



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - TÁCHIRA
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS
DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Betsandreina Zambrano V.

C.I. V- 16.960.803

Tutora: Karina Caballero (MSc)

C.I. V- 13.146.643

SAN CRISTÓBAL, SEPTIEMBRE 2014.

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



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - TÁCHIRA
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS
DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiae en Evaluación Educativa**

Autor: Betsandreina Zambrano V.

C.I. V- 16.960.803

Tutora: Karina Caballero (MSc)

C.I. V- 13.146.643

SAN CRISTÓBAL, SEPTIEMBRE 2014.

DEDICATORIA

Con especial amor A:

Dios mi Padre Celestial.

Mis padres, Rodolfo y Gladys ejemplo de unión, constancia, superación y han estado ahí en todo momento para brindarme el apoyo que necesito, gracias papi y mami, este triunfo es para Uds. Los Amo.

Mi Esposo Rafa, quien es mi mano derecha, por su amor y palabras de aliento en los momentos difíciles y apoyarme de manera incondicional en el cumplimiento de tan anhelada meta. Te amo.

Mi hijo, Alejandro quien es la fuente de energía y la inspiración más sublime que me motiva día a día para cumplir mis metas. Te Amo.

Mi hermana Marilyn, mi ejemplo a seguir, gracias por compartir parte de sus conocimientos para que este trabajo diera los frutos esperados. Gracias Hermanita. Te Amo

Mis estudiantes, por ser la razón de mí ser como profesional.

Betsandreina Zambrano

PENSAMIENTO

La práctica educativa...es algo serio...Participamos en su formación...Podemos contribuir a su fracaso con nuestra incompetencia, mala preparación o irresponsabilidad...También podemos contribuir con nuestra responsabilidad, preparación científica y gusto por la enseñanza, con nuestra seriedad y nuestro testimonio de lucha contra las injusticias, a que los educandos se vayan transformando en presencias notables en el mundo...

Freire (1994).

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORÍA.....	iv
PENSAMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	12
General.....	12
Específicos.....	12
Justificación e Importancia de la Investigación.....	13
Alcances y Delimitación de la Investigación.....	17
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	20
Bases Teóricas.....	29
Soportes Legales.....	72
Sistema de Variables.....	77
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	79
Nivel de Investigación.....	82
Diseño de Investigación.....	83
Modelo Evaluativo.....	84
Fases de la Investigación.....	85
Población.....	87
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	88
Validez del Instrumento.....	90
Confiability.....	91
Metodología para la Recolección de Datos.....	92
Técnica de Análisis de los Datos.....	93
IV LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de Los Resultados.....	94
Discusión de los Resultados.....	125

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	130
Recomendaciones.....	133
REFERENCIAS.....	136
ANEXOS.....	144
A- Cuestionario a los Docentes de con Funciones Gerenciales.....	145
B- Cuestionario a los Docentes de Aula.....	148
C- Matriz de Confiabilidad Alfa de Crombach.....	151
D- Acta de Validación de los Instrumentos.....	152
D1- Acta de Validación de los Instrumentos.....	153
D2- Acta de Validación de los Instrumentos.....	154

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

Nº		Pp
1	Operacionalización de las Variables.....	78

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

N°		Pp
1	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, indicador: capacidad de investigación y resolución de problemas.....	95
2	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, indicador: técnicas actuales de supervisión.....	97
3	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, indicador: impulsador de la innovación.....	98
4	Distribución de frecuencia de variable, competencias de supervisión, indicador: presenta informes.....	100
5	Distribución de frecuencia de variable, competencias de supervisión, indicador: forma comisiones de trabajo en equipo....	101
6	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, indicador: realiza entrevistas.....	102
7	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, toma de decisiones en colectivo.....	103
8	Distribución de frecuencias de variable, competencias de supervisión, indicador: promueve la misión y visión de la educación bolivariana.....	104
9	Distribución de frecuencias de variable, supervisión pedagógica, indicador: uso de recursos didácticos.....	107
10	Distribución de frecuencias de variable, supervisión pedagógica, indicador: organización y planificación de labores educativas.....	108
11	Distribución de frecuencias de variable, supervisión pedagógica, indicador: orienta y dirige al personal docente.....	110
12	Distribución de frecuencias variable, supervisión pedagógica, indicador: visitas periódicas al aula de clase.....	111

13	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: define criterios de supervisión y acompañamiento.....	113
14	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: relaciones interpersonales.....	114
15	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: realiza círculos de estudio.....	116
16	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, Indicador: adapta la planificación de nuevo diseño curricular.....	118
17	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: mejora deficiencias en la práctica pedagógica.....	119
18	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: políticas educativas.....	120
19	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: planifica el PEIC con todos los actores del proceso educativo.....	121
20	Distribución de frecuencia variable, supervisión pedagógica, indicador: jerarquiza prioridades.....	123

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
TÁCHIRA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS
DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**

Autor: Betsandreina Zambrano
Tutor: Karina Caballero.
Fecha: Septiembre de 2014.

RESUMEN

En el Nivel de Educación Media, la supervisión educativa es un proceso integral encargado de mejorar sustantivamente el sistema educativo, de modo que su impacto favorezca la formación plena de los individuos que exige la sociedad de ahí que, el presente estudio tuvo por objeto evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", en cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira. El estudio fue de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo, enmarcado bajo el modelo evaluativo de Stufflebeam Contexto, Insumo, Proceso, Producto, sistematizado en las fases: (1) Delineación; (2) Obtención; (3) Análisis; (4) Aplicación y (5) Divulgación de la Información. Los sujetos de investigación, lo conforman 42 profesionales de la docencia, de ellos 17 entre Director; Subdirector y Coordinadores de año, los demás, 25 docentes de aula por hora, destacándose el estudio tipo censo. La técnica de la encuesta se sistematizó mediante un cuestionario con escala Likert, con cinco opciones de respuestas, aplicada a cada estrato el E1 correspondió con los Directivos y el E2 a Docentes de aula por horas. Estos instrumentos se sometieron a validación mediante la técnica "Juicio de expertos". La confiabilidad se calculó a través del método Alfa Crombach, determinándose en un rango de proporción de 0.95, considerado como muy alta. La información permitió diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional seleccionado. Finalmente, de acuerdo con el análisis de los resultados y de su discusión, se elaboraron recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", estado Táchira.

Palabras Clave: Evaluación, Supervisión, Docentes, Función Gerencial, Educación media.

INTRODUCCION

La educación representa el eje principal para el fortalecimiento, desarrollo y progreso de un país, de manera que es concebida como un proceso indisoluble ligado a las fuerzas que impulsan el crecimiento cualitativo del ser humano, mediante el desarrollo de sus potencialidades creativas, artísticas y humanísticas, a fin de prepararlos para que se enfrenten a los cambios que demanda la sociedad.

Uno de los elementos que permite que la educación represente un proceso activo y significativo es la supervisión, pues ella es una función pública de carácter docente que se cumplirá en los diferentes Subsistemas y Niveles del sistema educativo venezolano, encargado de garantizar el cumplimiento de todos los elementos que integran cada nivel o modalidad (docentes, estudiantes, comunidad, padres y representantes).

En atención a lo anterior, la investigación está relacionada con evaluación del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media y, en el caso particular versa sobre la valoración Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, refiere al directivo porque es el encargado de orientar y acompañar a los docentes en todas las situaciones de enseñanza-aprendizaje y evaluación, mediante la indicación de estrategias de enseñanza que induzcan a un aprendizaje significativo; igualmente, es el encargado de fomentar la integración escuela-comunidad y en si supervisar todos los factores físicos y humanos que inciden en el objeto de estudio.

Así pues, el propósito de la investigación se orienta a evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media, para el logro de tal cometido, es necesario diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes directivos, acción que demanda, entre otras cosas, caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los docentes del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", en el municipio Andrés Bello en el estado Táchira.

Dentro de los argumentos que justifican el desarrollo de la investigación destaca, en primer lugar el ámbito teórico en el sentido, que se revisan enfoque, constructos y reflexiones recientes de autores que analizan lo concerniente a la evaluación, supervisión y gerencia en el Nivel de Educación Media General, referentes que se constituyen con fuentes de consulta y actualización de los docentes y demás miembros de comunidad escolar. Asimismo, en el sentido práctico se busca que los aportes del trabajo susciten la reflexión sobre la importancia que tiene en la actualidad la supervisión educativa, como una acción que permite el desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantes del éxito formativo y, por lo tanto merece ser valorado de modo que de sus hallazgos deriven recomendaciones tendentes a considerar como mecanismos de mejora.

Dentro de este contexto, el estudio metodológicamente, se enmarca en la naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo con diseño de campo y de tipo evaluativo, enmarcada en el modelo decisorio de Stufflebeam CIPP, los sujetos de investigación lo conforman 42 profesionales de la docencia, de ellos 17 entre Director; Subdirector y Coordinadores de año, los demás, 25 docentes de aula por horas, destacándose el estudio tipo censo. La encuesta se sistematiza mediante un cuestionario con escala Likert, con cinco opciones de respuestas, aplicándosele uno cada estrato. El estrato uno (E1) Directivos y el estrato (E2) corresponde a los Docentes de aula por horas. Ambos instrumentos se someten a validación mediante el “Juicio de expertos”.

Los resultados se procesan mediante la estadística descriptiva, en la que las frecuencias simples y relativas permiten la comprensión de los aspectos más resaltantes del objeto del problema y del que se logra caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, localidad de Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira. Con el fin de

contrastar las cifras obtenidas, se contrastan reflexivamente con los referentes teóricos.

A lo largo de la investigación se da a conocer algunas debilidades que evidencian el poco cumplimiento del personal docente con funciones gerenciales, relacionadas con el deber de supervisar a todos los actores del proceso educativo, situación en la que no elabora y mucho menos cumple cabalmente con los procesos de la supervisión educativa, adaptado a las condiciones de la institución. Asimismo, se denota la escasa participación de la comunidad en las actividades escolares pues poco se promueve la integración escuela-comunidad.

En atención al modelo evaluativo seleccionado, la investigación se estructura así: el Capítulo I, evidencia de el problema, la justificación e importancia y los objetivos; el Capítulo II describe el Marco Teórico Referencial, en el cual se referencian una serie de trabajos vinculados con la problemática definidos como los antecedentes, las bases teóricas y los soportes legales. El Capítulo III, el Marco Metodológico, describe los procedimientos utilizados, se justifica la selección de la muestra, métodos y técnicas como estrategia para lograr los objetivos planteados, la organización y análisis de los datos; en el Capítulo IV se presentan Los Resultados, producto de la aplicación de los cuestionarios y, se efectúa la discusión de los hallazgos; el Capítulo V; muestra de manera reflexiva, las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del estudio. Seguidamente, se muestran las Referencias Bibliográficas como evidencia de la consulta efectuada, y en el último apartado se muestran los Anexos.

