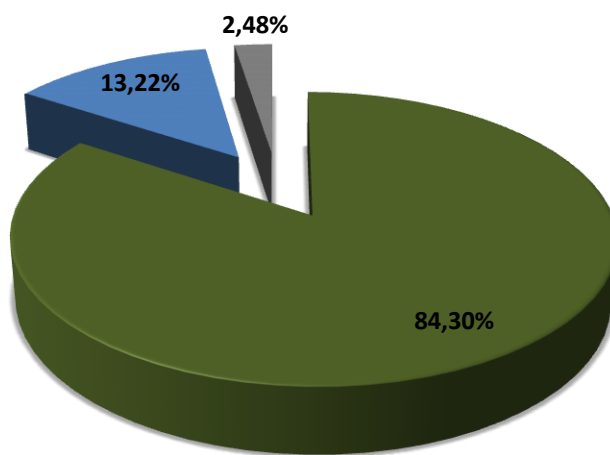


Gráfico 1. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la base de la aplicación de un cuestionario en campo, dirigido a directivos, docentes, personal administrativo y obreros de las instituciones seleccionadas para este estudio, el 84,30% de este personal respondió que frecuentemente se hace uso de la cooperación como parte del desarrollo de una supervisión democrática, un 13,22% señaló que en ocasiones y un 2,48% nunca. Estos resultados permiten apreciar que en ambos planteles tanto público como privado se aplican los principios de la supervisión participativa en términos de cooperación. Según la Ley Orgánica de Educación (2009), la cooperación derivada

del principio de la supervisión democrática implica que tanto el personal académico como administrativo requiere participar en un ambiente donde todos aporten su talento hacia el mejoramiento de la institución educativa, coexistiendo a partir de líneas cooperativas entre los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo.

Cuadro N° 12

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Cooperación

Pregunta 1.1: El director le ha ofrecido capacitación sobre la definición, el uso y manejo adecuado del concepto de supervisión democrática con fines de cooperación entre ambos

Código	Categoría	Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	89	98,89%	89	98,89%
2	En ocasiones	1	1,11%	1	1,11%
1	Nunca	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		90	100%	90	100%

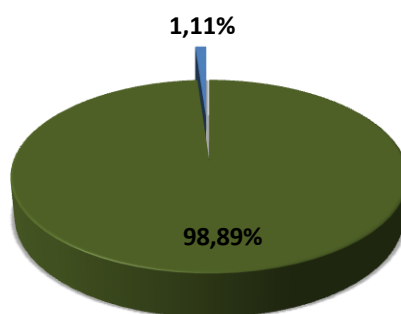


Gráfico 2. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación

En términos de cooperativismo los docentes opinaron en un 98,89% que los directivos le han ofrecido al personal capacitación para entender los fines que se persiguen cuando todas las personas que laboran en la institución trabajan a partir de un cooperativismo para poder alcanzar el fortalecimiento de una supervisión verdaderamente democrática. Estos resultados indican que casi la totalidad de los docentes estuvieron de acuerdo con el director respecto a la pregunta anterior de que si aplican una supervisión democrática en base al cooperativismo.

Cuadro N° 13

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Constructiva

Pregunta 2: En la supervisión que se realiza en el aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo

Código	Categoría	Directivo		Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	86	95,56%	95	95,96%
2	En ocasiones	0	0	4	4,44%	4	4,04%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

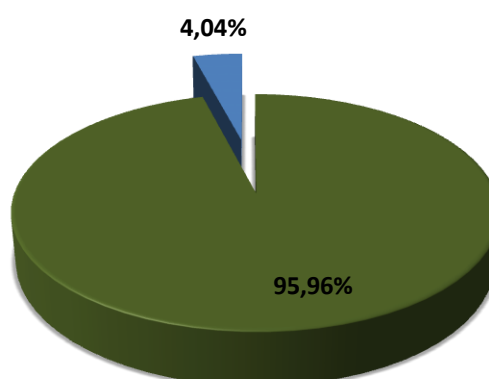


Gráfico 3. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acción constructivista

En la supervisión que se realiza en el aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo. De modo significativo el 95,96% de los directivos y docentes consultados se aprecia que la supervisión que se realiza en el aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo, sólo 4,04% respondió que esta condición será en ocasiones, indicando con estos resultados que la situación actual para los planteles públicos y privados es similar en cuanto a la supervisión en el aula desde una perspectiva constructiva, lo cual fortalece los principios de una supervisión democrática.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (2009), una visión constructiva se fundamenta en la búsqueda de la mejor y más eficaz forma de respetar la personalidad y las diferencias individuales, lo cual da cabida a diversas oportunidades para que en el ámbito laboral se impulse mejoras y una libre participación en búsqueda del desarrollo del talento y la capacidad.

Cuadro N° 14

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Científica

Pregunta 3: En el proceso de supervisión aplica el método científico para conocer a profundidad la problemática que confronta cada docente en el aula de clases

Código	Categoría	Directivo		Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	88	97,78%	97	97,98%
2	En ocasiones	0	0	2	2,22%	2	2,02%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

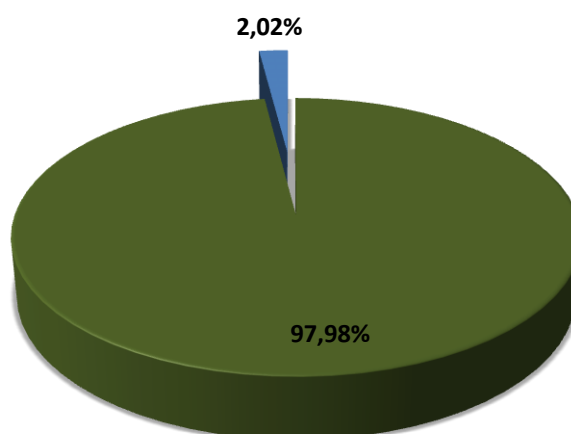


Gráfico 4. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas

El 97,98% de los consultados respondió que frecuentemente la supervisión que se ejecuta en ambos planteles aplica el método científico para conocer a profundidad la problemática que confronta cada docente en su aula de clases, sólo un 2,02% se ubicó en la categoría “en ocasiones” considerando que en ambas instituciones tanto directivos como docente en su mayoría estiman que la aplicación de la supervisión es adecuada y ajustada a la metodología requerida para conocer la problemática en cada aula de clases.

La Ley Orgánica de Educación (2009), plantea como científica algunas posturas que permitan ofrecerle a los docentes en el aula de clases un ajuste constante en su desempeño,

experimentando innovaciones en cuanto a la aplicación de técnicas y métodos que agreguen valor al proceso educativo desde el punto de vista de la ciencia.

Cuadro N° 15

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Científica

Pregunta 4: Hace uso de las herramientas implícitas en el método científico al momento de supervisar a los docente en el aula

		Directivo		Docentes		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	88	97,78%	97	97,98%
2	En ocasiones	0	0	2	2,22%	2	2,02%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

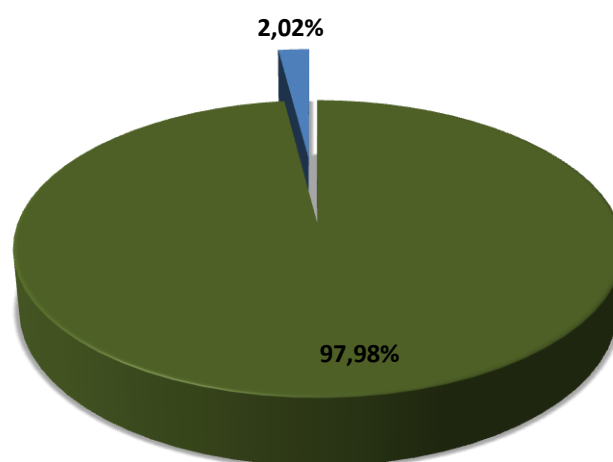


Gráfico 5. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas

Hace uso de las herramientas implícitas en el método científico al momento de supervisar a los docentes en el aula para directivos y docentes en un 97,98% el personal que ejerce la supervisión directa en el aula hace uso frecuente del método científico sólo un 2,02% respondió en la categoría “en ocasiones”, lo cual permite apreciar que en el marco de la situación actual del plantel público y privado seleccionado para esta investigación a supervisión se aplica desde una perspectiva científica contribuyendo así a fortalecer los principios de la supervisión participativa.

Cuadro N° 16

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Científica

Pregunta 5: Aplica la observación directa para verificar como se cumplen los objetivos y tareas planificados

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	112	100,00%	121	100,00%
2	En ocasiones	0	0	0	0,00%	0	0,00%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

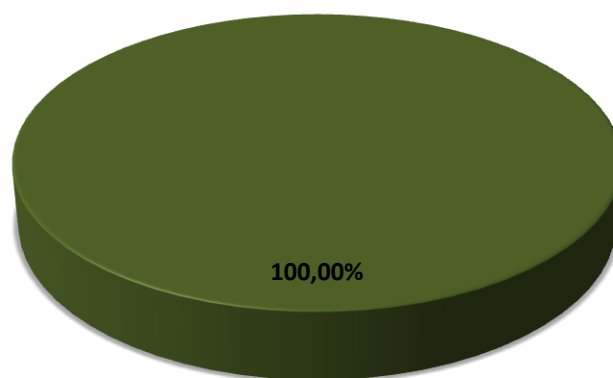


Gráfico 6. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones científicas

En forma definitiva los consultados para este estudio directivos, docentes, administrativos y obreros en un 100% opinaron que la supervisión que se ejerce en los planteles objetos de este estudio aplica la observación directa para verificar como se cumplen los objetivos y tareas planificados, lo que equivale a decir que el directivo no sólo visita las aulas de clases sino que también toma en consideración el resto de las condiciones del ambiente en “perspectiva” fortaleciendo los principios de la supervisión participativa mediante la aplicación del método científico.

Cuadro N° 17

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Permanente

Pregunta 6: Utiliza mecanismos en el proceso de supervisión que conduzcan hacia la permanencia de la misma, tanto en el plantel como el aula de clases

Código	Categoría	Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	3	33%	20	17,86%	23	19,01%
2	En ocasiones	6	66%	92	82,14%	98	80,99%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

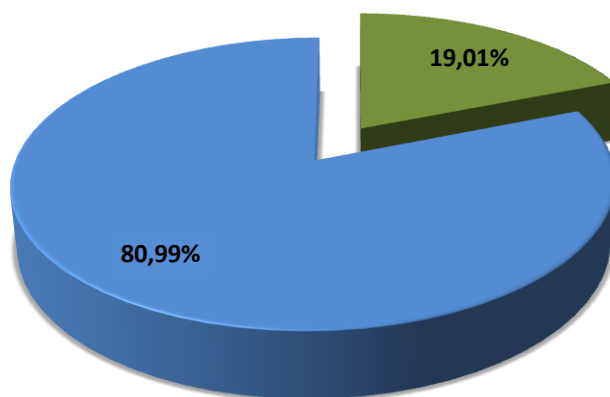


Gráfico 7. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones permanente

Según los resultados obtenidos el 80,99% de los consultados en ambos planteles público y privado respondieron que “en ocasiones” se utiliza mecanismos en el proceso de supervisión que conducen hacia la permanencia de esta tanto en el plantel como en el aula de clases, situación que se refleja en contraste con un 19,01% que se ubicó en la categoría “frecuentemente” que para la mayoría del personal el concepto de supervisión permanente no está claramente definido en la práctica.

Según la Ley Orgánica de Educación (2009), la supervisión permanente debe ser considerada como actividad rutinaria en el proceso educativo, de modo tal se vuelva intrínseca al sujeto

permitiendo con ello el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje considerando todos aquellos factores que puedan contribuir a ello. Siendo la permanencia un factor elemental.

Cuadro N° 18

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Permanente

Pregunta 7: La interacción entre grupos con enfoques de comunicación formal e informal es utilizada en el proceso de supervisión educativa que se desarrolla en el plantel

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	109	97,32%	118	97,52%
2	En ocasiones	0	0	3	2,68%	3	2,48%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

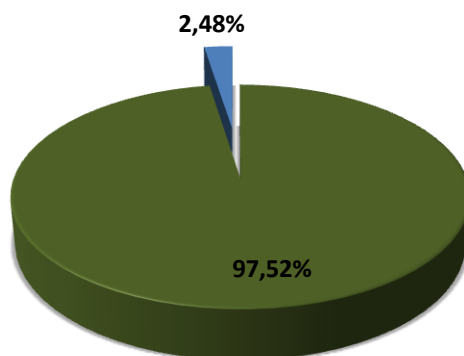


Gráfico 8. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones permanente

Para el 97,52% de los consultados la interacción con los grupos con enfoque de comunicación formal e informal es utilizada en el proceso de supervisión educativa que se desarrolla en el plantel, sólo un 2,48% se ubicó en la categoría “en ocasiones” lo cual indica que a pesar que la comunicación se mantiene de acuerdo con los resultados del cuadro anterior aún no se fortalecen los mecanismos en el proceso de supervisión que conduzcan a la permanencia total de la misma.

Cuadro N° 19

Variable: Principios de la supervisión participativa

Indicador: Permanente

Pregunta 8: Forma equipo y/o grupos de trabajo que precisan lo que se debe lograr

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	3	33%	17	15,18%	20	16,53%
2	En ocasiones	5	56%	95	84,82%	100	82,64%
1	Nunca	1	11%	0	0,00%	1	0,83%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

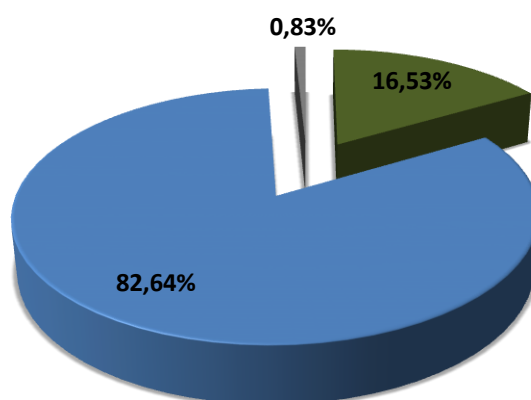


Gráfico 9. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de permanencia

En atención a la formación de equipos y/o grupos de trabajo que precisen lo que se debe lograr la supervisión es concebida por los consultados en un 16,53% como una acción que estimula estas agrupaciones de modo frecuente. Sin embargo, la mayoría un 83% se ubicó en la categoría en ocasiones, a ello se suma un 0,83% en “nunca” situación que permite apreciar que la formación de equipos y/o grupos de trabajo productivos y efectivos no está siendo inducida adecuadamente por la supervisión, desvirtuándose en la práctica el principio de la supervisión democrática y participativa. Por cuanto, se queda desatendida la visión del colectivo y la noción de equipo de trabajo.

Cuadro N° 20

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Relaciones humanas

Pregunta 9: En el plantel se establece relaciones de respeto entre los diversos miembros del equipo de trabajo

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	112	100,00%	121	100,00%
2	En ocasiones	0	0	0	0,00%	0	0,00%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

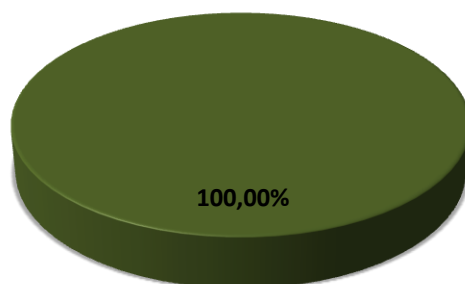


Gráfico 10. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de relaciones humanas

Para el 100% de los consultados en los planteles tanto público como privado se establecen relaciones de respeto entre los diversos miembros del equipo de trabajo, lo cual indica que la totalidad del personal sustenta s relación con el resto de sus compañeros de trabajo en una noción tan importante como es el respeto mutuo.

Entre uno de los componentes perentorios en las buenas relaciones humanas entre directores, docentes, personal administrativo y obrero, el Ministerio del Poder Popular para la Educación establece el respeto mutuo conjuntamente con otros factores que le acompañan pero, él tiene una función elemental en los diversos medios que integran el equipo de trabajo.

Cuadro N° 21

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Relaciones humanas

Pregunta 10: El intercambio de diversas ideas representa una forma de interactuar en los grupos de trabajo que integran el personal del plantel (tolerancia)

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	112	100,00%	121	100,00%
2	En ocasiones	0	0	0	0,00%	0	0,00%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

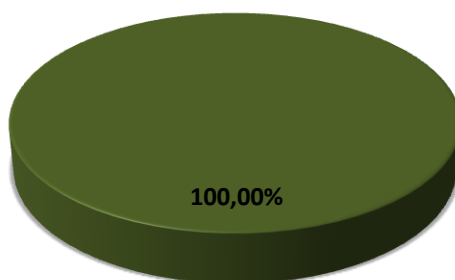


Gráfico 11. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de relaciones humanas

De acuerdo a los resultados consultados el intercambio de diversas ideas entre los miembros del equipo de trabajo en un 100% representa un factor que se da frecuentemente, razón por la cual implica un elemento de tolerancia en el contexto de las relaciones humanas. La tolerancia según el MPPE representa un factor que indudablemente forma parte de la eficiencia organizativa y sirve de plataforma para el intercambio de diversas ideas entre los miembros del grupo.

Cuadro N° 22

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Iniciativa

Pregunta 11: La comunidad se integra a los diversos proyectos emprendidos por el plantel

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	1	11,11%	4	3,57%	5	4,13%
2	En ocasiones	8	88,89%	108	96,43%	116	95,87%
1	Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

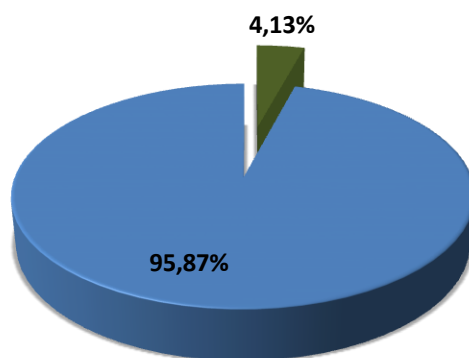


Gráfico 12. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de iniciativa

Entre las destrezas del director frente los cambios educativos es importante destacar que el 95,87% de los consultados se expresa con respecto a la iniciativa del director para integrar la comunidad a los diversos proyectos emprendidos por el plantel se ubicó en la categoría “en ocasiones”, un 4, 13% en la categoría “frecuentemente” lo que indica un elemento de debilidad en términos de iniciativa de los supervisores que evidencia inconsistencia de la gestión supervisora frente a los requerimientos de una educación contemporánea.

Cuadro N° 23

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Eficiencia organizativa

Pregunta 12: Utiliza técnicas de dominio personal para enfrentar las diversas situaciones en el día a día de la institución educativa

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	2	22,22%	20	17,86%	22	18,18%
2	En ocasiones	6	66,67%	72	64,29%	78	64,46%
1	Nunca	1	11,11%	20	17,86%	21	17,36%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

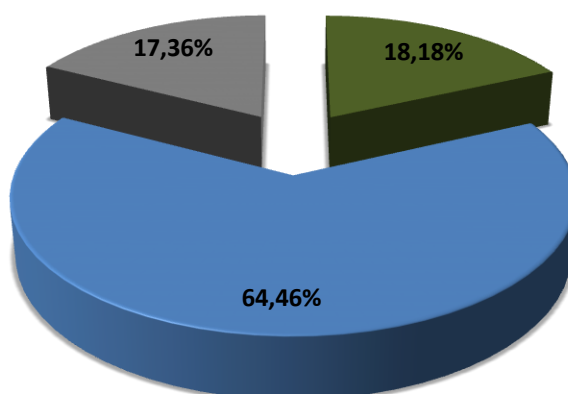


Gráfico 13. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación

De acuerdo al 64,46% de los consultados en ambos planteles las técnicas dominio personal para enfrentar diversas situaciones en el día a día de la institución educativa se utilizan “en ocasiones”, un 18,18% se expresó en la categoría “frecuentemente” y un 17,36% en la categoría “nunca. Estos resultados indican que para la mayoría del personal el dominio personal no esta presente cuando se trata de algunas situaciones difíciles en el día a día que ocurre en la institución; situación que refleja que la función supervisora de los directivos tiene las competencias del dominio personal débiles frente a los equipos de trabajo.

Si se toma en consideración la noción de eficiencia organizativa postulada teóricamente por el Ministerio del Poder Popular para la Educación se identifica que el director debe llevar a buen término un año escolar y para ello es primordial que se conduzca al cabal cumplimiento docente, administrativo y técnico que han sido planificados previamente sobre la base de un abanico de toques individuales que lo hacen dinámico y atractivo. Siendo así que probablemente el dominio personal del directivo marque la pauta para la tolerancia el respeto mutuo y la comprensión entre lo que se aplica como parte de mecanismos de comunicación formal e informal.

Cuadro N° 24

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Rectitud profesional

Pregunta 13: En el plantel se han desarrollado proyectos comunitarios para integrar el entorno al logro de objetivos y metas establecidos en el plano institucional

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	110	98,21%	119	98,35%
2	En ocasiones	0	0	2	1,79%	2	1,65%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

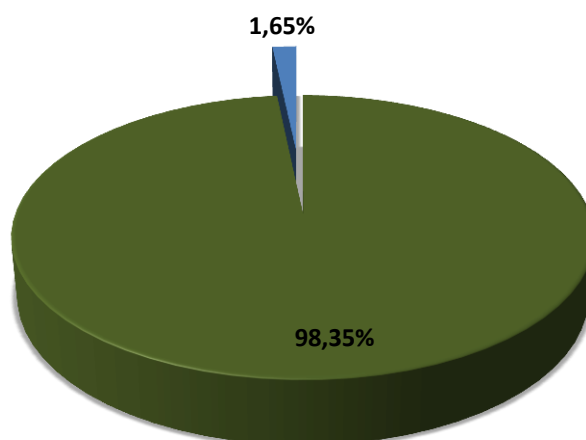


Gráfico 14. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de rectitud profesional

El 98,35% de los consultados en ambos planteles afirma que se han desarrollado proyectos comunitarios que integran a la comunidad del entorno al logro de los objetivos y metas establecidos por las instituciones, sólo un 1,65% se ubicó en la categoría “en ocasiones”, lo cual determina de manera definitiva que la supervisión educativa se ejerce sobre los parámetros establecidos que contribuyen a la armonía entre lo profesional, como parte de las destrezas del director frente a los cambios educativos que exige la sociedad contemporánea, y la comunidad circundante.

A juicio de lo que se establece en el Manual del Director la rectitud profesional también es un aspecto que atiende lo psicológico, lo político, lo técnico, lo moral y lo cívico; complementando la práctica que se lleva a cabo en los planteles seleccionados para este estudio, dónde los directivos intentan día a día integrar el entorno comunitario a los objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo de nuevos proyectos que puedan adaptarse a esa realidad específica. Asimismo, resulta evidente que el rol del director como supervisor en ambas escuelas integrales bolivarianas de la presente investigación, quieran reconciliar cada vez más los esquemas que den o puedan dar cabida al trabajo en equipo, siendo parte esencial del trabajo en grupo la misma comunidad. Es así, como se van implementando proyectos comunitarios para integrar el entorno al logro de objetivos y metas establecidos en el plano institucional y, de este modo el director pueda llevar a cabo decisiones estratégicas que mejoren cada día más las condiciones para el buen término del año escolar.

Cuadro N° 25

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Rectitud profesional

Pregunta 14: El plantel realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	0	0	97	86,61%	97	80,17%
2	En ocasiones	9	100%	15	13,39%	24	19,83%
1	Nunca	0	0		0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

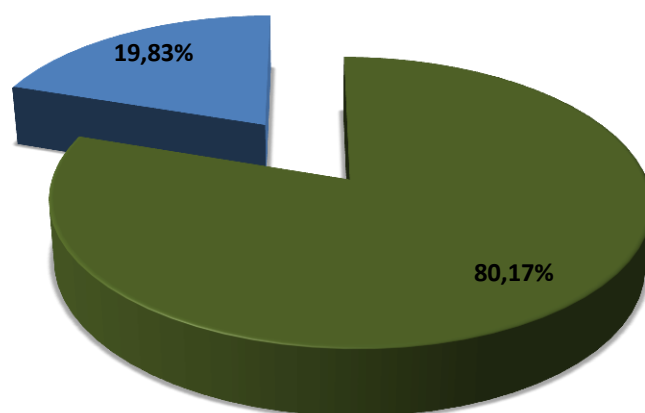


Gráfico 15. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de cooperación

Según el 80, 17% el personal directivo, docente, administrativo y obrero consultados en los planteles público y privado de manera frecuente en el plantel se realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad y sólo un 19,83% se ubicó en la categoría “en ocasiones” lo cual permite apreciar que al capacitarse a las comunidades los directivos de ambos planteles están fortaleciendo su rectitud profesional por cuanto, involucran directamente al entorno no sin antes fortalecer sus conocimientos acerca de los proyectos y actividades que se deben emprender en la institución.

Cuadro N° 26

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos jurídicos

Pregunta 15: Se realiza en la escuela conversatorios o círculos de estudio sobre la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica de Educación

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	0	0	1	0,89%	1	0,83%
2	En ocasiones	9	100%	105	93,75%	114	94,21%
1	Nunca	0	0	6	5,36%	6	4,96%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

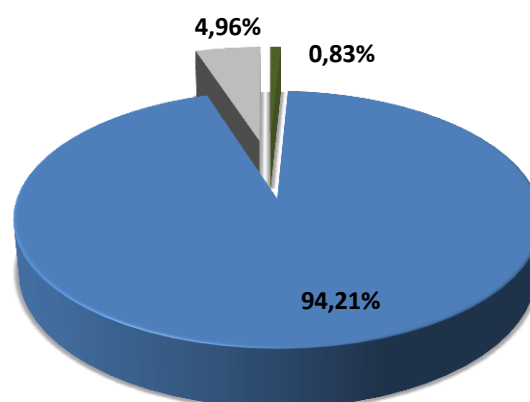


Gráfico 16. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos

El 94,21% de los consultados de modo determinante ubica su opinión en la categoría “en ocasiones” respecto a si se realizan círculos de estudio sobre la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica de Educación, sólo un 4,96% se ubicó en la categoría “nunca” y un 0,83% “frecuentemente”; siendo importante destacar que esta situación refleja que los individuos que integran las instituciones educativas pública y privada no tienen un conocimiento jurídicos sobre las normas que pauta la Constitución vigente en el país. Hecho que representa una debilidad en cuanto a las destrezas del director frente a los cambios educativos que esta sociedad contemporánea está exigiendo.