De acuerdo con lo antes indicado, es necesario que tanto los docentes con función directiva como los de aula que laboran en el Nivel de Educación Media General, reconozcan el elevado valor pedagógico que tiene en la actualidad evaluación como un proceso comprometido con el reconocimiento de las debilidades existentes en realidad escolar, para sugerir las acciones de mejora sustantiva, cuyo beneficio sea la calidad educativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El proceso de cambio y transformación es columna vertebral para que el sistema educativo y por consiguiente la supervisión escolar contribuyan en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos que impulsen la educación por el mejor camino con miras a garantizar el desarrollo de los procesos de alta gerencia, cambios y transformaciones dentro de los cuales resalta el acto de supervisión, cuya finalidad es la de contribuir a resolver los problemas inherentes a la enseñanza en los Subsistemas y Niveles del sistema educativo venezolano.

Es así, que el país requiere de un ciudadano apto para el trabajo liberador, democrático, solidario, amante de la paz, tolerante, respetuoso de la diversidad cultural, identidad nacional e integracionista. De allí, que él (a) maestro (a) debe estar comprometido (a) con esos valores y principios, su práctica pedagógica, debe tener fundamento filosófico en Simón Rodríguez, Vygotsky, Freire, Prieto, Belén San Juan y demás pensadores que han contribuido con el desarrollo del modelo de educación integral venezolano, tal como lo refiere el Diseño del Currículo Nacional Bolivariano (2007), en sus fundamentos pedagógicos (p.p.48-52).

En los últimos diez (10) años son importantes los avances alcanzados en materia educativa; se ha disminuido el esquema privatizador y se retoma el carácter público de la educación promoviéndose la inclusión de todos y todas al sistema educativo venezolano; la inversión es cada vez mayor para atender la construcción y reparación de locales escolares. El Ministerio del

Poder Popular para la Educación MPPE, consciente de la importancia de la educación democrática y de calidad, dedica esfuerzos para ampliar la atención a la educación inicial, mejorar la educación tecnológica, se promueve la alfabetización, fortalecer la educación especial, institucionalizar los juegos escolares, brindando así, atención prioritaria a la educación integral.

Sobre la base de las ideas expuestas, los liceos bolivarianos, para consolidar una gestión escolar eficiente se centran en el continuo humano y mediante la participación democrática y compromiso de todos los actores educativos y comunitarios. Por tal motivo, señala Chiavenato (2003) "las funciones básicas de los gerentes son las planeación, organización, dirección y control en donde el desempeño de sus competencias y de su función gerencial, permite adecuar el proceso administrativo de forma secuencial, cíclica, dinámica e interactiva" (p.230). Por lo tanto refiere que, la gestión escolar desde el punto de vista gerencial, debe ejecutarse de forma secuencial, ordenada y paralelamente, para no dejar de lado ninguna de las acciones previstas, de allí que los docentes que cumplen funciones gerenciales están comprometidos con un labor de elevada complejidad y compromiso.

En líneas generales, para que existan importantes avances educativos, los gerentes educacionales, deben tener definidos los objetivos a alcanzar, qué debe hacerse para lograrlos y la metodología a aplicar para su logro inmediato. De allí, que los actores del contexto educativo, consideren sus competencias y la gestión escolar como la mejor herramienta para ejercer un verdadero rol que responda a la razón de ser, con el fin de crear las condiciones apropiadas para el desarrollo de los docentes, padres y representantes de trabajar, colaborar, criticar, luchar y participar en la educación de la sociedad.

Desde luego, el personal directivo, desempeña un papel preponderante en el proceso formativo de las nuevas y jóvenes

generaciones, responsabilidad por cuanto son quienes ofrecen a los estudiantes, las herramientas requeridas para el desarrollo pleno de las competencias necesarias para insertarse efectivamente a la sociedad de modo que sean seres participes y protagonistas del proceso transformacional en sí. (Santos, 2006, p. 03)

Este señalamiento, resalta la responsabilidad que tiene los docentes que cumplen funciones directivas, en la mejora de la gestión escolar y lo imprescindible de una adecuada aplicación de sus competencias en los centros educativos del país, escenarios en los cada vez más, se hace necesaria la participación activa de los entes del proceso educativo. En este sentido para Lepelay (2009), la gestión de calidad es:

Un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien, pero asume, que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso educativo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los que integran dicha organización (p.48).

Al tomar en cuenta lo antes mencionado, se puede considerar que, la calidad no es solo una característica de un producto o servicio, pero si es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización y que en ella se enmarca la calidad con compromiso y responsabilidad de cada persona que interviene en el proceso productivo. Por cuanto, en el ámbito educativo la gestión de calidad tiene como principal actor al director, el cual mediante una gerencia educativa llevada con eficacia y eficiencia, contribuye al desarrollo funcional de la institución y sus objetivos educativos, debido a que es la figura entorno a la cual giran las decisiones más importantes relativa a la parte administrativa y pedagógica del plantel educativo.

De acuerdo con lo anterior, es evidente que el director debe ser garante de velar por el cumplimiento cabal de las leyes, reglamentos y demás normativas a aplicarse según sea necesario, dentro de sus funciones gerenciales, destaca: ser el principal mediador de conflictos, liderizar de

modo proactivo en la institución, estimular a sus docentes, promover las relaciones profesionales y afectivas relaciona con todos, motivar la participación de la comunidad escolar, promover la efectiva integración escuela-comunidad, detectar mediante procesos de evaluación coherentes, las necesidades de la institución y presentar alternativas de solución, es decir, debe poseer las habilidades humanas para poder gerenciar la institución educativa en la cual se encuentra asignado.

Dentro de sus múltiples funciones gerenciales en educación media, la concerniente a la supervisión educativa realizada a los docentes de la institución, constituye en opinión de Barreto (2010) una.

Acción vertebradora, garante del éxito o fracaso educativo, porque de ella derivan sugerencias, aportes, correctivos, ideas y decisiones cuyo impacto inmediato subyace en la mejora de la práctica docente y, que en esencia posibilitan el cambio de actitud, la toma de conciencia y reflexión del educador. La supervisión, lejos de ser vista como una acción controladora, es un proceso de elevada riqueza humana en el que el gerente interactúa con sus pares académicos, acompañándolos irrestrictamente, en el desarrollo oportuno de su responsabilidad formadora (p.73).

De la cita se aprecia que la supervisión, constituye una función determinante en los procesos de mejora educativa porque, de la misma se desprenden las acciones concretas que los docentes deben considerar para la mejora efectiva de su docencia, porque al ser realizada efectivamente puede lograrse que cada docente revise sus debilidades, las evalúe y trabaje sobre ellas, para que sean superadas y se conviertan en fortalezas. De modo implícito, se observa que, en el referido proceso gerencial, la evaluación es uno de los fundamentos básicos que permite al directivo inferir juicios directa o indirectamente de una realidad que se valora como resultado de una acción intencional realizada de manera continua, dialógica, consensuada y reflexivamente, en el que supervisor y docente evaluado, configuran un intercambio de acuerdos, propicios para tomar decisiones acertadas que ante todo son, garantes de la mejora.

Sin en efecto, se busca que la enseñanza se transforme y sea proclive al desarrollo pleno del ser humano, no cabe duda que tal cometido, amerita entre otras cosas, el desarrollo de un verdadero proceso de supervisión, en la que los docentes con función gerencial, hagan uso de sus competencias para saber observar, registrar, comunicar al docente el cumplimiento de sus funciones, cuyo acompañamiento constante, permanente y orientador contribuya a mejorar las debilidades, siendo garante de una calidad educativa que cumpla con los objetivos establecidos en las políticas educativas del estado venezolano.

A partir de las consideraciones anteriores, los aportes realizados por distintas organizaciones vinculadas con la educación a nivel nacional e internacional y los postulados del pensamiento Robinsoniano, Bolivariano y Zamorano, se establecen cuatro (4) pilares fundamentales para el desarrollo integral del nuevo ser social, humanistas y ambientalistas como son: aprender a crear, aprender a convivir y participar, aprender a valorar, aprender a reflexionar, es decir direcciones para educar a un nuevo (a) republicano (a) con sentido crítico, reflexivo, participativo, cultura política, conciencia y compromiso social, superando las estructuras del viejo modelo, el cual pretendió generar ciudadanos acrílicos sin visión de país, sin interés por el quehacer político y sus implicaciones con el desarrollo económico y social de los pueblos.

En la actualidad el Liceo Nacional Bolivariano Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, alberga una matrícula de 1490 estudiantes, 100 docentes de aula, una (1) Directora, dos (2) Subdirectores académicos, dos (2) Subdirectores administrativos, diez (10) coordinadores de año, dos (2) evaluadoras, quince (15) secretarías, y diecinueve (19) obreros, lo que representa un bajo porcentaje de personal para atender las necesidades educativas de todos los estudiantes, por cuanto, se aprecian la existencia de muchos problemas vistos desde la

infraestructura hasta alcanzar el nivel académico que se imparte en esta casa de estudio.

En este orden de ideas, se hace relevante destacar que el carácter supervisivo ha sido usualmente obviado, por parte del personal docente con funciones gerenciales en la institución objeto de estudio, pues en el 100% esperado no se lleva a cabo, se ha perdido el interés por relacionarse con el trabajo de enseñanza que ofrecen los docentes en cada una de las disciplinas impartidas; de allí se desprenden debilidades y necesidades que afectan el normal desarrollo de las actividades académicas como son: el desempeño docente, los procesos la enseñanza, aprendizaje y evaluación, conformismo, estados de ansiedad, inseguridad, incertidumbre, apatía, desmotivación y sentido de pertenencia, elementos que deben superarse responsablemente, a través de la programación y ejecución de actividades dirigidas a orientar, coordinar, supervisar y evaluar en forma integral la labor diaria del personal docente.

Lo anterior, conlleva a la investigadora a manifestar que en Liceo Nacional Bolivariano Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", es necesario desarrollar un estudio de carácter evaluativo, de cuyos aportes se desprendan recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa, la cual supone garantizar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, acompañar pedagógicamente a los docentes en el ejercicio de la práctica pedagógica, sensibilizar de manera consecuente con los padres y representantes que asisten a la institución, informar y actualizar a los docentes con lineamientos y procesos inherentes al desarrollo coherente de sus funciones pedagógicas.

Entre las consecuencias de la realidad antes descrita, se aprecia bajo rendimiento académico en los estudiantes, comportamientos no deseados y deserción escolar, lo que implica serias aseveraciones emitidas por parte de los docentes y directivos con respecto al compromiso que tienen en su

mayoría, los padres y representantes con sus hijos, afirman, que toda esta situación de actitudes negativas viene dada por no existir en sus hogares las orientaciones, recomendaciones y ayuda complementarias para la educación de estos jóvenes; olvidan, que para ratificar estos juicios de valor debe realizarse un diagnóstico, control, supervisión y evaluación de cada uno de los actores comprometidos en el proceso educativo, a fin de cerciorarse a la realidad, para considerara acciones que permitan rebatir el problema donde se encuentre materializado.

En este orden de ideas, Barreto (2010), indica que “uno de los problemas que presentan los gerentes, es que su gestión escolar no está siendo satisfactoria, debido al inadecuado cumplimiento de sus funciones administrativas” (p.96).