Cuadro N° 27

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos jurídicos

Pregunta 16: Tiene dominio sobre el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

Código	Categoría	Directivo		Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	87	96,67%	96	96,97%
2	En ocasiones	0	0	3	3,33%	3	3,03%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

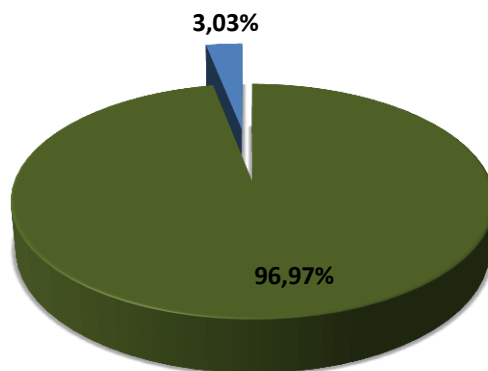


Gráfico 17. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos

El 96,97% de los consultados opinó que frecuentemente esta en conocimiento del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, lo cual indica que el personal tanto directivo como docente de las instituciones pública y privada seleccionada para este estudio busca indagar por cuenta propia aspectos jurídicos relacionados con el reglamento en referencia. Tomando en cuenta que sólo un 3,03% se ubicó en la categoría “en ocasiones” situación que representa una fortaleza tanto para directivos como docentes, ya que en el reglamento se establecen pautas de acción que son parte de la dinámica del proceso educativo.

Cuadro N° 28

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos jurídicos

Pregunta 17: MPPE básica le ha ofrecido capacitación legal para el manejo adecuado de las nuevas leyes q rigen en materia educativa

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	1	11,11%	6	5,36%	7	5,79%
2	En ocasiones	8	88,89%	99	88,39%	107	88,43%
1	Nunca	0	0	7	6,25%	7	5,79%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

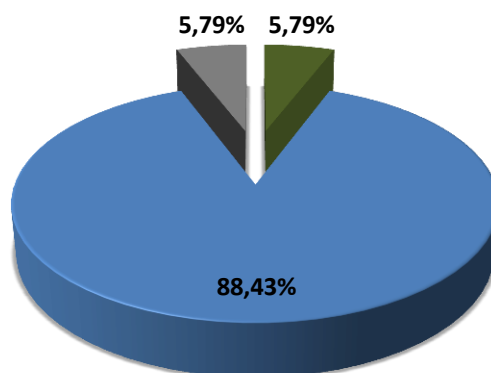


Gráfico 18. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos jurídicos

Sólo “en ocasiones” para un 88,43% de los consultados el MPPEB le ha ofrecido capacitación legal para el manejo de las nuevas leyes que rigen en materia educativa, sólo un 5,79% opino “frecuentemente” y en igual proporción en la categoría “Nunca”. Estos resultados indican que para casi toda la totalidad del personal consultado no se han recibido capacitación legal ofrecida por el Ministerio en mención, lo que representa una debilidad entendiendo que la educación contemporánea venezolana en a práctica puede ofrecer inconsistencia derivada de esta debilidad.

Cuadro N° 29

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos académicos

Pregunta 18: Usted consulta textos sobre la educación contemporánea en Venezuela

Código	Categoría	Directivo		Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	38	42,22%	47	47,47%
2	En ocasiones	0	0	49	54,44%	49	49,49%
1	Nunca	0	0	3	3,33%	3	3,03%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

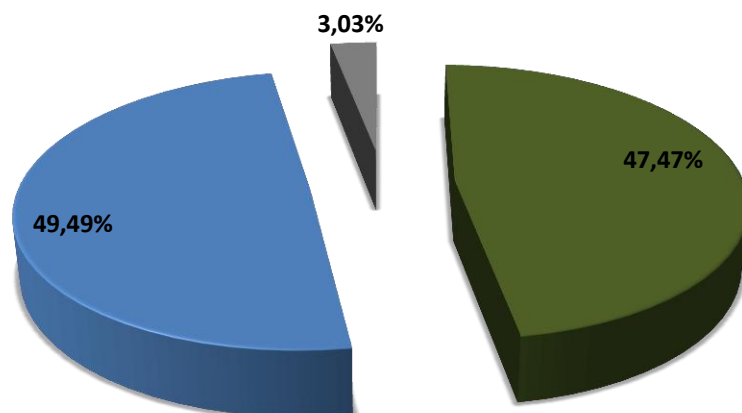


Gráfico 19. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos académicos

El 49,49% de los consultados expreso que “en ocasiones” consulta textos sobre la educación contemporánea en Venezuela y, en forma polarizada un 47,47% respondió que “frecuentemente” en contraste con un 3,03% que se ubicó en la categoría “nunca” lee, indicando con estos resultados que existe una debilidad en los conocimientos en los educadores venezolanos respecto al tiempo histórico que le corresponde vivir en el país. Desconociendo los elementos implícitos en una educación contemporánea que busque avanzar hacia el futuro y no retroceder hacia el pasado.

Cuadro N° 30

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos académicos

Pregunta 19: El MPPE le ha dado capacitación acerca de las actuales tendencias y enfoques educativos en el mundo

Código	Categoría	Directivo		Docentes		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	0	0	22	24,44%	22	22,22%
2	En ocasiones	9	100%	26	28,89%	35	35,35%
1	Nunca	0	0	42	46,67%	42	42,42%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

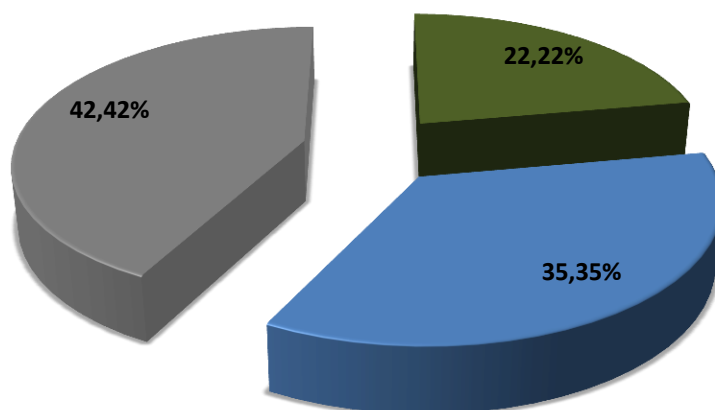


Gráfico 20. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a conocimientos académicos

Para el 42,42% de los consultados ubicado en la categoría “nunca” el MPPPE ha ofrecido capacitación acerca de las actuales tendencias y enfoques educativos en el mundo, el 35,35% se expresó en la categoría “en ocasiones” y un 22,22% “frecuentemente” lo cual indica que tanto para el plantel público como para el privado no se han divulgado conocimientos que permitan a los miembros de una institución educativa estar conscientes de las tendencias y nuevos enfoques educativos y hacia donde tienen que dirigir su esfuerzo.

Tomando en cuenta los porcentajes anteriormente mencionados, podemos mencionar que el director educativo, formula, desarrolla y practica en su día a día diversas ideas en su campo laboral que le permiten entender relaciones abstractas y de este modo resolver problemas en forma creativa. Es justamente la destreza de los conocimientos académicos adquiridos en consonancia con ciertas habilidades propias del individuo que permiten que el director pueda desenvolverse con mayor facilidad en la institución educativa; por ende, que pueda adaptarse a nuevas tendencias y, no quedarse sumido en enfoques tradicionales que muchas veces pueden resultar inútiles.

Cuadro N° 31

Variable: Destrezas del director frente a cambios educativos

Indicador: Conocimientos académicos

Pregunta 20: Las instancias del Ministerio del Poder Popular para la Educación le han dado capacitación sobre nuevas técnicas y métodos actuales sobre dirección y supervisión educativa

Código	Categoría	Directivo		Docente		TOTAL	
		fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	0	0	22	24,44%	22	22,22%
2	En ocasiones	9	100%	26	28,89%	35	35,35%
1	Nunca	0	0	42	46,67%	42	42,42%
TOTAL		9	100%	90	100%	99	100%

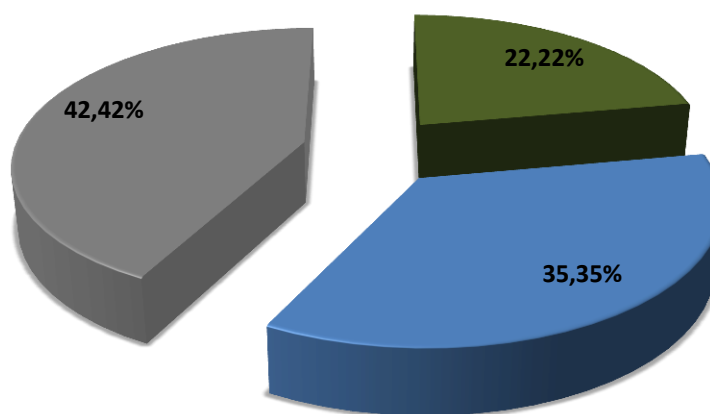


Gráfico 21. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a a conocimientos académicos

El 42,42% de los consultados se ubicó en la categoría “nunca” respecto a los conocimientos académicos que le ha ofrecido el MPPE sobre nuevas técnicas y métodos actuales sobre dirección y supervisión educativa, un 35,35% ubicado en la categoría “en ocasiones” y un 22,22% “frecuentemente”. Todo lo cual, indica que tanto la situación en el plantel público como privado supone una reflexión aguda sobre la base del desconocimiento académico que a pesar de ser titulares y egresados de la educación superior no están actualizados en materia de dirección y supervisión educativa.

Teóricamente según Fuguet (2006), los métodos y técnicas actuales sobre dirección y supervisión hacen énfasis en el humanismo como factor prioritario y relevante en la gestión gerencial en la escuela contemporánea que debe avanzar hacia el futuro de la sociedad venezolana.

Cuadro N° 32

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Interpersonal

Pregunta 21: Utiliza técnicas de interacción personal basadas en la comunicación formal

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	0	0%	48	96%	48	88,89%	3	60,00%	62	100,00%	65	97,01%
2	En ocasiones	4	100%	2	4%	6	11,11%	2	40,00%	0	0,00%	2	2,99%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

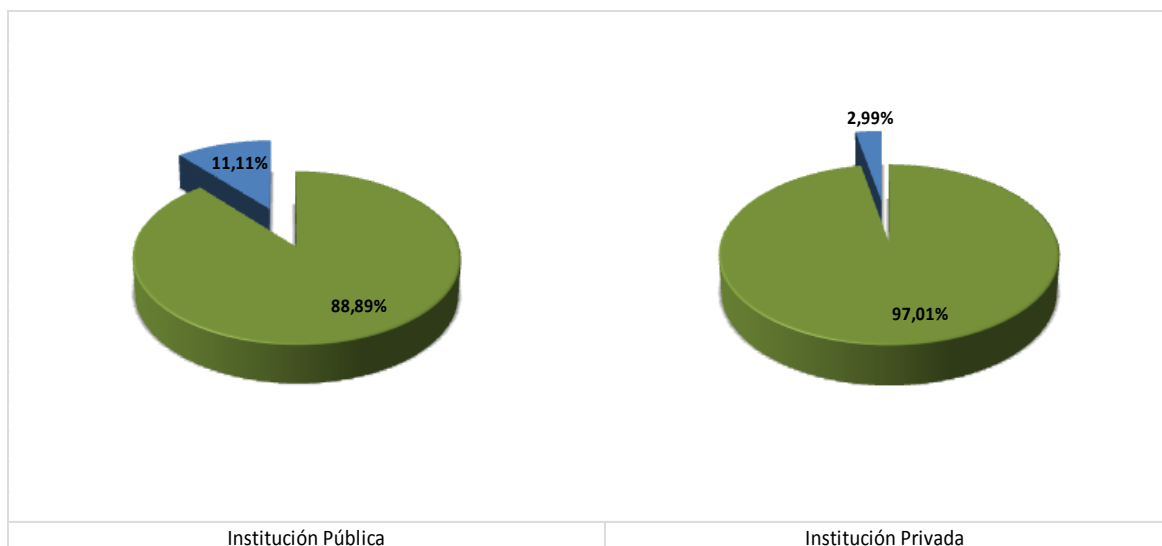


Gráfico 22. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal

El personal directivo, docente, administrativo y obrero de la institución pública coincide en un 88,89% que en el ambiente de trabajo se producen frecuentemente interacciones personales basadas en la comunicación formal lo cual indica que este rol interpersonal comparado con la institución privada es similar dado que, el personal de esta último centro escolar se ubicó en un

97,01% en la misma categoría “frecuentemente” respecto a este tipo de interrelaciones, indicando un aspecto favorable para el rol interpersonal sobre la base de la comunicación formal.

Según Mintzberg (2005), la categoría de interacción siempre está presente entre los miembros de una organización por cuanto plantea la dinámica interna a nivel formal que encierra 3 roles principales: el de representante, el relacional y el de líder. Situación que desde el punto de vista formal representa un hallazgo de importancia tanto para la institución pública como para la privada que favorecen las relaciones interpersonales entre los miembros que la integran.

Cuadro N° 33

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Interpersonal

Pregunta 22: Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes ocupan los espacios informales que le permiten el acercamiento humano al personal de la institución

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	1	25%	12	24%	13	24,07%	2	40,00%	42	67,74%	44	65,67%
2	En ocasiones	3	75%	38	76%	41	75,93%	3	60,00%	20	32,26%	23	34,33%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

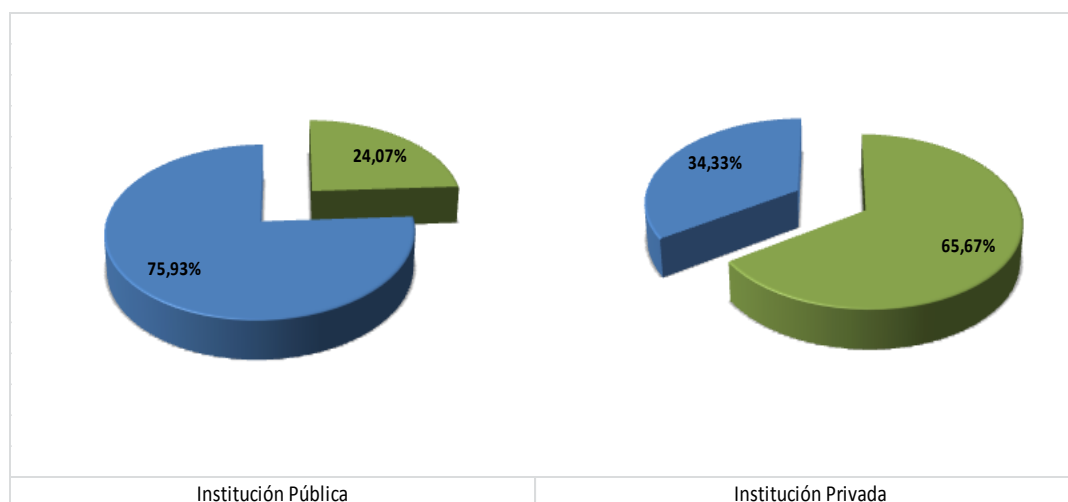


Gráfico 23. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal

En la institución pública el 75,93% de los directivos, administrativos y obreros opinó que sólo en ocasiones se ocupan los espacios informales para las relaciones interpersonales mientras que,

en la institución privada el 65,67% se ubicó en la categoría frecuentemente lo cual permite afirmar que, respecto al rol interpersonal desde la perspectiva de los espacios informales la institución privada presenta una condición mucho más favorable que la pública, por cuanto en ella se da la posibilidad de acercamiento humano a la institución sin distingo de los cargos y niveles que ocupan los integrantes de la misma.

El rol interpersonal (relacional) planteado por Mintzberg (2005), hace alusión a la persona que actúa con otros individuos para crear redes de apoyo convenientes en el equilibrio de las interrelaciones personales lo cual en la institución privada objeto de este estudio es mucho más favorable que en la institución pública, por cuanto se abre un espacio para motivar y retroalimentar cada uno de los miembros que ocupan el equipo organizacional.

Cuadro N° 34

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Interpersonal

Pregunta 23: La comunidad tiene entrada libre a la institución para intercambiar ideas

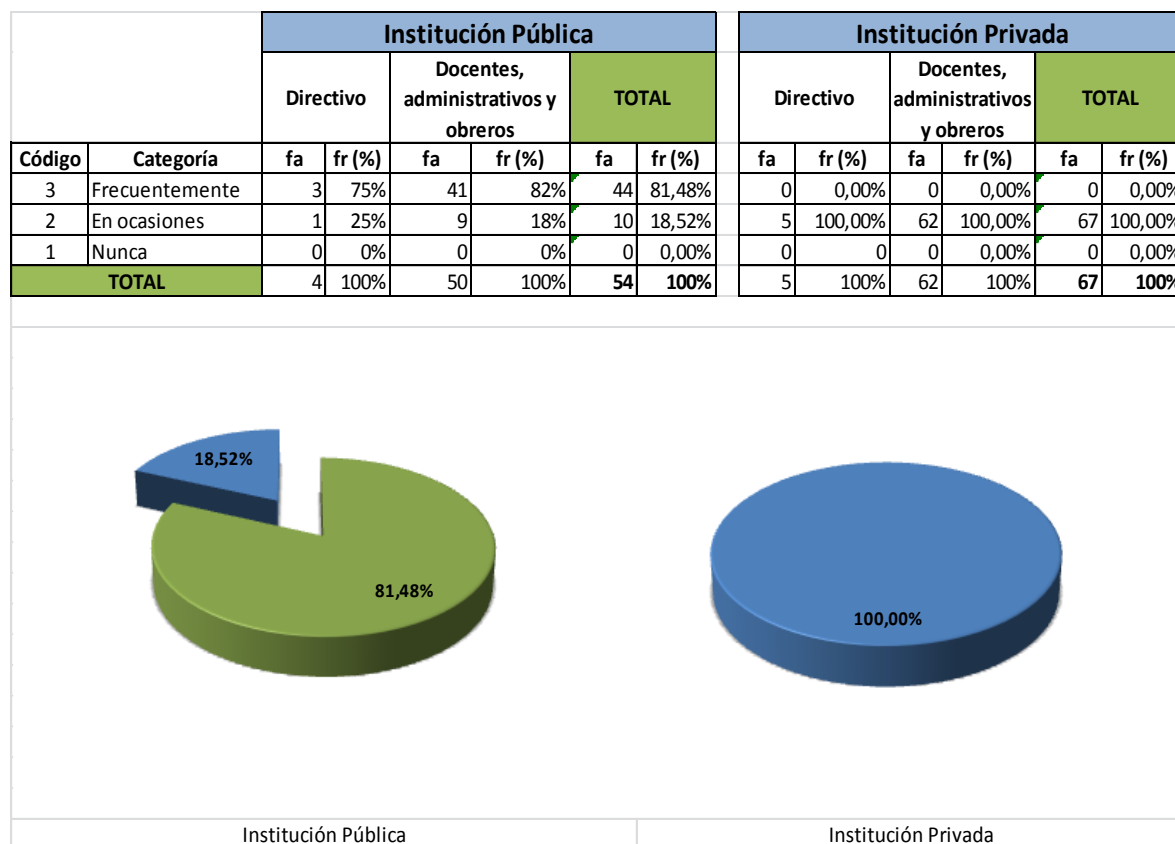


Gráfico 24. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal

Según la población consultada para este estudio en un 81,48% de la institución pública se manifiesta que “frecuentemente” la comunidad tiene entrada libre para intercambiar ideas mientras que, en modo determinante el 100% de los miembros encuestados en la institución privada se ubicaron en la categoría “en ocasiones” indicando con ello que al comparar los dos tipos de organización las relaciones interpersonales externas con las comunidades son más favorable para la institución pública que para la privada que sólo lo produce extemporáneamente. Bases sobre la cual es importante apreciar que existe en la institución privada la necesidad de incorporar con mayor fuerza a las comunidades a las tomas de decisiones y a los proyectos que adelante el plantel.

Cuando se ejerce el rol de líder se esta definiendo dentro del clima de buenas relaciones tanto con los miembros que conforman la institución como aquellos que se ubican en el ambiente externo, razón por la cual el autor considera decisorio este rol por cuanto él garantiza y asegura la participación plena y colectiva de todas las personas que favorecen la puesta en práctica de alternativas de solución seleccionada por los diferentes grupos que actúan en el hecho educativo.

Cuadro N° 35

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Interpersonal

Pregunta 24: Establece relaciones interpersonales con las diferentes instancias comunitarias de la localidad

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	3	75%	6	12%	9	16,67%	3	60,00%	12	19,35%	15	22,39%
2	En ocasiones	1	25%	44	88%	45	83,33%	2	40,00%	50	80,65%	52	77,61%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

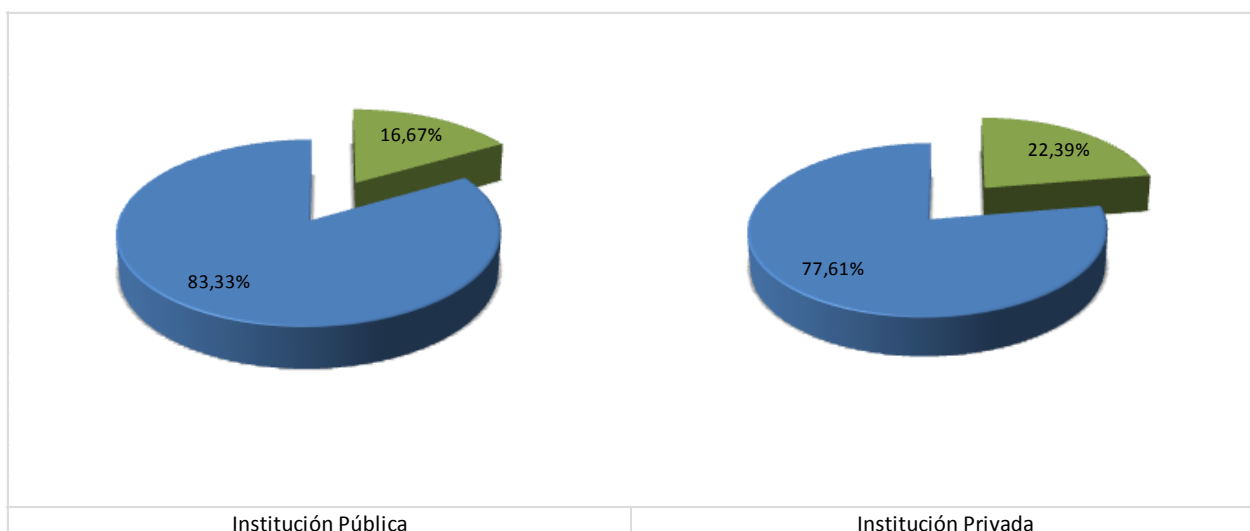


Gráfico 25. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol interpersonal

Si se toman en cuenta las instancias comunitarias que hasta ahora han existido en las comunidades objeto de estudio tales como juntas parroquiales, consejos comunales se evidencia que el 83,33% de la institución pública manifiesta que “en ocasiones” se establecen interrelaciones con estas instancias del poder popular. En una proporción similar ubicados en la misma categoría la institución pública con un 77,61%, lo cual indica que entre uno de los aspectos del rol interpersonal que deben ejercer los directores y supervisores de planteles educativos seleccionadas como área de investigación para este estudio presentan insuficiencias en la incorporación e integración de las instancias del Poder Popular a la toma de decisiones y proyectos que adelantan estos planteles. Constituyéndose en un factor que ni favorece el rol interpersonal de quienes dirigen las instituciones.

Cuadro N° 36

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Informativo

Pregunta 25: La información que circula en la institución recorre espacios descendentes horizontales y ascendentes a un mismo tiempo

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	4	100,00%	50	100%	54	100,00%	5	100,00%	62	100,00%	67	100,00%
2	En ocasiones	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

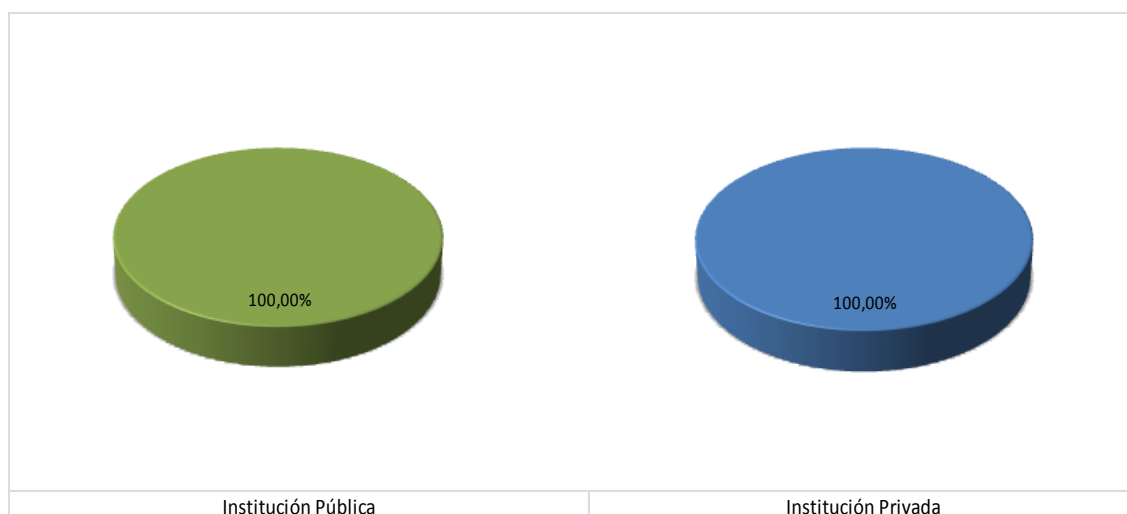


Gráfico 26. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol informativo

De modo determinante tanto la institución pública como la privada manifiestan a través de su persona directivo, docente, administrativo y obrero en un 100% ambas que “frecuentemente” la información que circula en la institución recorre espacios descendentes horizontales y ascendentes a un mismo tiempo, lo cual indica que el rol informativo se despliega a lo largo y ancho de toda la organización de la manera más adecuada posible.

En cuanto a este rol es importante destacar que Mintzberg (2005), hace alusión al mismo manifestando que la categoría relacionada con la diseminación de información implica una dinámica que direcciona la posición del dirigente no sólo al nivel de su jerarquía sino complementándolo con los contactos internos y externos que tienen alcance para todos los

miembros de la organización considerando sus ideas, sus conocimientos para poder tomar decisiones asertivas en un momento determinado.