De continuar así la situación, se corre el riesgo que no se logren los objetivos educacionales y gerenciales previstos, pueda que la institución pierda credibilidad y el impacto esperado por la comunidad, lejos de ser una fortaleza, al ser considerado un Liceo Bolivariano de referencia, pase a ser una institución poco tomada en cuenta, y lo más preocupante, puede ocurrir que los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de Educación Media, poco respondan al ideal de una educación de calidad. Todo ello, amerita una intervención productiva desde la gerencia educacional, que permita mejorar tales debilidades.

Por las razones expuestas, surge la necesidad de reflexionar la importancia que tiene el binomio supervisión – evaluación, para que este sea asumido como un proceso compartido, democrático, orientado hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, garante del desarrollo profesional del educador así como de la genuina formación de los estudiantes, efectuándose con eficiencia y en forma integrada, considerando los procesos administrativos a través de las funciones técnicas, sociales, de asistencia y medición, que materialicen el acto de la supervisión con la intención de

mejorar el Ser, Hacer, Conocer y el Convivir en los diferentes ámbitos educativos.

A la luz de los señalamientos anteriores, autores como Bonilla y Rodríguez (2011), destacan que una buena supervisión educativa, permite el desarrollo de: “un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos, la responsabilidad de lograr y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para la enseñanza de calidad, el aprendizaje significativo, la evaluación justa y orientadora” (p.125). En este sentido, la gerencia hace que los individuos pertenecientes a una determinada organización, pueda a través de sus relaciones conseguir su excelencia en el trabajo, para así alcanzar en conjunto organización eficiente.

Pero motivado a la compleja realidad que caracteriza al sistema educativo venezolano, en el que intervienen múltiples variables de tipo social, económico, cultural, afectivo, curricular, histórico y político, no solo basta con una óptima supervisión educativa, sino que a su vez, es necesario que la evaluación forme parte inseparable del referido proceso, esto implica que las actividades evaluativas se constituyan en referentes inmediatos para reflexionar conscientemente con los evaluados, sobre las posibilidades de mejora de la enseñanza, siendo esta garante de la innovación y transformación de la práctica pedagógica. Urge asumir la evaluación, como un acto democrático, en el que los docentes se perfilen como profesionales reflexivos y transformativos de su propia acción.

Con base en los aspectos antes planteado, surgen las siguientes interrogantes, que guían la investigación: ¿Cuáles son las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira? ¿Cómo son los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira? ¿Por qué es necesario elaborar una serie de

recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”? ¿Cómo se podrá valorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Elaborar una serie de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Valorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Justificación e Importancia de la Investigación

Hoy en el sistema educativo venezolano se habla de calidad educativa gracias a los procesos de evolución social que se han venido presentando, ofreciendo lo mejor, con la firme insistencia de lograr día a día una categoría más hacia el éxito de la enseñanza; y este estudio representa una contribución a la necesidad sentida de buscar solución a los factores que de alguna forma afectan el desarrollo de la función gerencial que cumplen los docentes directivos del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, en cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Se considera relevante porque permite caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, puesto que para llevar a cabo este complejo proceso, se requiere de la participación de todos los entes incluyendo los docentes con función supervisora en la identificación y supervisión de las causas que inciden en el buen desenvolvimiento de la función que desempeñan, la cual redundaría en el mejoramiento de la calidad educativa.

La investigación educativa, con mayor enfoque en lo particular y con una referencia singular en lo local, claro está, activada con fundamento en la concepción macro y su identificación, que se maneja como noción de estado para la creación de planes específicos en cada sector, con el interés de buscar el aprovechamiento equilibrado de los aportes y beneficios que puedan obtener como impulso del desarrollo de acciones generadoras en el afán de crear mayores oportunidades para las generaciones futuras.

Es así, como al hablar de evaluación del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media, no se puede dejar de pensar en el gran beneficio social y académico que obtendrán los cien (100) docentes activos de esta casa de estudios, quienes tendrán oportunidad de mejorar sus roles una vez sean orientados por un supervisor

cuyas características se correspondan con las conocedor del trabajo docentes basados en la orientación, asesoramiento, investigación y evaluación de su función escolar; pues no es de obviar las condiciones especiales en las que se trabaja en esta institución, donde existen múltiples necesidades que ameritan exclusiva atención por todos los funcionarios, con el propósito de desarrollar un esquema o plan de trabajo equilibrado por quienes tienen el deber de dirigir las políticas educativas y de supervisión con esta importante casa de enseñanza.

En este sentido, la supervisión educativa tiene como propósito según el Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional IUMP (2006)"... establecer una unidad de esfuerzo entre las escuelas, a fin de que en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible..." (p 71). La supervisión permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación; lo expuesto señala que esta acción educativa permite el control, operatividad e integración del sistema educativo, reforzando así los nuevos retos y enfoques que requiere la educación y la supervisión en Venezuela.

Por otra parte, señala Vivas (2009), cuando se refiere a la labor del gerente educativo, en la cual exige que no solo constituyan acciones basadas en la transmisión de conocimientos sino en la formación y desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores, que no se haga norma, la poca atención al desarrollo de la creatividad, el cultivo de la superación, para que las acciones del trabajo escolar traigan consigo aportes metodológicos y técnicos basados en la disciplina administrativa y laboral, con una valoración intrínseca absoluta de los actores del proceso y la contribución de estos a solventar dificultades todos tendientes a rehacer una estrategia de acción sencilla, económica y efectiva.

De todo este planteamiento, se desprende el hecho de que todos los docentes acepten de forma oportuna que la supervisión continua e integral puede ser una herramienta necesaria e importante para mejorar su labor

educativa puesto que los evaluadores deben considerar la educación como primer término en las debilidades que logre detectar.

Por tal razón, se debe tener claro que la presente investigación está ubicada en Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, la cual reviste en su curso como ejecución, elementos de singular preponderancia en el sentido de orientar a los actores educativos en el cambio actitudes, modelos y estilos en la dirección y supervisión de la labor docente de esta institución, puesto que para la investigadora es de gran importancia para su labor profesional, por lo que estimula el desarrollo de las actividades creativas e innovadoras, en la misma, se va a permitir confrontar doctrinas y modelos contemporáneos con objetiva valoración, donde a la vez que enriquece a los suyos y deja atrás “la alquimia pedagógica” de la cual se ha malnutrido el sistema educativo a nivel local y nacional, así como va a crear un ambiente de satisfacción atractivo para una vida personal, emotiva y de frecuente investigación, lo de cualquier forma estimulará la necesidad constante de estudio y preparación diaria y pertinente.

También es importante destacar, que esta investigación se justifica desde el enfoque practico porque se crean aspectos innovadores de supervisión educativa con el fin de mejorar la calidad docente y evitar que la institución desde este punto de vista continúe utilizando practicas pedagógicas que no respondan a las verdaderas necesidades de perfeccionamiento y actualización profesional efectiva para el personal de esta casa educativa.

De igual forma el aporte práctico de esta investigación a la supervisión educativa en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, está enmarcado en el hecho que el talento humano que ejerza esta actividad, obtendrá conocimientos y capacidades para encarar y resolver problemas que se confrontan a diario con relación con la situación planteada en la institución objeto a estudio,

pudiendo así, reflexionar sobre la importancia que tiene valorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial como una acción necesaria en los procesos de mejora.

Teóricamente, sirve para complementar los referentes existentes sobre la evaluación de la supervisión educativa, constituyéndose una fuente de consulta y actualización con teorías y posiciones teóricas actualizadas al respecto, puesto que en el estudio se describen las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, pudiéndose caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial en el Liceo objeto de estudio.

En igual sentido, metodológicamente se justifica porque apegado al método científico, se realizaron dos cuestionarios en escala tipo Likert, uno para los docentes por horas y, otro para los directivos del plantel, en ambos se sistematizaron las variables en estudio de modo que los resultados y procedimientos epistemológicos aquí empleados, sirvan para el desarrollo de futuras investigaciones. Los procedimientos utilizados para el análisis de los datos, podrán servir de referentes para otros investigadores interesados en la temática.

Socialmente, el estudio es importante porque profundiza en aspectos relacionados con los roles del docente que cumple funciones gerenciales, entre las que destaca el de ser un promotor de la integración escuela comunidad y, para el cual se amerita la presencia de un líder que estimule a sus pares académicos en el desarrollo de una enseñanza contextualizada con las necesidades inmediatas de su localidad. Para el logro de este cometido, se precisa de una evaluación constante del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media, en el sentido que el mismo, oriente hacia la mejorara de aquellos procesos necesarios para el logro de los objetivos educativos previstos con anterioridad por la institución.

ALCANCES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Alcances

De acuerdo con Agustín (2012) toda investigación sea cual sea su naturaleza e intencionalidad, debe generar cierto impacto cuya trascendencia en la comunidad tanto académica como social se aprecie de modo favorable y en especial: “favorezca, beneficie a la comunidad en sus dimensiones personales, profesionales, sociales, comunitarias en sus aspectos cognitivos, afectivos, valorativos, procesuales al punto que su transferibilidad esté por demás garantizada como progreso pleno” (p.23). A tal efecto, los alcances desde el punto de vista investigativo, son asumidos como aquellos beneficios que derivan del estudio a favor de un colectivo determinado, razón por la que a continuación se destacan los siguientes:

La investigación se propone evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, por lo que desde el punto de vista profesional intentan que los docentes de la institución aprecien la importancia que tiene tal valoración, como acción que abre espacios para la reflexión del directivo, en el sentido que reconozca el sentido que tiene la supervisión en la Educación Media General y, de la que cada profesor de aula puede tomar consciencia de la importancia que tiene considerar las sugerencias de dicho proceso, como insumo para la mejora de su práctica docente.

Desde el punto de vista institucional, se espera que el estudio trascienda proyectivamente a fin que los docentes con funciones directivas del plantel que valoren este proyecto evaluativo, debido a la gran importancia que tiene en el proceso educativo que actualmente se vive en el país, de manera que se disponga de toda la atención y colaboración posible para su desarrollo a cabal, contando con la participación activa de los docentes de aula y demás miembros de la comunidad, en el sentido que sus reflexiones y

sugerencias constituyan guían para impulsar procesos de innovación, mejora y transformación.

Igualmente, desde el punto de vista sociocomunitario, el poder identificar detalladamente los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, pude indicar iluminativamente aquellas necesidades, debilidades y fortalezas existentes en la realidad escolar, permitiendo así que se generen procesos dialógicos entre la escuela y comunidad, garantes de consensos promotores de la calidad educativa que requiere el país y, que están establecidos en la política educativa emanada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Delimitación

El presente estudio evaluativo tiene por objeto valorara el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, municipio Andrés Bello estado Táchira, para lo cual se delimitó temporalmente en el año escolar 2012-2013, poblacionalmente estuvo conformado 17 docentes con funciones gerenciales y los 25 docentes restantes con funciones de aula, adscritos a la referida institución.

Desde el punto de vista institucional, la investigación está enmarcada en las líneas de investigación de la Maestría de Evaluación Educativa, de la Universidad de los Andes Táchira.

Teóricamente el estudio analiza datos relacionados con la evaluación educativa, las funciones del docente directivo, la supervisión educativa en la Educación Media General, los tipos de supervisión, la gerencia educativa. Todas y cada una de ellas, se corresponden con la esencia y sentido articulador de la temática que es objeto de estudio.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Para Balestrini (2006) "el marco teórico a un nivel más específico y concreto, contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas...". (p.92). Ello quiere decir que en este apartado, se vincula la información con el objeto de estudio que está fundamentada en los hallazgos realizados previamente, que guardan estrecha relación con la temática. En virtud de lo antes expuesto, el presente trabajo, se encuentra sustentado teóricamente con los últimos estudios sobre procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Por ello, a continuación se mencionan las proposiciones de diversos autores que explican la temática; además de reflexiones y constructos producto de la revisión bibliográfica y del análisis crítico de la investigadora basado en su experiencia cotidiana en el Nivel de Educación Media General con el tema en estudio.

Es por ello, que algunas investigaciones de diversos lugares, en la geografía mundial, nacional y regional, enfocan su estudio hacia la búsqueda de procesos formativos conscientes cuyas reflexiones, favorezcan el desempeño del educador en el ejercicio de su rol como evaluativo, razón por la que evaluación del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media, suele ser de gran importancia. Los antecedentes encontrados que sirven de referencia para la investigación son variados y para los efectos de presentarlos de manera sistematizada, se clasifican dentro de tres contextos: (a) internacional, (b) nacional y (c) local, cada uno contiene aportes de especial interés para el estudio, cuyos hallazgos serán de acuerdo con Balestrini (2004) "una guía práctica, teórica y metodológica para la presente investigación" (p.30).

Antecedentes de la Investigación

Como es natural, la investigación no establece límites para el desarrollo de soluciones a necesidades, que si bien, en última instancia posee características locales, en todo el ámbito nacional, el que puede ofrecer relación de investigaciones previas en cuanto a la importancia de la formación del docente en general y su influencia en el hacer educativo, las cuales, como esta para el futuro, sirven de referencia practica y estratégica en lo que a investigación educativa se refiere. Todo ello, indistintamente del método, enfoque o característica que quiera dársele al tema en cuestión. He aquí ente otras muchas, las más relevantes y afines.

Inicialmente Lorenzo (2012) realizó una investigación para la Universidad Nacional de Argentina UNA, una investigación denominada Diagnostico del proceso de intervención educativa que ejecutan los directores de las escuelas primarias públicas de Córdoba, su objetivo se orientó a determinar situacionalmente el proceso de intervención educativa que ejecutan los directores de las escuelas primarias públicas de Córdoba.

El precitado estudio evaluativo, se ajustó a la naturaleza cuantitativa, con diseño de campo a nivel descriptivo y con modelo de Stufflebeam para la toma de decisiones, la población censal estuvo constituida por 10 directores y 60 docentes de primaria, a tales sujetos les fue aplicada la técnica de la encuesta y su instrumento un cuestionario tipo Likert, con tres opciones de respuesta, la validez se calculó mediante el coeficiente de Kudertson y Richardson KR20 y su validez mediante el método delphy, ambos procedimientos validaron el instrumento. La variable, diagnostico del proceso de intervención educativa arrojó debilidades en el cumplimiento de las funciones de supervisión realizada por los directores de las cinco 85) escuelas primarias estudiadas. Se Concluyó en la necesidad de profundizar en los procesos de supervisión de modo que sus efectos sean perspectivas y garantes de la mejora educativa.

El mencionado estudio, aporta elementos de especial importancia desde el punto de vista práctico, por cuanto invita a reflexionar sobre la importancia de la supervisión (intervención educativa, en Argentina) al ser una herramienta determinante en la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las escuelas primarias, desde el punto de vista teórico, contiene fundamentos actualizados sobre el procesos de evaluación, la supervisión y de la realidad escolar. Asimismo, se relaciona con la investigación, porque empleó la naturaleza cuantitativa, cuyos procedimientos metodológicos, tales con el diseño del cuestionario pueden servir para construir los indicadores e ítems que se pretenden apreciar en la problemática.

Por su parte Vicoz (2010) realizó una investigación plasmada en su objetivo de trabajo de grado para Maestría en la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo fue determinar el perfeccionamiento docente y rendimiento escolar de los docentes del Establecimiento Básico Rural “Dr. Lisandro Lecuna”, del estado Carabobo. Se utilizó un diseño de investigación no experimental, ex – post – facto -, de tipo transaccional, descriptivo con diseño de campo. Los resultados del cuestionario aplicado a los 3 docentes con funciones directivas y a los 226 de aula, demostraron que la calidad del proceso educativo está influenciada determinantemente por la preparación académica de los docentes, indistintamente de la función que desempeñe dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

De la investigación anterior, resulta claro señalar que la preparación del docente influye estratégicamente en su desempeño profesional, ya sea académico o administrativa, su función como lo señala Lansberg (1988), la suerte solo favorece a la mente preparada y como toda feliz inspiración, las decisiones afortunadas no emana del febril ajeteo ni del intenso estrés sino de la profundidad del pensamiento que surge como producto de una sólida preparación.

Se establece interrelación con la investigación aquí realizada, por cuanto aportó conceptos y teorías relacionadas con el procesos de supervisión educativa en el sistema educativo venezolano, desde el punto de vista práctico, emitió algunas recomendaciones a los directores destinadas a mejorar la función directiva como supervisor natural de una intuición, responsabilidad que necesariamente requiere de experiencia académica que le permita la información técnica de sus experiencias para hacerlas más universales o versátiles en su aplicación o adecuación, todo a pesar de esta ser realizada para un solo plantel y del medio urbano.

Dentro de esta misma perspectiva, Salazar (2009), realizó una investigación en veinte (20) escuelas primarias, adscritas al Distrito Escolar N 1, en Barquisimeto, estado Lara, cuyo propósito fue diagnosticar las competencias gerenciales que poseen los directores como integradores del binomio escuela-comunidad, en un contexto descentralizado. Para tal fin, utilizo la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario con preguntas cerradas bajo el modelo tipo Lickert. El procedimiento matemático, realizado arrojó alta confiabilidad para su aplicación, 0.95 (coeficiente Alpha de Cronbach) de cuyos resultados, se pudo obtener entre otras que (a) los directores en su mayoría poseen sensibilidad y capacidad de interacción con su personal: (b) se evidenció que dos directores no estaban integrados a la comunidad y por ende la escuela se encuentra aislada del contexto de su comunidad y (c) se determinó que los directores en su función administrativa le dan poca importancia la proceso de planificación, control y evaluación. Todo lo anterior evidenció que el Director no está cumpliendo con su función de gerente integrador entre la comunidad y la escuela o viceversa.

Cuando se busca su relación con la investigación en desarrollo, se encuentra desde la perspectiva práctica, que el progreso de tan importante función educativa en el medio rural, necesita una visión de mayor amplitud donde no solo lo administrativo en su forma tradicional se desarrolle, porque en el fondo no deja los cambios que se necesiten. En fin, hay que devolverle

la escuela a la comunidad; es decir, hay que renovar el vínculo de la comunidad para con la escuela, donde más que necesario, se sienta importante, actor principal de todo lo que ahí ocurre, y quien más que el director, pero no por obra del azar, sino producto de una planificación integral, bien concebida, eficaz, pertinente y donde halla espacio para todas recogidas en una acción y dirigidas a un solo norte: Una mejor oportunidad para todos. Teóricamente, enfatiza en una de las dimensiones a considerar al momento de evaluar las funciones directivas de los docentes, que está relacionada con la efectiva promoción de la escuela comunidad, indicador que se consideró al momento de incluirlo en el estudio.

Sobre el particular que aquí se esboza Laqmeda (2009), planteó en su estudio denominado Desempeño del supervisor como recurso humano para la transformación de la educación en el Estado Lara, se propuso como objetivo evaluar el desempeño que actual del supervisor como recurso humano para la transformación de la educación Media Diversificada y Profesional en el Estado Lara, con la finalidad de detectar la situación actual de la supervisión educativa en tres (3) grandes dimensiones: (a) el perfil profesional, (b) la acción supervisora y (c) la necesidad de capacitación.

El diseño de su investigación obedeció a la modalidad de campo con carácter descriptivo y de corte evaluativo. Se maneja una muestra de treinta y un (31) supervisores de un total de cincuenta y cuatro (54) que son en total en toda la entidad. A través de su trabajo cuantitativo, se logró determinar que el nivel de desempeño del supervisor, en su acción y en la necesidad de capacitación es de baja dispersión, es decir moderadamente eficiente, evidenciándose que la influencia ejercida el supervisor en la conducta de todos los implicados en el proceso educativo es determinante, debido a que a través de la misma, el podría internalizar en los directores y docentes, la necesidad de cambio tanto personal como profesional.

Es este sentido Martínez (2005), manifiesta "es indudable que hoy en día, y más que nunca, la supervisión bien entendida, constituye un elemento

fundamental, para el mejoramiento de la calidad de la educación” (p.45), por tal razón, es impostergable considerar el desempeño del Director y el supervisor en su acción gerencial, resultando ser una función de gran relevancia para todo el proceso educativo, pues se debe reconocer que el mismo no es limitativo al ámbito administrativo, ya que trasciende las fronteras del aula y la escuela, cuando la misma es ejecutada metódicamente y atiende principios organizacionales que aporta la gerencia educativa a través de una necesaria y, buena planificación. La relación con la investigación que se configura, resulta ser evidente desde el punto de vista práctico, aportando reflexiones concretas sobre el acto evaluativo de las funciones gerenciales, teórico, porque contiene conceptos clave a considerarlos para los referentes teóricos y, finalmente, guarda relación desde la perspectiva metodológica, siendo una investigación cuantitativa de tipo evaluativa.

Al considerar lo antes planteado, se hace valedero el análisis el trabajo de Hernández (2008), ella realizó una investigación en la Universidad Pedagógica Libertador UPEL, en la sede del Instituto Pedagógico Gervasio Rubio IPRGR, titulada La necesidad de supervisión pedagógica de los docentes que laboran en la Unidad Educativa Jáuregui adscrita al Distrito Escolar N 6, la Grita, Municipio Jáuregui, del Estado Táchira y, cuyo objetivo propuesto se caracterizó por determinar la necesidad de supervisión pedagógica de los docentes que laboran en la Unidad Educativa Jáuregui adscrita al Distrito Escolar N 6, la Grita, Municipio Jáuregui, del Estado Táchira.

Desde el punto de vista metodológico se ubicó en el paradigma cuantitativo, con diseño de campo a nivel descriptivo. La muestra se obtuvo de cuarenta y dos (42) docentes activos de la Institución a través de la técnica de la encuestas, mediante un cuestionario de preguntas cerradas según la escuela de Lickert. Los resultados demostraron en su mayoría que los docentes no consolidan la atención directa y afectiva en materia de

atención y en las acciones básicas gerenciales, sirviendo como base para diseñar una propuesta para el manejo de las acciones gerenciales hacia niveles de calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

La relación que el estudio de Hernández, tiene con la presente investigación, destacan en el sentido práctico, porque denota las poco ponderadas acciones de la gestión directiva y de supervisión realizadas frecuentemente en el ámbito del aula y las escuelas, esto lo demuestra el recorrido por diversas investigaciones y en las que aquí tomadas como referencias pertinentes, cuya reflexión central deja al descubierto la necesidad de abordar mas en tan importante elemento de la educación formal. Los elementos como la falta de planificación dirigida tanto a la dimensión administrativa y comunitaria, inciden directamente en todos los que tienen que ver con este hecho en lo local, regional y nacional.