Cuadro N° 37

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Informacional

Pregunta 26: En la institución se dan a conocer por diversas vías comunicacionales las informaciones requeridas por los miembros del equipo de trabajo en el momento

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	4	100%	50	100%	54	100,00%	5	100,00%	62	100,00%	67	100,00%
2	En ocasiones	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

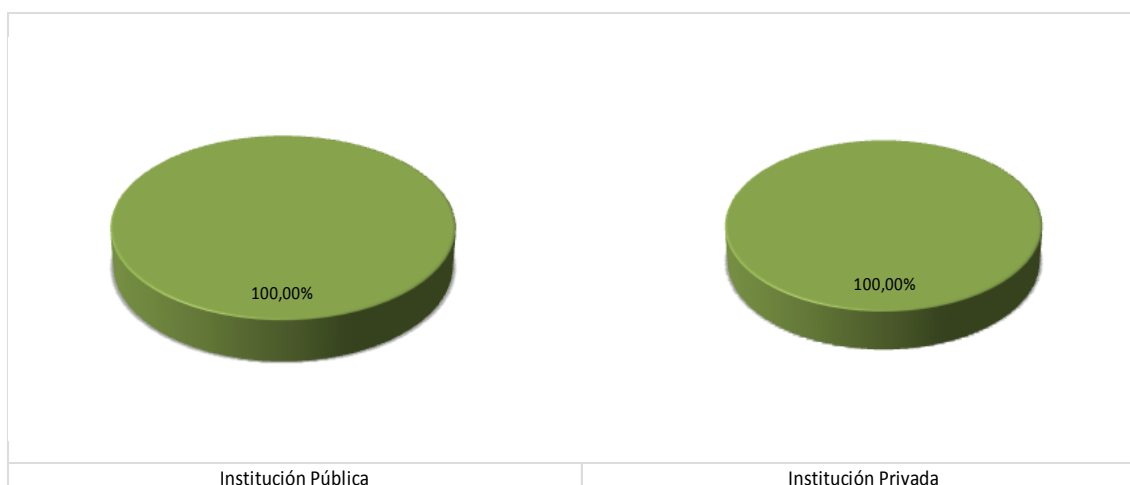


Gráfico 27. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol informacional

Para el 100% ubicado en la categoría “frecuentemente” de ambas instituciones se constata que utilizan diversas vías de comunicación para transmitir información a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo en el momento adecuado. Lo cual representa un factor favorable para ambas instituciones educativas respecto al fortalecimiento del rol del director desde el punto de vista informacional.

En este análisis de los resultados es importante hacer mención a los roles aplicables desde el punto de vista informacional en cualquier institución asociados al de: monitor, diseminador y vocero o porta voz. Todo lo cual indica que estos roles están dando resultados efectivos en la

institución pública y privada seleccionadas para este estudio en la medida que e mantiene y procesa toda la información de utilidad para la organización se difunde toda la información que requieren conocer todos los miembros que la integran y se delega las instancias responsables para hacer frente a las temáticas que les competen difundir (Mintzberg ,2005).

Cuadro N° 38

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Decisional

Pregunta 27: La toma de decisión por consenso representa el estilo presente en la institución

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	3	75%	47	94%	50	92,59%	4	80,00%	59	95,16%	63	94,03%
2	En ocasiones	1	25%	3	6%	4	7,41%	1	20,00%	3	4,84%	4	5,97%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

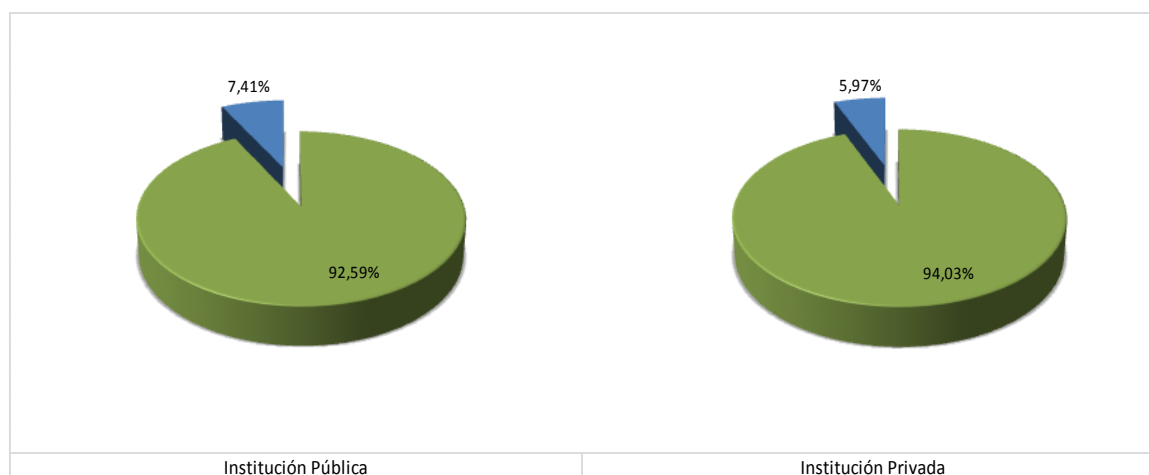


Gráfico 28. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional

Tanto para la institución pública como para la privada a juicio de su personal directivo, docente, administrativo y obrero se ubicaron en la categoría “frecuentemente”, la pública con un 92,59% y la privada con un 94,03%. Ambos porcentajes similares indican que existen inconsistencias en este rol decisional de directores y supervisores de planteles, entendiendo que también son parte del consenso las instancias comunitarias que según los resultados del cuadro N° 34 pregunta 24 están no se convocan con la frecuencia adecuada para participar con sus ideas y sus conocimientos en los procesos decisional.

Según Mintzberg (2005), el rol decisional implica una categoría que se dirige a los deberes y derechos relacionados con la toma de decisiones. Donde suele suceder que el dirigente manipula mayor información que el resto del personal de la organización y las instancias externas con las cuales necesita intercambiar información a para poder tomar decisiones asertivas, ello indica que quien asume el rol decisional dentro del marco de un rol de emprendedor de manejo de conflicto y asignador de recursos tiene necesariamente que convocar a todas las instancias que participan en el hecho educativo distanciándose de la realidad que se estudia en la institución pública y privada objeto de esta investigación donde las instancias comunitarias están distanciadas

Cuadro N° 39

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Decisional

Pregunta 28: Para tomar decisiones en la institución se convoca a la toma de decisiones por consenso

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	3	0%	47	94%	50	92,59%	4	80,00%	59	95,16%	63	94,03%
2	En ocasiones	1	25%	3	6%	4	7,41%	1	20,00%	3	4,84%	4	5,97%
1	Nunca	0	0%	0	0%	0	0,00%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

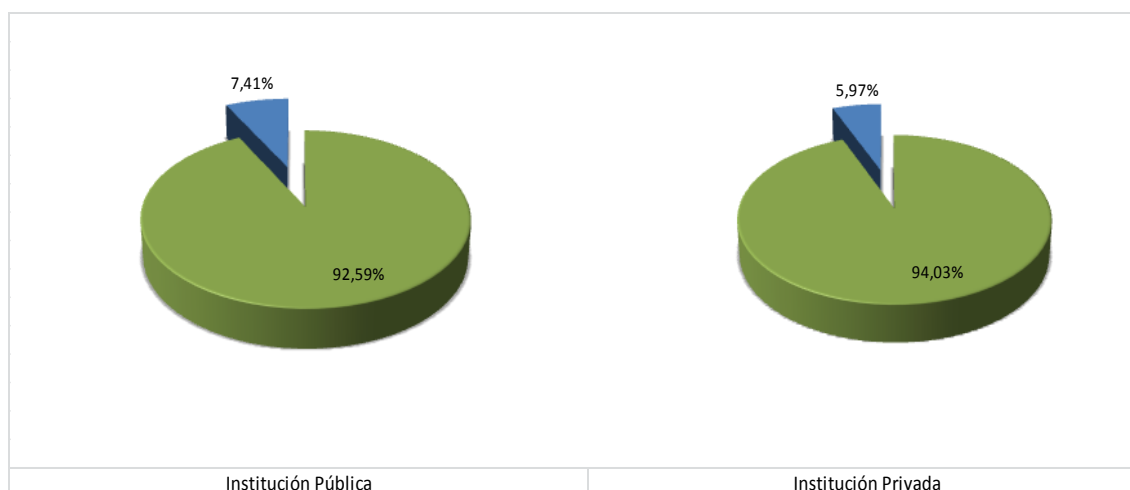


Gráfico 29. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional

La tendencia de opinión se concentró en la categoría “frecuentemente” con un 92,59% para la institución pública y un 94,08% para la privada, estableciéndose que en ausencia de un estilo pleno que convoque al consenso para los resultados de la pregunta anterior N° 27 ambas instituciones tienen dificultades para convocar a la toma de decisiones por consenso, porque ambas han dejado a las instancias comunitarias que representan organizaciones sociales con ejercicio de poder según las leyes venezolanas en lo que respecta al hecho educativo se han dejado desatendidas en la medida que sólo se convoca a reuniones puntuales más no como una actividad dinámica que ocurre rutinariamente para la toma de decisiones.

Cuadro N° 40

Variable: Roles del director como supervisor en la institución pública y privada

Indicador: Decisional

Pregunta 29: En la institución los directivos han requerido en diversas situaciones tomar decisiones unilaterales

		Institución Pública						Institución Privada					
		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	1	25%	48	96%	49	90,74%	1	20,00%	62	100,00%	63	94,03%
2	En ocasiones	2	50%	2	4%	4	7,41%	4	80,00%	0	0,00%	4	5,97%
1	Nunca	1	0%	0	0%	1	1,85%	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		4	100%	50	100%	54	100%	5	100%	62	100%	67	100%

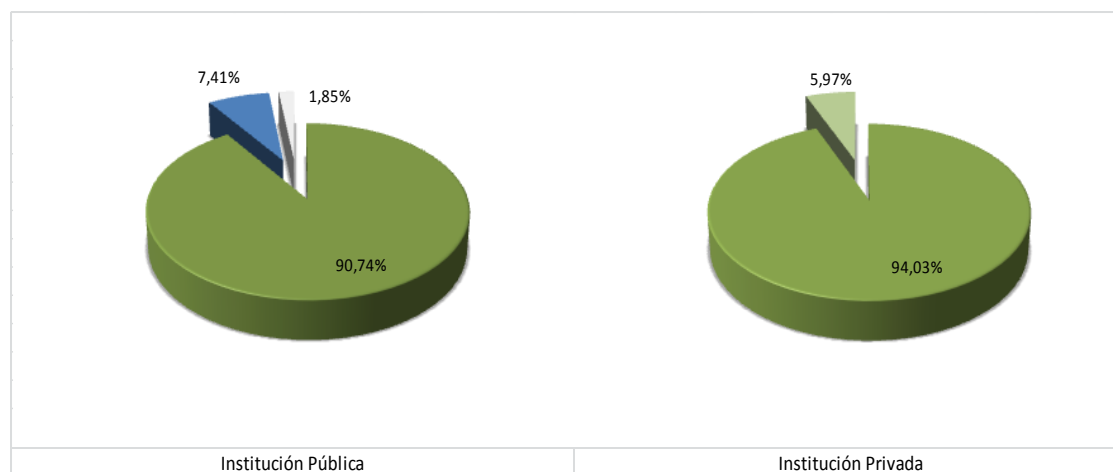


Gráfico 30. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base al rol decisional

De modo “frecuente” el 90,74% de los consultados para este estudio en la institución pública expresan que frecuentemente los directivos han requerido de tomar decisiones unilaterales, al igual al personal de la institución privada que con un 94,03% se ubicó en la misma categoría todo

lo cual, indica que el estilo decisorial asumido en estas instituciones define un rol personalizado en la figura del directivo, lo cual confirma que existe dificultad en ambos planteles para la toma de decisiones por consenso.

Cuadro N° 41

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Detección de necesidades internas y del entorno

Pregunta 30: El diagnóstico previo a la planificación se realiza utilizando la técnica de detección de necesidades internas y del entorno

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	78	69,64%	87	71,90%
2	En ocasiones	0	0	31	27,68%	31	25,62%
1	Nunca	0	0	3	2,68%	3	2,48%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

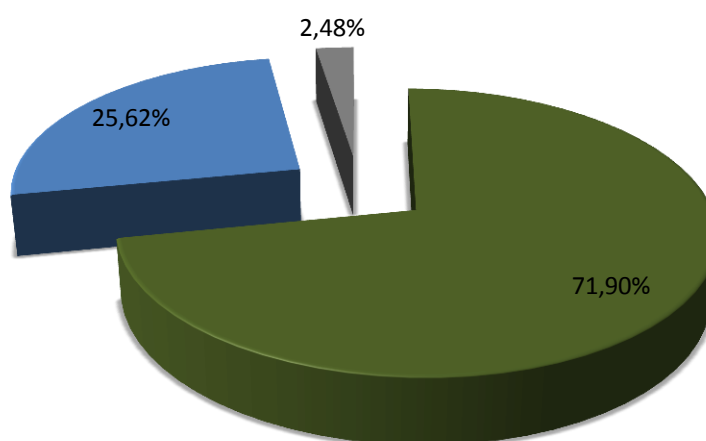


Gráfico 31. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a detección de necesidades internas y del entorno

Para el 71,90% de los consultados en ambos planteles público y privado el personal consultado manifestó que se realiza frecuentemente el diagnóstico de necesidades internas y del entorno, un 25,62% contesto “en ocasiones” y un 2,48% “nunca”, situación que equivale a afirmar que si se realiza una detección de necesidades al momento de formular los proyectos institucionales donde se ha venido incorporando progresivamente a las comunidades para conocer y además e las problemáticas internas del centro escolar las problemáticas que están alrededor del mismo.

Cuadro N° 42

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Planificación

Pregunta 31: La dirección del plantel utiliza mecanismos para llevar a cabo una planificación conjunta con la comunidad y otras instancias del entorno

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	16	14,29%	16	13,22%
2	En ocasiones	0	0	96	85,71%	105	86,78%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

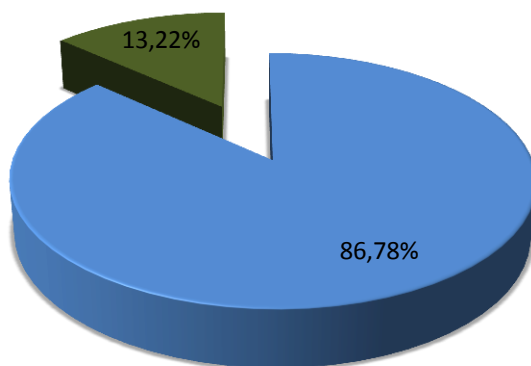


Gráfico 32. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a Planificación

De modo determinante el 86,78% de los consultados opinó que “en ocasiones” la dirección del plantel utiliza mecanismos para llevar a cabo una planificación conjunta con la comunidad y otras instancias del entorno, sólo un 13,22% se ubicó en la categoría “frecuentemente” lo cual indica que para la mayoría del personal de ambos planteles público y privado la dirección realiza una gestión insuficiente en cuanto a la planificación conjunta entre el centro escolar y los centros o instancias comunitarias que están ubicados adyacentes a la zona geográfica donde se ubica la institución.

Cuadro N° 43

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Planificación

Pregunta 32: Utiliza usted mecanismos de participación

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	111	99,11%	120	99,17%
2	En ocasiones	0	0	1	0,89%	1	0,83%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

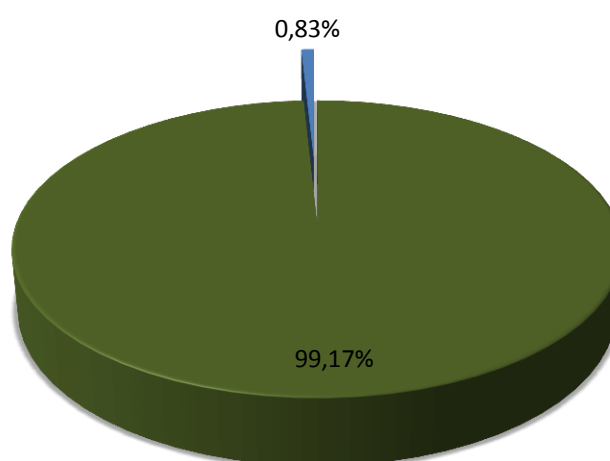


Gráfico 33. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a la planificación

La casi totalidad del personal en un 99,17% utiliza mecanismos de participación a pesar que en pregunta N° 8, del cuadro N° 18 la formación de equipo representa una debilidad, sólo un 0,83% se ubicó en la categoría “en ocasiones” evidenciándose que estos resultados por la contradicción explicada anteriormente reflejan un aspecto confuso en la noción de participación de todas las personas en el contexto de la planificación institucional.

Cuadro N° 44

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Control y seguimiento

Pregunta 33: Utiliza el control y seguimiento como herramienta para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	2	22,22%	12	10,71%	14	11,57%
2	En ocasiones	3	33,33%	30	26,79%	33	27,27%
1	Nunca	4	44,44%	70	62,50%	74	61,16%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

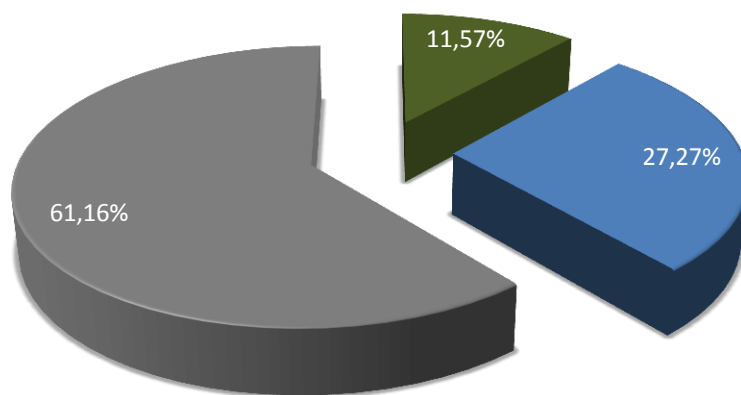


Gráfico 34. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a control y seguimiento

El 61,16% de los consultados respondió que el control y seguimiento como herramienta para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación “nunca” se da en ambos planteles, tanto público como privado. El 27,27% se ubicó en la categoría “en ocasiones” y sólo un 11,57% “frecuentemente”, lo cual indica que este indicador de control y seguimiento a efectos de la planificación es débil e implica la necesidad de afinar este tipo de herramientas en los dos planteles seleccionados para este estudio.

Cuadro N° 45

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Control y seguimiento

Pregunta 34: En el desarrollo de sus tareas aplica técnicas de auto control

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	108	96,43%	117	96,69%
2	En ocasiones	0	0	4	3,57%	4	3,31%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

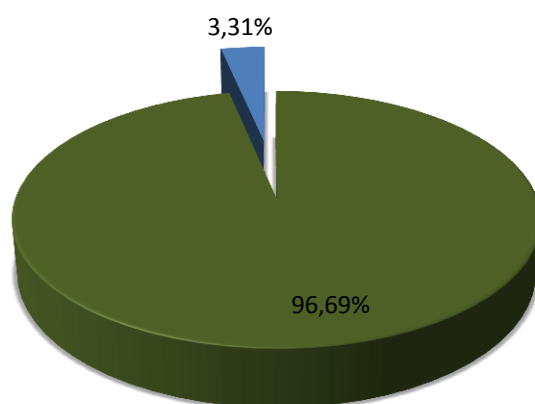


Gráfico 35. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base control y seguimiento

El 96,69% de los consultados hace alusión a la aplicación de técnicas de autocontrol “frecuentemente”. El 3,31% respondió que sólo “en ocasiones”, este último coincidiendo con los

resultados de la pregunta N° 12 cuadro N° 22 donde las técnicas de dominio personal no son utilizadas comúnmente en las diversas situaciones del día a día de la institución educativa, lo cual refleja confusión respecto a la noción de autocontrol como componente de los mecanismos de control y seguimiento, sugiriendo la necesidad de fortalecer este concepto para tener una opinión más objetiva acerca del mismo.

Cuadro N° 46

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Coordinación con las instancias comunitarias

Pregunta 35: En su gestión como miembro de personal directivo coordina las actividades de los diversos proyectos institucionales con las diversas instancias comunitarias

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	109	97,32%	118	97,52%
2	En ocasiones	0	0	3	2,68%	3	2,48%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

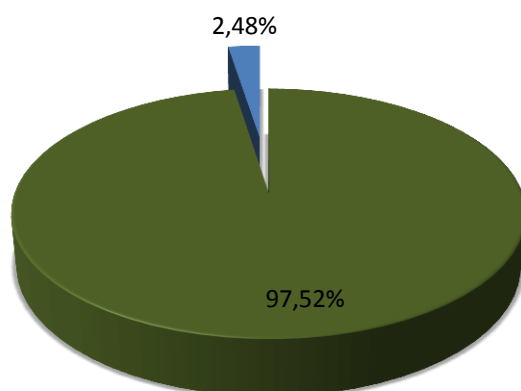


Gráfico 36. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a coordinación con las instancias comunitarias

El 97,52% de los consultados opinó que el personal directivo si coordina frecuentemente las actividades de los diversos proyectos institucionales con las diversas instancias comunitarias,

tanto el plantel público como en el privado. En un 2,48% se ubicó el resto del personal en la categoría “en ocasiones”. Estos resultados permiten apreciar que casi la totalidad del personal consultado considera que la coordinación de proyectos institucionales y comunitarios es adecuada.

Cuadro N° 47

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Poder de persuasión

Pregunta 36: Cree usted que el personal directivo del plantel posee poder de persuasión para estimular el camino a seguir en las actividades que coadyuven en el logro de metas de los proyectos institucionales

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	107	95,54%	116	95,87%
2	En ocasiones	0	0	5	4,46%	5	4,13%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

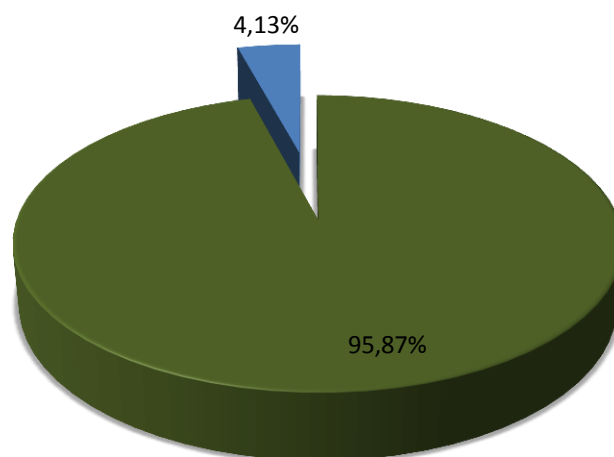


Gráfico 37. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de poder de persuasión

De modo, determinante el 95,87% del personal que el personal considera que los directivos del plantel tienen el suficiente poder de persuasión para estimular el camino a seguir en las actividades que coadyuven en el logro de metas de proyectos institucionales; sólo un 4,13% se ubicó en la categoría “en ocasiones”, lo cual indica que existe como fortaleza el potencial de los directivos de ambos planteles público y privado para estimular todas aquellas actividades que permitan alcanzar las metas de manera eficaz, provistas en los proyectos institucionales.

Cuadro N° 48

Variable: Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas

Indicador: Estimulación de cambios

Pregunta 37: Es usted un actor educativo que estimula los cambios para beneficio del equipo de trabajo, los estudiantes y la comunidad local

		Directivo		Docentes, administrativos y obreros		TOTAL	
Código	Categoría	fa	fr (%)	fa	fr (%)	fa	fr (%)
3	Frecuentemente	9	100%	109	97,32%	118	97,52%
2	En ocasiones	0	0	3	2,68%	3	2,48%
1	Nunca	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		9	100%	112	100%	121	100%

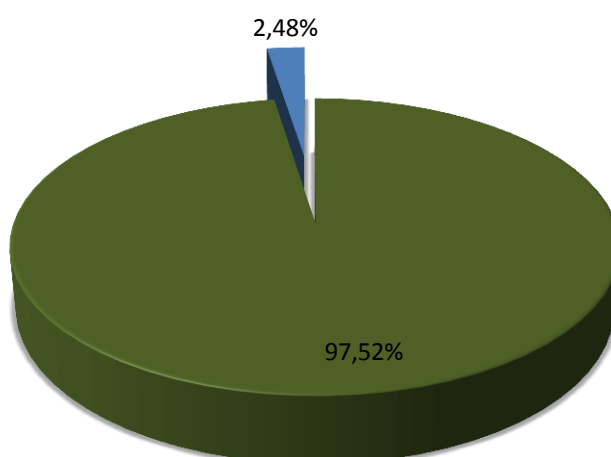


Gráfico 38. Distribución porcentual de la supervisión democrática con base a acciones de estimulación de cambios

El 97,52% respondió ser un actor educativo que estimula los cambios para beneficio del equipo de trabajo, los estudiantes y la comunidad local y, un 2,48% en la categoría “en ocasiones”; sin embargo a esta opinión se plantean unas contradicciones con las preguntas correspondientes al ordenamiento jurídico vigente el cual, es desconocido para la mayoría del personal que labora en las instituciones pública y privada objeto de estudio. Planteándose a partir de ello una gran reflexión ¿Cómo estimulan los cambios? si desconoces la norma jurídica vigente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan los hallazgos de mayor relevancia detectados en el proceso investigativo a través del trabajo de campo realizado por la investigadora en el plantel público y el plantel privado. Los aspectos concluyentes se acompañan de algunas sugerencias que se han considerado pertinentes para solventar las debilidades presentes tanto el plantel público y privado que conformaron la población objeto de estudio.

Conclusiones

Los aspectos concluyentes que se presentan a continuación están enmarcados en la respuesta que debe dárseles a las interrogantes establecidas como parte de la formulación del problema y que se hayan contenidas en los objetivos específicos del estudio. Por esta razón se aborda los hallazgos investigativos en función de cada uno de los objetivos específicos que determinaron y orientaron el rumbo de la investigación.

Respecto al objetivo específico centrado en identificar las funciones y principios de la supervisión participativa que llevan a cabo los directores de planteles, se concluye lo siguiente:

- La cooperación como principio de la supervisión se aplica tanto el plantel público como privado, contribuyendo a la creación de un ambiente donde directivos, docentes, personal administrativo, obrero, estudiantes, padres y representantes aporten su talento al mejoramiento institucional.
- Los directivos de ambas instituciones han ofrecido al personal capacitación respecto a la supervisión democrática.
- Los directivos y docentes coinciden en que en el plantel se aplica con frecuencia el método científico, lo cual indica la disposición de llevar a cabo una supervisión basada en técnicas y métodos que agreguen valor al proceso educativo.

- En ambos planteles (público y privado) se aplica la observación directa para verificar el cumplimiento de planes previstos.
- En las dos instituciones (pública y privada) el concepto de supervisión permanente refleja confusión de la práctica.

En síntesis, la supervisión se aplica con base a los principios de cooperación, constructiva y científica, presentando inconsistencia en cuanto a su sentido de permanencia.

En referencia al objetivo sustentado en establecer la disposición del director para enfrentar los cambios de la educación contemporánea con base a una supervisión abierta y participativa, se detectaron hallazgos correspondientes a:

- En ambas instituciones (pública y privada) la competencia del director en función de las relaciones humanas está sustentada en el respeto mutuo como una noción importante para interactuar en el ambiente interno y externo.
- Los grupos de trabajo en las dos instituciones intercambian ideas como parte de su interacción aportando elementos claves para su integración.
- Sólo en ocasiones los grupos comunitarios se integran a los planteles (público y privado).
- Se detectó la ausencia del uso de la técnica de dominio personal por parte de los directivos cuando enfrenta situaciones de alta complejidad.
- La supervisión educativa según directivos y docentes de ambas instituciones es ejercida con base a los criterios de rectitud profesional.
- Los conocimientos jurídicos se detectan en un plano de debilidad, por cuanto no se difunden a pesar que la mayoría expresa tener dominio del Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente.
- En ocasiones el Ministerio del Poder Popular para la Educación les ha ofrecido capacitación legal al personal de las dos instituciones consultadas.
- Los directivos manifiestan que consultan frecuentemente textos sobre educación contemporánea, sin embargo los docentes muestran debilidad en este aspecto inherente al tiempo histórico que les corresponde vivir en Venezuela.