Dentro del mismo orden de referentes previos, García (2008), quien realizo la investigación denominada Evaluación del nivel de preparación que poseen los docentes y su incidencia en la gestión que ellos dirigen, en los planteles educativos adscritos al Distrito Escolar N 1, tuvo como propósito determinar el nivel de la preparación que poseen los docentes y su incidencia en la gestión que ellos dirigen, en los planteles adscritos al Distrito Escolar N 1, concede en la ciudad de San Cristóbal Estado Táchira.

El precitado estudio, se enmarcó en la modalidad de investigación evaluativa, con diseño de campo a nivel descriptivo, la muestra fue tomada entre docentes directores, subdirectores y docentes de aula que laboran en dichos planteles. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario tipo Likert para los directivos y en lista de cotejo para los docentes de aula, el contraste cuantitativo de los resultados, presentados en frecuencias simples y relativas, con tablas y gráficos sectorizados, evidenciaron ciertas debilidades en la población investigada. En la misma se concluyó que la preparación académica del personal directivo si influye en la gestión gerencial, ratificando la importancia transcendental en

la coherencia entre actualización y preparación en gerencia educativa, en todo aquel que cumple funciones directivas en la dirección de planteles escolares.

De las conclusiones derivó un cuerpo de recomendaciones, relacionadas con la necesidad de: profundizar en los procesos de actualización garante de una mejor preparación para los docentes que cumplen funciones directivas, pues existe una notoria incidencia en la gestión que ellos dirigen, en los planteles educativos adscritos al Distrito Escolar N 1. Los procesos de gestión educativa, deben ser constantemente evaluados para derivar reflexiones que permitan a los actores educativos considerar un mejor proceso de toma de decisiones. Finalmente, urge brindarle mayor atención al componente administrativo que a los demás, producto de no poseer una planificación operativa y acorde, le hace ver como su líder con potencialidades, pero que no posee las herramientas necesarias para operar armónicamente con los demás miembros de la comunidad educativa.

Desde luego, se denota la relación teórica con la presente investigación, porque describió elementos de la planificación y de la administración, como elementos constitutivos de gran importancia para la gerencia moderna, en el propósito básico de denotar efectividad en el desempeño, alcances y logros sustanciales en los profesores de aprendizaje y enseñanza que bajo su dirección se ejerce, desde el enfoque práctico, evidencia que la evaluación del desempeño del director no es otra cosa que la evaluación de la practica pedagógica que él está desarrollando y la mayor o menor efectividad de la misma, va a descansar fundamentalmente, sobre los elementos de planificación, gerenciales y específicos, que el director como gerente de las políticas educativas del estado, sepa configurar. Metodológicamente, se correspondió con un estudio de tipo evaluativo y bajo la naturaleza cuantitativa, lo cual está estrechamente vinculado con el estudio en cuestión, siendo un antecedente que guía la adopción de algunos

procedimientos en el modelo a seguir así como en los instrumentos a diseñar par el logro de los objetivos.

De igual forma Bastidas (2008) para la Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ, una investigación denominada Detección de las necesidades que tiene el director en liderazgo motivacional en la búsqueda de un optimo desempeño gerencial, por lo que se planteó como objetivo dilucidar la necesidad que tiene el director para el cumplimiento de su liderazgo motivacional en la búsqueda de un desempeño gerencial, que tenga como norte la efectividad del quehacer educativo.

A los efectos del estudio, se planteó una metodología cuantitativa a nivel descriptivo con diseño de campo y de tipo evaluativa. La población censal estuvo constituida por tres directivos y 30 docentes de aula todos adscritos al Núcleo Escolar Rural NER 069, perteneciente al distrito escolar número dos del estado Apure. La técnica se correspondió con la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert, validado mediante el juicio de tres expertos, calculada su confiabilidad mediante el Alpha de Crombach, resultado ser de 0.97 considerada como muy alta. Los datos se procesaron mediante la estadística descriptiva, con frecuencias simples y relativas bajo el paquete informática Microsoft Excel en una hoja de cálculo, el tratamiento cuantitativo de los datos, presentados en tablas y gráficos, proporcionó como resultado que el director ejerce un liderazgo medianamente aceptable en el desempeño gerencial y su rol de líder motivacional en la escuela básica rural, no es todo lo que necesita dicha escuela, encontrándose que la relación con la comunidad en la situación estudiada, fue alta promoción, mientras que la interacción mantenida con sus pares, es decir los subordinados a su cargo no fue del todo muy armoniosa, presentándose problemas al momento de realizar sus funciones gerenciales.

Así dentro de las recomendaciones más atinentes, destacó el hecho de sugerir darle mayor atención al componente administrativo que a los demás, producto de no poseer una planificación operativa y acorde, le hace ver como

su líder con potencialidades, pero que no posee las herramientas necesarias para operar armónicamente con los demás miembros de la comunidad educativa.

El antecedente citado, guarda directa y proporcional relación con la presente investigación, puesto que, la evaluación del desempeño del director no es otra cosa que la valoración de la práctica pedagógica que él está desarrollando como supervisor, acción en la que se pudo evidenciar las debilidades que presenta la misma, por ello, desde el punto de vista práctico, se relaciona ya que reflexiona sobre la importancia de reconocer el papel que tiene la supervisión educativa para el desempeño del docentes, a la vez, que enfatiza en el evaluación como un procesos inherente a la exploración concreta de las realidades que prevalecen en el contexto objeto de estudio. Metodológicamente, está en correspondencia con la naturaleza cuantitativa, siendo consecuente con su nivel, diseño, y en especial de carácter evaluativo. Tales características, fueron consideradas al momento de incluirlo como estudio previo que puede servir para el desarrollo de la presente investigación.

En todas las investigaciones descritas anteriormente, puede evidenciarse la relación en cuanto a la formación pedagógica del docente directivo, en todos los sentidos como lo son lo académico, lo administrativo y comunitario y su incidencia en la calidad de educación que en la institución bajo su dirección, se desarrolla y comparte, estableciéndose, así su evidente relación con la investigación presentada, lo que demuestra, consecuentemente, la necesidad de continuar estudiando esta área, para aportar así, mas y mayores alternativas reales de cambios efectivos, sustanciales y pertinentes, desde la mirada de la evaluación.

En consecuencia, la investigación plantea la importancia de brindar a los directores, una consistente preparación con el afianzamiento de alternativas organizativas y de participación a través de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo

del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, como acción reflexiva que redunde en la consolidación del mejor desempeño de la función gerencial, de modo que la supervisión que se ejerce en la actualidad sea el resultado de una proceso consciente, democrático, apegado a la norma y en efectivo cumplimiento de las directrices educativas que rigen dicha función.

Bases Teóricas

En toda investigación, la revisión de la literatura constituye en elemento importante a considerar para darle el fundamento científico al problema, pues en palabras de Flick (2007) el marco de referencia es “el lente por medio del cual, el investigador filtra gnoseológicamente los constructos orientadores de sus objeto de estudio, a la vez, que le permite deslindar los aspectos necesarios para diseñar, aplicar y evaluar los instrumentos de evaluación” (p.67). En consecuencia, a continuación se realizará la revisión de los referentes teóricos, atendiendo a los señalamientos del precitado autor y, para ello, la investigadora precisará los constructos o conceptos fundamentales del título de la investigación así como de los descriptores clave del tema en estudio.

La anterior reflexión, obedece a que actualmente la educación es la fuente principal que facilita el desarrollo, progreso de un país, estado y región siendo cada una de las instancias las instituciones educativas las responsable de hacer cumplir la finalidad prevista en cuanto a la plena formación del ser humano, a través del sistema educativo. A tal efecto, el Estado Venezolano es el órgano encargado de crear instituciones, políticas y servicios que velen por el efectivo cumplimiento, en pro de calidad educativa de todos sus ciudadanos.

Así pues, el reto de sistema educativo según Rodríguez (2007), es mejorar la calidad educativa, y es a la escuela a quien le compete esta función, por ser la participe directa en el fortalecimiento de los servicios, por tanto, el

director es quien desempeña un papel de guía y orientador de los procesos educativos que se desarrollen en las casas de estudios. Es pues el encargado de dirigir todo el proceso, tanto administrativo como pedagógico dentro de la institución que está bajo su responsabilidad.

El director de centros educativos es el supervisor inmediato, como se señala en la Ley Orgánica de Educación (2009) el supervisor natural, de modo que es el responsable de velar por el cumplimiento efectivo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por tanto, es su deber realizar visitas periódicas a los docentes, a fin de orientarlos en el desarrollo de su práctica diaria, esencialmente, en las actividades de planificación y evaluación, que actualmente han experimentado cambios significativos, por lo que se hace necesario actualizar, guiar y orientar de manera efectiva a los docentes. El Director, además, es el promotor de todas las actividades que se realizan en la institución.

La Evaluación

Desde las primeras organizaciones sociales existentes en el mundo, los seres humanos se han visto en la necesidad de apreciar las formas cómo realizan determinadas actividades, de modo que ello exija hacer observaciones, inferencias y reflexiones, así pues, podría decirse que dicho proceso es de larga data y trascendencia, por ello Lilue (2010) afirma al respecto:

El hombre en su afán de ser cada vez mejor, inconscientemente generó procedimientos de exploración para comprender el medio y aproximarse a la comprensión plena de sus acciones, es decir que, desde los más remotos rudimentos hasta los más sofisticados, éste ha tratado valorar sus aportes, construcciones, desempeño y rendimiento en todas y cada una de las acciones cotidianas de su vida como ser social, obviamente que lo hacía para asegurarse la mejora cada vez más ajustada de sus quehaceres (p.114).