- El Ministerio del Poder Popular para la Educación ofrece, sólo en ocasiones capacitación acerca de las actuales tendencias o enfoques educativos en el mundo y nuevas técnicas y métodos sobre dirección y supervisión educativa.

En consecuencia las competencias del directivo en ambas instituciones se presentan con inconsistencias en cuanto a la aplicación y conocimiento sobre técnicas de dominio personal, aspectos jurídicos y enfoques o tendencias acerca de la educación contemporánea.

En atención al objetivo orientado a comparar las funciones y roles del director como supervisor en la institución pública oficial en relación con las que se aplican en la institución privada. De las cuales se derivan las siguientes conclusiones:

- La técnica de interacción personal es aplicada con frecuencia en la Institución privada mientras que los directivos de la institución pública destacan que se dan en ocasiones.
- Sólo en ocasiones en ambas instituciones (pública y privada) las relaciones interpersonales se dan en un plano informal, lo cual proyecta insuficiencias en el rol ejercido por los directivos.
- A diferencia de la Institución privada, en la institución pública la entrada de la comunidad es libre, cuando es necesario intercambiar ideas, a pesar que ambas instituciones manifiestan que mantienen relaciones interpersonales con diferentes instancias comunitarias de la localidad.
- La información que defienden los directivos de ambas instituciones se despliega en los espacios descendentes, horizontales y ascendentes desde la perspectiva formal, haciéndose presente el rol informacional.
- En ambas instituciones se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones por consenso, a pesar que se aprecian algunas debilidades en este rol decisonal, que aún no son parte de las instancias comunitarias.

Finalmente el objetivo centrado en determinar las fortalezas que deberían implantarse como norma del día a día en la institución, concluye en los siguientes aspectos:

- La planificación integra sólo en ocasiones a las instancias comunitarias proyectando en esta acción debilidad a pesar que internamente se estimula la participación.
- La herramienta de control y seguimiento utilizada para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación se presenta débil y por tanto, poco efectiva. Asimismo, se refleja inconsistencias y aún más respecto a la noción de autocontrol como componente de los mecanismos de control y seguimiento.
- Frecuentemente se coordinan actividades de los diversos proyectos comunitarios con las instancias comunitarias. Lo cual indica que son utilizadas a conveniencia del plantel.
- Los directivos de los 2 planteles tienen el suficiente poder de persuasión para estimular el camino de las actividades que coadyuven (contribuyan) el logro de metas provistas en los proyectos institucionales.
- A pesar de la disposición de los encuestados a estimular los cambios para beneficio de todos los actores educativos, el desconocimiento jurídico de leyes y normativas vigentes plantea una limitación.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, podemos concluir que la presente temática de investigación fue motivada debido a los cambios por los cuales los educadores actualmente han estado transitando. Razón por la cual primordialmente consideramos la importancia del principal dirigente educacional, en este caso el director, quien tiene el papel más importante para transformar el rol tradicional en un rol mucho más moderno, asertivo y dinámico, que garantice y asegure que la escuela será el centro clave para operar los cambios que la sociedad contemporánea exige en materia educativa en estos tiempos de desarrollo tecnológico y global. Es de entender que a la luz de este nuevo siglo el ser social viene recorriendo nuevos caminos que a veces no valora o entiende cual es la importancia de mantenerse al tanto, específicamente hablando, el director escolar. Así mismo no creemos que las instituciones educativas deban tomarse como simple “guardería” en la que dejamos a cargo la formación de los futuros ciudadanos y ciudadanas; aunado a esto muchas veces el directivo contemporáneo realiza malabares para hacer mucho con pocos recursos; sean estos humanos o financieros. Pensamos que sin un apoyo real y efectivo de la comunidad educativa (docentes, administrativos, alumnos, obreros, padres y representantes) el director no podrá lograr su cometido.

A partir de los aspectos concluyentes expuestos en este informe investigativo se presentan una serie de sugerencias relacionadas con los aspectos concluyentes.

Recomendaciones

Es importante expresar en este informe investigativo algunas sugerencias que sirvan de orientación al personal directivo tanto del plantel público como el privado que conformaron la población estudiada. Para ello se ha estimado conveniente sugerir la continuidad de algunos hallazgos que se consideran favorables actualmente para estas instituciones educativas y proponer acciones que puedan actuar como modificadores de la dinámica actual de ambos planteles a objeto de convertir sus debilidades e insuficiencias en fortalezas y oportunidades de crecimiento y desarrollo como instituciones educativas que pretenden ofrecer un aporte a la nación a través de la formación de sus ciudadanos. A tal fin se sugiere lo siguiente:

1. Bajo la responsabilidad del supervisor y directivos del plantel se considera necesario hacer énfasis en fortalecer el principio de cooperación que se aplica en ambas instituciones, a objeto de garantizar un ambiente donde quien dirige se integre eficazmente al grupo de dirigidos.
2. Insistir en los docentes de ambos planteles en la realización de eventos de capacitación respecto a las nuevas tendencias de supervisión en el campo educativo, los cuales pueden ser impulsados por la dirección del plantel, la zona educativa, los propios educadores o una integración de estos 3 (tres) grupos.
3. El director debe darle continuidad a la aplicación del método científico como herramienta que orienta la acción de supervisión desde una perspectiva técnica, sin olvidar el elemento humanístico.
4. Promover talleres o charlas respecto a la supervisión por parte de los directivos de ambos planteles (público y privado), para clarificar el concepto en su aplicación práctica.
5. El director en su rol de supervisor debe hacer hincapié en las interacciones que se producen interna y externamente en los planteles para humanizar al máximo el ambiente escolar.

6. Los diversos actores que intervienen en el hecho educativo en las instituciones objetos del presente estudio deben estimular la integración en el ambiente educativo.
7. Elaborar y aplicar programas de integración comunitaria en ambos planteles a objeto de incorporar los grupos de docentes, directivos y comunidad directamente a la acción o hecho educativo.
8. Ambos directivos deben programar círculos de estudio de corta duración para incentivar la actitud de dominio personal ante las diversas situaciones que se presentan en los planteles.
9. La dirección de ambos planteles debe insistir en la aplicación de criterios de rectitud profesional para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la ejecución de las decisiones.
10. Realizar conversatorios incorporando a los grupos comunitarios, para dar a conocer las normativas jurídicas vigentes.
11. El director debe solicitar al Ministerio del Poder Popular para la Educación capacitación legal a través de expertos en la materia.
12. Organizar círculos de lectura con los docentes a objeto de estimular la lectura sobre educación contemporánea.
13. Los directivos en su rol de supervisor deben solicitar capacitación acerca de nuevas tendencias educativas para el personal y grupos comunitarios en ambos planteles.
14. Fortalecer las interacciones personales entre directivos-docentes-comunidad, proyectándolas tanto en el plano formal como informal en ambas instituciones.
15. Estudiar la posibilidad de organizar en la institución privada el ingreso de la comunidad al plantel con mayor apertura.
16. Incorporar al proceso de toma de decisiones a los grupos comunitarios.
17. Integrar desde la escuela las instancias comunitarias al proceso de planificación a objeto de dar respuesta satisfaciendo necesidades reales.
18. Activar desde la perspectiva técnica y humana los mecanismos de control que se adecuen a ambas (pública-privada) institución educativa.
19. Insistir en el rol persuasivo de los directivos como factor que agrega valor al logro de metas y objetivos y la implementación de los cambios requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiello, M. (2005). *Las prácticas de la enseñanza como objeto de estudio: Un propuesta de abordaje en la formación docente*. La Revista Venezolana de Educación (Educere). [online]. Sept. 2005, vol.9, N° 30 [citado 20 marzo 2011], p. 329-332. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/cielo.php?cript=sci_arttext&pid=S1316-49102005000300008&Ing=es&nrm=iso>.ISSN 1316-4910.
- Almaguer, A. (s/f). *Material básico la dirección científica educacional como fundamento básico para el proceso de función educativa* (Compilación). Habana, Cuba: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Álvarez, M. (2006). *La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. Avances en supervisión educativa*. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 4[Versión electrónica] (Monográfico).
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva. Módulos 1 y 4*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Magisterio del Río de Plata.
- Arias, R.; Rodríguez, I. y; Torres, I. (2000). *Diagnóstico del rol de los supervisores adscritos al Distrito Escolar N°1 del Municipio Autónomo "Heres", Ciudad Bolívar*. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Basanta, E.; Malave, M. y; Muñoz, A. (2000). *Propuesta para afianzar el rol del equipo directivo y su acompañamiento del trabajo de aula en la 2da etapa de Educación Básica en el Marco de la Reforma Curricular Sectores 5, 6 y 7 de Ciudad Bolívar*. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Bavaresco De P., A. (2004). *Proceso Metodológico en la Investigación*. (3ª ed.). Venezuela, Maracaibo: Ediluz.

- Bigott, L. (2010). *Hacia una pedagogía de la desneocolonización*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Ipasme.
- Borjas, F. y; Vera, L. (2008). *Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas*, 11(4), 70-103.
- Cavalcante, J. (2004). . [Tesis en línea]. Disponible: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf?sequence=1> [Consulta: 2010, noviembre 22].
- Cedeño, M. y; Quintero, B. (2009). *Estudio comparativo de la calidad de gestión institucional entre la U. E. N. “Josefa Irausquin López” y la U. E. Colegio “La Concordia”*. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la administración* (7ma ed.). (Traducción De la Fuente, C.; y Montaña, E.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860 (Extraordinario), diciembre 30.
- Dianine-Havard, A. (2010). *Perfil del líder: Hacia un liderazgo virtuoso*. [Libro e línea]. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=1unjwSyf5YQC&pg=PA171&lpg=PA171&dq=rectitud+profesional&source=bl&ots=L7uKeaKt_3&sig=cuMJiMbG6UOTvH0kc4cRXHFTpGM&hl=es&ei=2cTLTseKPObZ0QHlr_UG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CEwQ6AEwBw#v=onepage&q=rectitud%20profesional&f=false Consulta: [2010, noviembre 22]
- Rae (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. 22ª Edición. [Diccionario en línea]. Disponible: <http://rae.es/rae.html> Consulta: [2010, noviembre 22]

- Escamilla, S. (2007). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. [Tesis en línea]. Disponible: <http://www.tdx.cat/handle/10803/5046> [Consulta: 2010, noviembre 22]
- Fuguet, A. (2006). *Supervisión participativa y proyectos escolares*. Caracas, Venezuela: UPEL IPC.
- García, M.; Marcano, J. y Rodríguez, R. (2006). *El perfil profesional del director de la escuela integral Bolivariana basado en el enfoque de gerencia*. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista P. (2007). *Metodología para la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Istúriz, A.; Rojas, A.; León; M.; Toro, G.; y Chacón, R. (2004). *La educación bolivariana. Políticas, programas y acciones “cumpliendo las metas del milenio”*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Educación y Deportes.
- Lara, P. (2005). *El director como líder y el desempeño docente. Caso: Escuelas Básicas del Distrito Escolar Sector 1 del Estado Amazonas*. Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Central Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación y su Reglamento (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 5.929 (Extraordinario), agosto 15.
- López, R. (2010). *Manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela: Publicaciones Monfort, C. A.
- Manual del director para planteles de educación secundaria. (1967) (2da ed.). Caracas, Venezuela: República de Venezuela. Ministerio de Educación.

- Molins, M. (2007). *Teoría de la Planificación*. Caracas, Venezuela: Ediciones de la Biblioteca-EBUC.
- Marín, J. (2004). *La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Ipasme.
- Mélich, J. (2002). *Filosofía de la Finitud. Vivimos en un mundo interpretado*. Barcelona: Editorial Herder.
- Melinkoff, R. (2004). *Los procesos administrativos*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo, C. A
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, No MBAS: Una crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Deusto S.A.
- Mora, A. (2004). *La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos*. [Revista en Línea], disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/447/44740211.pdf> [Consulta: 2011, noviembre 21].
- Perrone, G. y Propper, F. (2007). *Diccionario de educación*. Edit. Biblioteca Alfagrama.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.496 (Extraordinario), octubre 31.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.787 (Reforma), noviembre 16.
- Rodríguez, A. (2008). *Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa. Investigación y postgrado*. Vol. 23, N° 2. UPEL-IPB. Disponible en la World Wide Web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/658/65815752017.pdf>

Rodríguez, A. (s/f). *La supervisión educativa*. [Cursos en línea] Disponible en la World Wide Web: <http://www.mailxmail.com/curso-supervision-educativa> [Consulta: 2010, septiembre 30].

Ruíz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Caracas: Centro de Investigación y Desarrollo en Educación y Gerencia.

Sabino, C. (2002). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2001). *Gerencia educativa*. Caracas, Venezuela: UPEL.

ANEXOS

CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quién suscribe, Georgina León especialista en metodología, titular de la Cédula de Identidad N° 3886720, hace constar que los instrumentos que se aplicarán para realizar el trabajo de campo por la Br. **Jessica Castro Tirado** titular de la Cédula de Identidad N° **15.021.202**, fueron validados y aprobados por mi persona para su aplicación.

Asimismo, esta información será utilizada para el desarrollo del Trabajo de Grado denominado **"Rol del director como supervisor en la Educación Contemporánea Venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas"**.

Georgina León

Firma

3886720

C.I

JC/jc

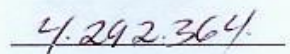
CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quién suscribe, Miriam Páez Magister en Administración de Recursos Humanos, titular de la Cédula de Identidad N° 4.292.364. Hace constar que los instrumentos que se aplicarán para realizar el trabajo de campo por la Br. **Jessica Castro Tirado** titular de la Cédula de Identidad N° **15.021.202**, fueron validados y aprobados por mi persona para su aplicación.

Asimismo, esta información será utilizada para el desarrollo del Trabajo de Grado denominado **"Rol del director como supervisor en la Educación Contemporánea Venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas"**.



Firma



C.I

JC/jc

CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Pedro C. Rodríguez profesor/ra, titular de la Cédula de Identidad N° 846687, adscrito/a al Departamento de Psicología, Escuela de Educación perteneciente a la Universidad Central de Venezuela hace constar que los instrumentos que se aplicarán para realizar el trabajo de campo por la Br. Jessica Castro Tirado titular de la Cédula de Identidad N° 15.021.202, fueron validados y aprobados por mi persona para su aplicación.

Asimismo, esta información será utilizada para el desarrollo del Trabajo de Grado denominado **"Rol del director como supervisor en la Educación Contemporánea Venezolana de dos Escuelas Integrales Bolivarianas"**.


Firma Pedro C. Rodríguez
C.I.N° 846687

JC/jc

Sistema de Variables

Objetivos específicos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores
Identificar las funciones y propósitos de la supervisión participativa que llevan a cabo los directores de planteles	Principios de la supervisión participativa	Los principios básicos de la supervisión participativa guían las funciones diarias, mediante acciones cooperativas, constructivas, científicas y permanentes	Supervisión democrática	- Cooperación - Constructiva - Científica - Permanente
Establecer los roles que desarrolla el director para enfrentar los cambios de la educación contemporánea con base a una supervisión abierta y participativa	Destreza del director frente a cambios educativos	Capacidad de buscar nuevos conocimientos para el manejo efectivo de los cambios ocurridos en la educación. De allí que, el director sea un delegado del despacho de educación ante la comunidad local respectiva	Gestión directiva	- Relaciones humanas - Iniciativa - Eficiencia Organizativa - Rectitud profesional - Conocimientos jurídicos - Conocimientos académicos
Comparar los roles del director como supervisor en la institución pública oficial y pública privada en relación con las que se aplican en la institución privada	Roles del director como supervisor en la institución pública y privada	Los roles del director como supervisor corresponden a los interpersonales, informacionales y decisionales	Roles del director	- Interpersonales - Informacionales - Decisionales
Determinar las fortalezas que deberían implantarse como normas del día a día en las Instituciones	Fortalezas como normas en las instituciones públicas y privadas	Constituyen una guía operativa que precise la gestión del director como supervisor de forma permanente y participativa	Habilidades y destrezas del director en la institución pública y privada	- Detección de necesidades internas y del entorno - Planificación - Control y seguimiento - Coordinación con las instancias comunitarias - Poder de persuasión - Estimulación de cambios



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACION DOCENTE



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DEL PLANTEL PÚBLICO
Y PRIVADO**

El siguiente instrumento está siendo realizado en el marco de una investigación para desarrollar un Trabajo Especial de Grado; su función es determinar ciertos aspectos relacionados con la Educación Contemporánea Venezolana.

Usted encontrará una serie de proposiciones acompañadas de 3 alternativas y/u opciones de respuestas ordenadas de izquierda a derecha. Lea cada proposición y luego marque con una (x) o (✓) en la casilla correspondiente a la alternativa que mejor defina su opinión. La escala está comprendida de la siguiente manera:

Frecuentemente (3)

En ocasiones (2)

Nunca (1)

Asimismo, la información suministrada por usted será utilizada con fines de la investigación, en ningún momento será utilizada para ningún otro fin; tiene la condición de mantener al consultado en el anonimato.

Gracias...

Atentamente,
Jessica Castro T.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACION DOCENTE



- (3) frecuentemente
- (2) en ocasiones
- (1) nunca

		Categorías		
N°	Preguntas	3	2	1
1	En el plantel se desarrolla la supervisión democrática con base a las acciones de cooperación			
2	En la supervisión que se realiza en el aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo			
3	En el proceso de supervisión aplica el método científico para conocer a profundidad la problemática que confronta cada docente en su aula de clases			
4	Hace uso de las herramientas implícitas en el método científico al momento de supervisar a los docente en el aula			
5	Aplica la observación directa para verificar como se cumplen los objetivos y tareas planificados			
6	Utiliza mecanismos en el proceso de supervisión que conduzcan hacia la permanencia de la misma, tanto en el plantel como el aula de clases			
7	La interacción entre grupos con enfoques de comunicación formal e informal es utilizada en el proceso de supervisión educativa que se desarrolla en el plantel			
8	Forma equipo y/o grupos de trabajo que precisan lo que se debe lograr			
9	En el plantel se establece relaciones de respeto entre los diversos miembros del equipo de trabajo			
10	El intercambio de ideas representa una forma de interactuar en los grupos de trabajo que integran el personal del plantel (tolerancia)			
11	La comunidad se integra a los diversos proyectos emprendidos por el plantel			
12	Utiliza técnicas de dominio personal para enfrentar las diversas situaciones en el día a día de la institución educativa			
13	En el plantel se han desarrollado proyectos comunitarios para integrar el entorno (comunidad) al logro de objetivos y metas establecidos en el plano institucional			
14	El plantel realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad			
15	Se realizan conversatorios o círculos de estudio sobre la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica de Educación			
16	Tiene dominio sobre el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente			
17	El Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha ofrecido capacitación legal para el manejo adecuado de las nuevas leyes que rigen en materia educativa			
18	Usted consulta textos sobre la educación contemporánea en Venezuela			

19	El Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha dado capacitación acerca de las actuales tendencias y enfoques educativos en el mundo				
20	Las instancias del Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha dado capacitación sobre nuevas técnicas y métodos actuales sobre dirección y supervisión educativa				
21	Utiliza técnicas de interacción personal basadas en la comunicación formal				
22	Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes ocupan los espacios informales que le permiten el acercamiento entre el personal de la institución				
23	La comunidad tiene entrada libre a la institución para intercambiar ideas				
24	Establece relaciones interpersonales con las diferentes instancias comunitarias de la localidad				
25	La información que circula en la institución recorre espacios descendentes horizontales y ascendentes a un mismo tiempo				
26	En la institución se dan a conocer por diversas vías comunicacionales las informaciones requeridas por los miembros del equipo de trabajo en el momento adecuado				
27	La toma de decisión por consenso representa el estilo presente en la institución				
28	Para tomar decisiones en la institución se convoca a la toma de decisiones por consenso				
29	En la institución los directivos han requerido en diversas situaciones tomar decisiones unilaterales				
30	El diagnóstico previo a la planificación se realiza utilizando la técnica de detección de necesidades internas y del entorno				
31	La dirección del plantel utiliza mecanismos para llevar a cabo una planificación conjunta con la comunidad y otras instancias del entorno				
32	Utiliza usted mecanismos de participación				
33	Utiliza el control y seguimiento como herramienta para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación				
34	En el desarrollo de sus tareas aplica técnicas de auto control				
35	En su gestión como miembro de personal directivo coordina las actividades de los diversos proyectos institucionales con las diversas instancias comunitarias				
36	Cree usted como miembro del personal directivo de la institución que posee poder de persuasión para estimular el camino a seguir en las actividades que coadyugan en el logro de metas de los proyectos institucionales				
37	Es usted un actor educativo que estimula los cambios para beneficio del equipo de trabajo, los estudiantes y la comunidad local				



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACION DOCENTE



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y
OBRERO DEL PLANTEL PÚBLICO Y PRIVADO**

El siguiente instrumento está siendo realizado en el marco de una investigación para desarrollar un Trabajo Especial de Grado; su función es determinar ciertos aspectos relacionados con la Educación Contemporánea Venezolana.

Usted encontrará una serie de proposiciones acompañadas de 3 alternativas y/u opciones de respuestas ordenadas de izquierda a derecha. Lea cada proposición y luego marque con una (x) o (√) en la casilla correspondiente a la alternativa que mejor defina su opinión. La escala está comprendida de la siguiente manera:

Frecuentemente (3)

En ocasiones (2)

Nunca (1)

Asimismo, la información suministrada por usted será utilizada con fines de la investigación, en ningún momento será utilizada para ningún otro fin; tiene la condición de mantener al consultado en el anonimato.

Gracias...

Atentamente,
Jessica Castro T.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA COOPERATIVO DE FORMACION DOCENTE



- (3) frecuentemente
- (2) en ocasiones
- (1) Nunca

		Categorías		
N°	Preguntas	3	2	1
5	El director y miembros del personal directivo aplica la observación directa para verificar como se cumplen los objetivos y tareas planificados			
6	El director y miembros del personal directivo utiliza mecanismos en el proceso de supervisión que conduzcan hacia la permanencia de la misma, tanto en el plantel como el aula de clases (información para alcance de objetivos, asimilación de heramientas para posibles soluciones, reajustes en la enseñanza-aprendizaje, entre otras)			
7	La interacción entre grupos con enfoques de comunicación formal e informal es utilizada en el proceso de supervisión educativa que se desarrolla en el plantel por parte del director y miembros del personal directivo			
8	El director y miembros del personal directivo conforman equipos y/o grupos de trabajo que precisan lo que se debe lograr			
9	El director establece relaciones de respeto entre los diversos miembros del equipo de trabajo			
10	El director hace uso del intercambio de ideas para facilitar y representar una forma de interacción con los grupos de trabajo que integran el personal del plantel			
11	La comunidad se integra a los diversos proyectos emprendidos por el plantel			
12	El director utilizará técnicas de dominio personal para enfrentar las diversas situaciones en el día a día de la institución educativa			
13	En el plantel se han desarrollado proyectos comunitarios para integrar el entorno (comunidad) al logro de objetivos y metas establecidos en el plano institucional			
14	El plantel realiza talleres de capacitación dirigidos a la comunidad			
15	El director realiza conversatorios o circulos de estudio sobre la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación y LOPNA			
17	El Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha ofrecido capacitación legal para el manejo adecuado de las nuevas leyes que rigen en materia educativa			
21	Cree usted que el director utiliza técnicas de interacción personal basadas en la comunicación formal			

22	Las relaciones interpersonales entre directivos y su personal ocupan los espacios informales que le permiten el acercamiento humano entre ambos				
23	La comunidad tiene entrada libre a la institución para intercambiar ideas				
24	El director establece relaciones interpersonales con las diferentes instancias comunitarias de la localidad				
25	La información por parte del director que circula en la institución recorre espacios descendentes horizontales y ascendentes a un mismo tiempo				
26	El director da a conocer por diversas vías comunicacionales las informaciones requeridas por los miembros del equipo de trabajo en el momento adecuado				
27	La toma de decisión por consenso representa el estilo presente en la institución				
28	Para tomar decisiones en la institución el director convoca a la toma de decisiones por consenso				
29	cree usted que el director de la institución ha requerido en diversas situaciones tomar decisiones unilaterales				
30	El diagnóstico previo a la planificación se realiza utilizando la técnica de detección de necesidades internas y del entorno				
31	La dirección del plantel utiliza mecanismos para llevar a cabo una planificación conjunta con la comunidad y otras instancias del entorno				
32	El director utiliza mecanismos de participación				
33	Cree usted que el director utiliza el control y seguimiento como herramienta para monitorear el alcance de objetivos y metas previstos en la planificación				
34	Piensa usted que el director en el desarrollo de sus tareas aplica técnicas de auto control				
35	El personal directivo coordina las actividades de los diversos proyectos institucionales con las diversas instancias comunitarias				
36	Cree usted que el director del plantel posee poder de persuasión para estimular el camino a seguir en las actividades que coadyugan en el logro de metas de los proyectos institucionales				
37	Piensa usted que el director es un actor educativo que estimula los cambios para beneficio del equipo de trabajo, los estudiantes y la comunidad local				

Esta parte del cuestionario solo será direccionada y por tanto respondida por el personal docente					
			Categorías		
Nº	Preguntas		3	2	1
1	Los miembros directivos del plantel realizan una supervisión democrática con base a las acciones de cooperación				
1.1	El director le ha ofrecido capacitación sobre la definición, el uso y manejo adecuado del concepto de supervisión democrática con fines de cooperación entre ambos				
2	En la supervisión que se realiza en su aula se hace presente una visión constructiva en el proceso educativo				
3	El directivo en el proceso de supervisión aplica el método científico para conocer la problemática en su aula de clases (Método Científico: Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables)				
4	El director del plantel hace uso de las herramientas implícitas en el método científico al momento de supervisarlo/a en el aula (Debates, ensayos, diseñar problemas en los que los estudiantes relfejen sus habilidades, proyectos, etc)				
16	Piensa usted que el director tiene dominio sobre el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente				
18	Usted consulta textos sobre la educación contemporanea en venezuela				
19	El Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha dado capacitación acerca de las actuales tendencias y enfoques educativos en el mundo				
20	Las instancias del Ministerio del Poder Popular para la Educación le ha dado capacitación sobre nuevas técnicas y métodos actuales sobre dirección y supervisión educativa				
22	Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes ocupan los espacios informales que le permiten el acercamiento humano al personal de la institución				