Visto desde una perspectiva general, la evaluación ha estado presente a lo largo de la vida de la humanidad, siendo esta una actividad necesaria

para asegurar la mejora y evolución de los procesos inherentes al ser, inicialmente tales procesos se hacían para satisfacer desde el punto de vista volitivo, la necesidad de conocer con certeza, hasta qué punto las cosas, tareas, trabajos o labores estaban siendo realizadas. Posteriormente, con el auge de la invención de la máquina de vapor y la revolución industrial, la evaluación se configuró como una práctica importante de las empresas, hasta el punto de ser reconocida su trascendencia que su presencia en la educación cobró especial importancia, pues según los pedagogos de la época, mediante la misma se podría conocer el grado de avance y logro de los objetivos educacionales de un programa sobre determinada población estudiantil. Así, de ser una acción de carácter netamente cotidiano sus aportes y conocimientos se transfirieron rápidamente a los escenarios educacionales, por ello, en opinión de Lilue (2010), la evaluación dejó de ser una acción meramente de carácter volitiva, empresarial y pasó a constituirse como:

Un proceso más elaborado, pues se evaluaba para determinar con exactitud, el logro de los objetivos, la década de los 40 marcó el inicio de la evaluación como mediación, Tyler su principal precursor; atribuía al mismo al carácter positivista comúnmente de medición numérica cuyos resultados revelaban el logro de los objetivos, básicamente, se confrontaba lo que se pretendía con lo que realmente se conseguía, o sea, se determinaba la correspondencia entre los objetivos y resultados (p. 110)

Durante aproximadamente dos década, es decir entre los años 40 hasta finales de los 60, la evaluación se caracterizó por ser asumida como un proceso de exclusiva medición numérica, en el que se cuantificaba el conocimiento logrado por los educando mediante pruebas objetivas, limitándose el rol del evaluador al de un técnico, quien con solidas competencias edumétricas, diseñaba aplicada y procesaba instrumentos, usualmente estandarizados, su auge como práctica determinante para la mediación del logro de los objetivos educacionales, sólo se centraba en los

estudiantes obviándose otras dimensiones del sistema escolar como el docente, el currículo, la institución.

Sobre la base del anterior análisis, usualmente la evaluación educativa se ha centrado en los aprendizajes finales, buscando identificar así, el nivel de adquisición e interiorización de los conocimientos, habilidades y destrezas por parte de los participantes al finalizar una serie de actividades educativas, obviando procesos implícitos que se dan en el sujeto, como expresión de su permanente creación e interacción con la realidad, manifestaciones humanas en la que también cuentan los sentimientos, emociones y, competencias para realizar procedimentalmente alguna tarea.

Así pues, la evaluación de los aprendizajes básicamente, se ha orientado a identificar el nivel de cumplimiento de las metas de aprendizaje estipuladas en la actividad educacional. Este tipo de evaluación, pretende determinar si las clases produjeron las modificaciones deseadas en el comportamiento del estudiante. Hoy, la enseñanza está al servicio de la educación, y por lo tanto, deja de ser objetivo central de los programas la simple transmisión de información y conocimientos. Esto entre otras cosas implica, asumir la evaluación como un proceso reflexivo, integral en el que no solo se valora la actuación del estudiante y, que de modo global considera la evaluación institucional con una orientación dinámica, en el que también se debe apreciar desde la evaluación institucional: al docente, la familia, comunidad, escuela, el currículo, las técnicas, los instrumentos y, las estrategias empleadas intencionalmente para formar al individuo necesario.

Bajo la perspectiva educativa, la evaluación debe adquirir una nueva configuración, con la necesidad de personalizar y diferenciar la labor docente visto no solo como formador, sino como gerente, planificador, promotor social, administrador e investigador, para así, comprender la multiplicidad de sus roles en la compleja trama educativa y ayudarlo a que mejore sobre la base de los hallazgos que el resultado de sus valoraciones se deriven. Con respecto a la evaluación, Mateo (2006) la define como: "..., un proceso de

recogida de información orientado a la emisión de juicios de merito o de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención” (p.21). Desde luego, se trata de hacer, la efectiva valoración de cada situación o sujeto se debe hacer tomando en consideración que cada uno representa un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales.

En virtud de lo anterior, un modelo educativo moderno contemporiza la atención al individuo, junto con los objetivos, las características de la institución y comunidad, la presencia o ausencia de recursos materiales y talento humano a fin de poder responder a las exigencias sociales. No obstante, de acuerdo con Kenneht (2005) “las deficiencias del sistema tradicional de evaluación, han deformado el sistema educativo, puesto que dada la importancia concedida al resultado, el estudiante justifica al proceso educativo como una forma de alcanzar el mismo” (p.203). Es decir, a pesar que la evaluación como mediación ya está prácticamente superada, aún persiste la *pseudo* concepción de la misma como mera medición y certificación, quedando de lado su principal esencia que es la de mejorar.

En este sentido, la evaluación debe permitir la adaptación de los programas, proyectos, actividades y estrategias educativas a las características individuales del escolar, docente y padre para detectar sus puntos débiles y así corregirlos teniendo un conocimiento cabal de cada uno de ellos, porque son parte importante de la triada pedagógica actual. Sin embargo, un proceso evaluativo sería absolutamente limitado y restringido si no estuviera dirigido, explícitamente, a la toma de decisiones en función de la optimización de dichos sujetos, objetos o intervenciones evaluadas. A tal efecto, Stufflebeam (2002) con respecto a la evaluación, afirma: “No puede ser reducida a una simple cuestión metodológica, a una simple técnica educativa, ya que su incidencia deberá estar excediendo lo pedagógico para incidir sobre lo social” (p76). Por lo tanto, no tiene sentido por sí misma, sino como resultante del conjunto de relaciones entre los objetivos, los métodos,

el modelo pedagógico, los educandos, la familia, la sociedad, el docente, entre otros.

Cumpliendo así, una función en la regulación y el control del sistema educativo, en la relación de los estudiantes con el conocimiento, comportamiento y actitudes del colectivo institucional. En el mismo orden de ideas, Tonucci (2005) define evaluación como:

La etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, con base en (*sic*) los objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables (p.98).

En función de las ideas destacadas por el precitado autor, se puede conceptualizar a la evaluación como un juicio que permite estimar, apreciar o calcular el valor de algo. De esta manera, más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión orientada hacia la mejora garante del cambio y transformación efectiva. Por lo tanto, la evaluación implica comparación entre los objetivos impuestos a una actividad intencional y los resultados que produce. Es preciso, evaluar no solamente los resultados, sino los objetivos, las condiciones, los medios, el sistema pedagógico y los diferentes medios de su puesta en acción, en definitiva no solo es importante valorar el resultado sino todo el proceso en sí mismo.

Por otra parte, la actividad evaluadora debe contemplar el progreso globalmente, poseer un carácter cualitativo que integre juicios de valor respecto a los elementos que componen el objetivo a evaluar, cumplir una función diagnóstica y orientadora garante de, según Tyler (Citado en Lilue, 2010) "..., corregir y reorientar la acción, según las respuestas y dificultades

que se vayan produciendo durante los procesos de enseñanza y aprendizaje” (p.110). De esta manera, si bien, algunos aspectos propios de la evaluación normativa pueden ser utilizados de forma referencial, el objeto que los evaluadores conozcan y tomen conciencia de su grado de desarrollo respecto al nivel, en ningún caso deberán tener un carácter determinante respecto al proceso educativo, siendo, en este sentido, mucho más apropiada una evaluación por criterio, por cuanto que ésta va a suponer un considerable refuerzo en dicho proceso.

En el caso particular, relacionado con la evaluación del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media, es pertinente reconocer que la actual realidad educativa demanda conocer aquellos modos cómo está cumpliendo el docente un el ejercicio de la gestión educativa, las funciones destinadas al acompañamiento pedagógico de los docentes, de que se logre comprender hasta qué punto los docentes de aula están siendo apoyados, asimismo, es decir que se trata de diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, lo cual servirá como apoyo a la investigadora para la elaboración de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa, en la institución objeto de estudio.

Importancia de la Evaluación

En las tres últimas décadas, la evaluación como un proceso destinado a promover la mejora y el cambio educativo, se ha posicionado a nivel internacional, nacional, regional, municipal; así, como en el ámbito local, como una herramienta dialógica muy útil para el mejoramiento de la calidad educativa, puesto que al aproximarse con ella al estado actual de la educación en determinada región nacional o municipal, proporciona

información que permite establecer fortalezas y debilidades, cuyos resultados son necesarios para orientar el diseño de políticas y la definición de programas por parte de los organismos rectores del sector, así como también, la adopción de mecanismos destinados al mejoramiento por parte de las mismas instituciones escolares; además, es fuente importante para la realización de investigaciones educativas e innovaciones de naturaleza pedagógica, didácticas y curricular.

Al respecto, Peña (2009) expone: “la finalidad de estas evaluaciones es obtener información confiable que permita tomar decisiones hacia un mejoramiento continuo y progresivo de la calidad de la educación en todas sus instancias” (p. 172). De manera que en varios de los países latinoamericanos se han implementado programas focalizados que han permitido mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; así como también, acciones dirigidas a retro-alimentar y enriquecer el trabajo de los docentes. En complemento a lo anterior, el PREAL (Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe) (2008), ha identificado, entre otros, varios fines de los sistemas de evaluación, como son el de la información a la opinión pública sobre la calidad educativa, generando cultura social de la evaluación, proporcionando datos para la investigación aplicada en cuanto al impacto de variables sociales y escolares sobre el aprendizaje y los tipos de intervenciones más efectivos.

Igualmente, la identificación de las áreas o unidades prioritarias de intervención focalizada para garantizar igualdad de oportunidades; la motivación de mejoras y logros, vía la comparación o emulación. También la identificación de aquellas debilidades encontradas en los resultados de los sistemas educativos y movilización del apoyo público para intervenciones alrededor de metas claras de aprendizaje. La devolución de la información a escuelas y maestros para los análisis y planes de mejoramiento brindando en primer lugar a los docentes, reconocer sus fortalezas, debilidades, en segundo lugar, a los padres acceder a información necesaria para que

evaluar y controlar la calidad educativa del educando y, en tercer lugar, a los directivos en su cumplimiento de funciones gerenciales sobre el funcionamiento de las institución y del trabajo cotidiano de los docentes de aula.

Esta parte del proceso educativo como es la evaluación institucional, en su dimensión desempeño gerencial, supone un conjunto de destrezas y habilidades por parte del supervisor orientadas a determinar si los servicios prestados son necesarios, si los docentes cumplen con las políticas educativas, si desarrollan cabalmente los proyectos de aprendizaje, si desarrollan una enseñanza de calidad, si en efecto se logra el aprendizaje en los estudiantes y , por ende, si cumplen cabalmente su rol de evaluadores. Existen así, diferentes intenciones a la hora de evaluar al docente que cumple funciones gerenciales en la institución educativa, por ejemplo, el seguimiento para saber si sus pares académicos son eficaces o no, e introducir modificaciones en el su ejercicio profesional sobre la base de sugerencias orientadoras, que les permita identificar proyectos y problemas hacia el desarrollo de acciones concretas con el propósito de mejorar el desempeño docente tendente al efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa, la eficacia al ir identificando los efectos de la misma en la institución.

Sobre estas consideraciones, Tiana (2009) expone: "..., para determinar la relevancia y la validez de los principios del desempeño del docente en sus múltiples funciones educaciones, se debe centrarse en el impacto y los resultados del mismo" (p.303). Por otra parte, hay distintas formas de establecer la relación entre el éxito educativo y la evaluación, pues la evaluación es una tarea cargada tanto de promesas como de eventuales frustraciones. Tal es así que defensores de la evaluación institucional, suelen ver en ella la posibilidad de alcanzar enormes beneficios, como por ejemplo la reflexión docente, la mejora de la institución, la innovación de la enseñanza mediante la supervisión y apoyo constante al educador. Pero

simultáneamente, hay quienes sostienen que su valor es escaso desde un punto de vista práctico. Lo cierto es que la evaluación, en sí misma, es una actividad cuya complejidad genera, cierta ambivalencia (Cf. Vivas, 2009) puesto que por un lado representa claramente la oportunidad de racionalizar el trabajo, mientras que por otro, lleva implícito un riesgo significativo de desnaturalización.

La Evaluación del Docente con Funciones Gerenciales en Educación Media

Siempre se ha dicho que es necesaria la formación de un docente capacitado en muchos aspectos, ya que éste representa la clave fundamental para lograr la transformación social y cultural de una nación, en especial porque es un profesional considerado por Flórez (2006) “un ser necesario en la sociedad, hasta el punto de considerársele como un modelo pedagógico” (p.102). Es innegable la significación que juega en la dinámica de los procesos enseñanza, aprendizaje y evaluación desde el inicio de la escolaridad y a lo largo de su educación e inclusive más allá de ella, pues su desarrollo profesional deberá potenciar los roles inherentes a su función educadora como: formador, gerente, planificador, administrador, evaluador, promotor sociocomunitario, investigador y, orientador. Por ello, la valoración que se haga de la función que se cumple en las instituciones educativas como gerente educacional, suele ser determinante a la hora de conocer de qué modo se está cumpliendo con tal responsabilidad.

En atención a lo anterior, la evaluación es un procesos indispensable como práctica básica en la gerencia educacional, pues toda conducta humana demanda una valoración, de igual modo se hace necesario evaluar los logros, en términos de propósitos en un cargo en particular para el cual se ha seleccionado ò se contrata a un empleado, el cual a su vez debe saber, cómo es su rendimiento, si satisface las demandas y expectativas, si se encuentra dentro de los criterios de calidad. Asimismo, en la actualidad la

gerencia moderna tipifica este proceso como evaluación de desempeño dada su importancia como factor determinante para verificar si las políticas del talento humano de una organización educativa es la correcta o no, a tal efecto, Chiavenato (2003), indica:

... es una apreciación del desarrollando de una persona en el cargo para la cual ha sido designada, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la suspensión de personal, la integración de un empleado a la organización, desacuerdos, desaprovechamiento del potencial de un empleado, el cual podría desempeñarse mejor en otro cargo (p152).

Para el caso que ocupa la presente investigación, se refiere a las pautas a seguir en la búsqueda de resultados óptimos de la eficiencia y productividad de la institución escolar y de esta manera mejorar la calidad de servicio educativo en el Nivel de Educación Media General. Es entonces necesario que la gerencia abra un abanico de opciones que permita desarrollar talentos, actitudes, competencias, capacidades y disponibilidades del personal docente en ejercicio de su función directiva, como actores determinantes del proceso educativo, a través del cual se busca es optimizar los procesos garantes del efectivo desarrollo de la función de supervisión educativa en el Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", en cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira y, cuyo alcance beneficiosamente a la enseñanza y el aprendizaje.

Por su parte Gisper, Vidal y Colaboradores (2008), de una forma resumida establecen que se pueden agrupar los contenidos propios de la función docente, en tres grandes áreas: la docencia, la profesionalidad y los servicios a la comunidad. Bajo el epígrafe de la profesionalidad, se sitúa, a su vez, una gran subárea considerada en el domino del conocimiento que se ejerce como gerente educativo, siendo impostergable el cuidado de su formación continua a través de tareas de formación, reflexión crítica, investigación e innovación, y el respeto a los fundamentos y actitudes éticas en el ejercicio profesional; la tarea docente en la actualidad, ha de considerar

lo gerencial, como un labor profesional que se perfila como una acción orientadora de todos los individuos presentes en la institución escolar, por lo que es habitual que numerosos estudios consideren fundamental este factor en la composición de la función docente.

Adicionalmente, Gisper, Vidal y Colaboradores (2008) refieren que el Joint Comité mantuvo para la evaluación del docente las mismas normas que se habían propuesto en el año 1991 para la evaluación institucional, es decir, las que corresponden a una normativa de legitimidad, utilidad, factibilidad y precisión. Las normas de legitimidad hacen referencia a los derechos de las personas afectadas por la evaluación, comprometiéndolas a que ésta se lleve a cabo de acuerdo con los principios marcados por la ética y la legalidad, y actuando siempre en beneficio de los evaluados. Estas normas incluyen los siguientes aspectos a considerar:

(a) Orientación hacia el servicio. La evaluación de los docentes debe estar al servicio de los principios educativos, de los mínimos institucionales, del rendimiento en la acción educativa y del logro de las necesidades educativas de los estudiantes y de la sociedad. (b) Seguimiento de obligaciones formales. Deben acordarse y establecer de manera clara los procedimientos con lo que se lleva a cabo la evaluación. (c) Manejo correcto del conflicto de intereses. Deben identificarse los conflictos de intereses y tratarlos de manera abierta y honesta, de manera que no se comprometan los procesos y resultados de la evaluación. (d) Uso limitado de los informes evaluativos. Debe asegurarse el uso apropiado de la información. Limitándola a los individuos con necesidad legítima de usarla y revisarla. (e) Interacción con los evaluados (p.577).

Además, las normas de utilidad persiguen que las evaluaciones tengan incidencia en la mejora de la actividad profesional de los docentes y comprenden o ayuden a las instituciones y a los docentes en primer lugar a los que cumplen funciones gerenciales, para que asertivamente dirijan con buen liderazgo a la institución y, a aquellos con funciones de maestros para que eduquen debidamente con calidad y pertinencia, esto quiere decir que la gerencia es un proceso condicionante del éxito educativo, en el sentido que

si se realiza debidamente, los docentes de aula podrán ser supervisados con equidad y los resultados de sus evaluaciones, bien podrían orientar los procesos de reflexión y toma de decisiones hacia la mejora. La supervisión o acompañamiento pedagógico (art, 43 Ley Orgánica de Educación, 2009), debe ser constructiva para asistir a las instituciones y a sus profesores a mejorar sus servicios de modo que les permita cooperativamente, identificar los objetivos comunes ya que sus usos tienen que estar bien definidos para evaluar y plantear las cuestiones adecuadas de acuerdo con la credibilidad del evaluador.

Desde luego, la supervisión educativa está íntimamente vinculada con el proceso de evaluación porque es un proceso integral, de carácter sistemático y con rigor metodológico, que apoyada en las competencias del docente directivo debe orientar efectivamente mediante el acompañamiento pedagógico constante, la totalidad del acto educativo, logrando así la mejora de los procesos formativos, la efectiva transformación de la enseñanza y consecuente integración de la comunidad, familia a los actos decisivos de la institución, por ello, es necesario cumplir eficazmente con la evaluación de del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media.

Por consiguiente, se puede inferir que el proceso evaluativo debe ser dirigido y ejecutado por gerentes calificados profesionalmente, con sólidas competencias de supervisión, de forma que sus hallazgos, sugerencias y recomendaciones sean respetados y creídos para dar funcionalidad de los informes que deben ser claros y precisos, de forma que sean valiosos para los evaluados y otras audiencias interesadas al dar seguimiento e impacto enmarcados en un proceso de búsqueda, para que los usuarios y los evaluados puedan recibir ayuda en la comprensión de los resultados y actuar favorablemente en consecuencia.

Por su parte las normas de factibilidad proponen la necesidad de una evaluación adecuada, eficaz, eficiente y realista, fácil de utilizar, siendo viable

social y políticamente, estas Incluyen: los procedimientos prácticos que deben proporcionar la información necesaria, minimizando molestias y costos. Viabilidad política. El sistema de evaluación debe desarrollarse y dirigirse con la colaboración constructiva de todas las partes implicadas; aunque, debe existir viabilidad económica debe proporcionarse tiempo y recursos a las actividades evaluadoras para que se desarrollen de manera efectiva y eficiente, de modo que se hagan como es debido. Las normas de precisión exigen que la información evaluativa sea relevante, válida y fiable, siendo las siguientes: definición del contenido que se va evaluar de acuerdo con las responsabilidades del gerente y evaluados, los objetivos y resultados de los evaluados deben definirse claramente, para que el supervisor pueda determinar criterios válidos de evaluación como es el análisis del contexto donde la evaluación se realiza de manera que condiciona el rendimiento evaluado; aquél que debe identificarse y describirse.

En la descripción de los procedimientos que deben ser utilizados para documentar que los evaluados y otras audiencias puedan ser supervisados a la vista de los propósitos con criterios e indicadores válidas para estar ajustadas al contenido que se evalúa y a su potencial utilización, de modo que las inferencias sobre el supervisado sean válidas y precisas, incluyendo las medidas fiables con estos procedimientos de medición deben ser consistentes y fiable para lograr el control sistemático de los datos. También, la información recolectada sistemáticamente en cada acto de supervisión o acompañamiento pedagógico debe ser guardada, cuidadosamente procesada y mantenida con fines éticos de evaluación a considerar el control de sesgos y asegurarse la protección contra toda información afectada por cualquier tipo de parcialidad en el sistema de evaluación; aunque estos procedimientos deben revisarse periódica y celosamente por los gerentes en común acuerdo con sus pares académicos.

Por ello, tales normas son necesarias al momento de emprender procesos gerenciales destinados a la supervisión de los docentes, en el

sentido que sirven de orientación procedimental de los acompañantes desde que se inicia la acción evaluativa hasta que finaliza, de hecho indican hasta cómo se deben tratar los resultados y para qué se deben utilizar.

En igual sentido, los autores Gisper, Vidal y Colaboradores (2008) de modo enfático, señalan que: al momento de proceder configurar un modelo institucionalizado de la praxis evaluativa se debe tener en cuenta lo siguiente:

Conviene partir de la existencia de un marco legal que regule y normativice el hecho evaluativo. Entre otras cosas, constatar el derecho que asiste a la sociedad de tener un profesorado competente al servicio del sistema educativo, y al docente de disponer de un marco de garantías que proteja sus derechos, por lo que la supervisión, como acción subyacente en este debe estar ajustada a tales especificaciones (p.583).

Es decir se debe profundizar en la dirección de modelos evaluativos participativos, donde el docente sea sujeto activo de su propia supervisión. Que conecte la evaluación del profesorado con los procesos de formación, de mejora y desarrollo profesional, y orientarla hacia los procesos de innovación y cambio institucional. Igualmente, es conveniente que la política evaluativa sea clara y ampliamente conocida por cada una de las partes implicadas en el proceso de supervisión, debe tratar de gozar de una amplia aceptación, por lo que requiere que el docente con función gerencial, negocie un modelo, técnicas e instrumentos coherentes, contentivo de los contenidos que se van a evaluar, es decir que; se determine con criterios e indicadores claros el propósito de la supervisión, seleccionando así las estrategias más adecuadas, utilice procedimientos de análisis e interpretación de la información finalmente pacte paradigmas de formación y retroalimentación entre los sujetos evaluados. De la misma forma, las administraciones educativas deben ofrecer los recursos necesarios para hacer posible el proceso de mejora.

La puesta en marcha de un proceso evaluativo exige, en primer lugar, focalizar adecuadamente los factores que mejor configuran el objeto o sujeto a evaluar. En el caso de la evaluación del profesorado con funciones

gerenciales, como en el caso del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, resulta obvio que no se trata de evaluar al maestro o profesor como persona, sino como profesional docente y sus competencias específicas. Hay que insistir en que resultaría injusto derivar la evaluación del profesorado responsabilizándolo, casi en exclusiva, de la calidad de la enseñanza. El análisis de la misma debería realizarse desde el marco general de la evaluación del sistema educativo. Su aportación es singular y significativa, pero indirecta. Si de algo cabe responsabilizarlo es de la calidad del desarrollo de las funciones que le son propias como profesional de la docencia, en todo caso cómo se desenvuelve en el procesos de la supervisión en su institución.

Por consiguiente, en el proceso evaluativo de aquellos docentes con funciones gerenciales, se requiere la valoración enmarcada en una acción sistemática que permita propiciar el desempeño eficiente de ese talento humano, que inicialmente debe reunir una serie de requisitos tales como: preparación científico-pedagógica, liderazgo proactivo, comunicación asertiva, efectiva vinculación con la comunidad, con alta motivación y mística, que le permita reflexionar acerca de su misión y compromiso con sus pares académicos, estudiantes, padres y representantes, pues su acto no tiene nada que ver con la simple transacción o negociación del esfuerzo físico o intelectual, sino que debe ser la vía para promover desde los escenarios educativos el desarrollo y el logro personal, social, moral y económico de la institución, comunidad y región.

Por estas razones, el cumplimiento de sus funciones como directivo, debe estar en relación con un ambiente de trabajo cómodo y agradable, que propicie situaciones laborales favorables para dirigir su comportamiento hacia el logro de los objetivos de la organización educativa cuyo fin posterior inmediato será optimizar el desempeño de los docentes que tenga a su cargo, para que estos desde cada una de las aulas favorezca el rendimiento académico, en el sentido que paulatinamente van mejorando su práctica

pedagógica sobre la base de las sugerencias de mejora suscitadas en la supervisión y continuo acompañamiento pedagógico.

La Gerencia

El repaso al azar investigativo que ha sido objeto en la última década la gerencia, es propósito inicial, el simplificar la presente consideración señalando que elementalmente Gerencia es según el Diccionario Enciclopédico Océano (2009), que conceptúa como “la gestión inherente a quien dirige los negocios por lo general, ajenos” (p.748). El gerente actúa en una estructura formal donde se pueden encontrar obstáculos administrativos que deben rebosar para alcanzar el éxito. De allí que no todos están dispuestos, anímica ni intelectualmente, preparados para asumir este rol, al respecto, Terry y Franklin (2000)(citados en Salazar, 2009), sobre dicha situación, manifiestan “para ello el gerente es una persona pertinente al cargo que ocupa, tiene los conocimientos sobre ella y posee las habilidades para su aplicación con criterios de creatividad, imaginación y dinamismo”. (p. 56).

Ahora bien, al hablar de gerencia, esta labor va a representar a las personas de una de una organización que se encargan de lograr la misión y los objetivos precisados por medios de funciones previamente concebidas y determinadas en toda institución, escenario en el que el gerente es la persona encargada de cumplir con esas actividades y para tal fin se requiere de conocimientos, madurez e inteligencia características y competencias, que estén adecuadas a las situaciones que se le puedan presentar en su rol.

Gerencia Educativa

En educación se hace necesario incorporar acciones de carácter gerencial, para haya eficiencia en el logro de los objetivos educacionales. La gerencia es un proceso organizado, creativo e investigativo, que tiene como objeto lograr una organización activa, innovadora y participativa capaz de anticiparse a los cambios que se le presenten, para así lograr los objetivos

planteados. La gerencia según Bonilla y Rodríguez (2011), “es ante todo un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de lograr y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje individual y colectivo” (p.95). En este sentido, la gerencia permite que los individuos pertenecientes a una determinada organización, puedan a través de sus relaciones conseguir su excelencia en el trabajo, para así conseguir en conjunto una organización eficiente.

En el campo educativo, la gerencia está orientada hacia una educación de calidad, por tanto debe tomar en cuenta a todas las personas que conforman el quehacer educativo. Esta gerencia viene dada cuando el director de las instituciones escolares planifica, organiza, comunica y orienta de manera pedagógica a los docentes, a fin de mejorar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Una gerencia educativa desarrollada y organizada en función de un esfuerzo conjunto, es decir compartido por directivos y docentes va a promover una educación de calidad, pues se va a abrir un presente y un prospero donde todos los participantes del proceso educativo se sientan comprometidos con su labor de formadores y constructores de una sociedad culta.

Así, la gerencia educativa dentro de su función, debe fijar y proveer objetivos, desarrollar estrategias, en las que se tenga en cuenta el contexto, los recursos materiales y talento humano. Trasladar la gerencia educativa a un nivel de sistema educativo, como lo es la Educación Media, que de acuerdo con el Artículo 24 de la Ley Orgánica de Educación LOE (2009):

...la educación media comprende dos opciones. Educación media general con duración de cinco años, de primero a quinto año y educación media técnica con duración de seis años, de primero a sexto año. Ambas opciones conducen a la obtención del título correspondiente. La duración. Certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación básica estarán definidos en la ley especial.

Ahora bien, la Educación Media se convierte en el nivel, en el cual se atiende gran cantidad de estudiantes interesados en obtener su título de

bachiller y, para contribuir con su formación integral, mediante el proceso educativo, todo ello, se materializa a través de las escuelas o planteles educativos, de allí que el director de este centro, según Rodríguez (2007), debe conocer en qué condiciones se encuentra la escuela, en cuanto a su nivel educativo, las normas, las relaciones personales, el trabajo en equipo y la participación, pues un compromiso social, y está en sus manos generar cambios que beneficien a todos sus miembros.

Adicionalmente, en el capítulo V relacionado con la Administración y Régimen Educativo, en los artículos 43 y 44 de la Ley Orgánica de Educación LOE (2009), indican aspectos puntuales de supervisión y evaluación educativa, ambos artículos sientan las normas, los procedimientos esenciales que ameritan su cabal cumplimiento en las instituciones educativas, por lo que el docente con funciones gerenciales y, en especial en el cumplimiento de su rol como supervisor tiene que estar atento para asegurar el cumplimiento de las políticas educativas, garantes del efectivo logro de los objetivos y metas previstas en el marco de una educación integral de calidad.

Por lo antes esbozado, el director debe promover actividades significativas que favorezcan la calidad educativa, para ello tendrá siempre presente la importancia que tiene dentro de sus funciones pedagógicas, actuar certeramente como supervisor inmediato de la actuación de los docentes. Según Flores (2008), el director debe revisar y orientar el plan del profesor, las actividades propuestas, su perspectiva y orientación pedagógica y la forma de desarrollarlas.

El director debe incentivar y promover en los docentes el crecimiento y desarrollo profesional, motivarlos y brindándoles el apoyo requerido para la realización de talleres de mejoramiento profesional, con ellos se estimulará a que entienda la necesidad de actualizarse e intercambiar opiniones sobre su desenvolvimiento en el aula de clase, por esto debe ser un trabajo en equipo, pues como señala Montilla (2005) "la concepción de gerencia pasa de estar

concentrada en un individuo para convertirse en una acción de grupo que se despliega por toda la organización” (p.24). El director debe adaptarse a las condiciones de cada institución educativa, a fin de que realice su gestión de manera coherente y productiva.

Procesos Gerenciales

Los procesos gerenciales son acciones o herramientas que utiliza el gerente (director) para dirigir una institución educativa, estos procesos aplicados correctamente, van a permitir que en la organización escolar, se cumplan los propósitos planteados por todo el personal docente, administrativo y de apoyo, bajo un clima de confianza, participación y respeto. Estos procesos gerenciales, según Guédez (2007), pertenecen a dos grandes dimensiones la primera supone tres (3) subprocesos planear, organizar y evaluar. La segunda dimensión es más abierta y dinámica ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir, que tiene que ver con el liderazgo.

Al respecto Bonilla y Rodríguez (2011) plantean cuatro (4) dimensiones, la primera comunicación, esta tiene que ver con las relaciones personales y el aprendizaje de una organización, la segunda es la dimensión técnica, a través de la instrumentación de planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento, una tercera (3) dimensión que corresponde a la participación, que permite tomar decisiones, resolver problemas, entre otros y una última dimensión que corresponde al desarrollo personal.

Cabe destacar que los procesos pertenecientes a la dimensión técnica son interdependientes, según Chiavenato (2003), “las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control no constituyen identidades separadas, aisladas sino, que por el contrario son elementos independientes, que interactúan y ejercen fuerte influencia recíproca” (p.123). La implantación de estas funciones administrativas está impregnada por la comunicación, toma de decisiones y participación, pues

en una organización existe un grupo, que percibe diversos propósitos, que lo llevan a consolidar una organización determinada. Por ello que se debe tener énfasis en la dimensión técnica descrita por Bonilla y Rodríguez (2011) de allí que el director de una institución debe planificar en conjunto con su equipo docente, al respecto, Álvarez (2012) plantea:

La planificación exige un esfuerzo por parte de todo el equipo directivo, sistematización, a partir de los objetivos previamente seleccionados y fijados por el claustro de las estructuras, medios y recursos técnicos y humanos dirigidos armonía y coordinadamente a la consecución de las metas propuestas. Una correcta planificación, aumenta la eficacia de los resultados ahorrando esfuerzos a los gestores y racionalizando el proceso de ejecución (p.146).

En este sentido la planificación es un proceso que incluye diagnóstico, investigación y análisis sobre la realidad en que se va actuar, servirá para prever y definir acciones de todo lo que se va a llevar a cabo, según García (2011), ella puede ser, a largo, mediano y a corto plazo. Así, para los efectos de la investigación, se hace necesario definir los niveles operacionales descrita por Ander-Egg (citados en Logmeda, 2009; p.52), que se centran en plan expresa los lineamientos políticos, sociales, educativos, económicos entre otros, actividades o servicios orientado a alcanzar metas y objetivos propuestos, es la operacionalización del plan, que también se concreta en proyectos. En cambio, en los programas y en los programas y en los proyectos se especifican acciones que trabajan sobre una realidad más concreta, (actividades y tareas) que buscan cumplir los objetivos que se han trazado en un determinado programa.

En consecuencia, se hace necesario que un director conozca estos niveles de planificación, para así poder llevar a cabo una gestión eficiente, esta debe ser su herramienta principal, pues le permite prever acciones mediante la toma de decisiones que llevan a su centro escolar hacia el logro de los objetivos, en el caso particular cuando ejerce su función como

supervisor requiere de las mismas para que sesten en correspondencia con sus acciones.

Una vez que se han formulados los planes se inicia el proceso de organización, que según Méndez (2005), se comienza a dividir el trabajo a designar responsabilidades, esto debe realizarse con el conocimiento de todas las interrogantes de la organización, pues todas deben participar y tomar decisiones con respecto a las tareas que se le va a encomendar.

Durante este proceso según Bonilla y Rodríguez (2011), es cuando comienza a surgir el liderazgo en formar de roles, el primero surge en la supervisión, líder y docente desarrollando roles, de acuerdo con el puesto de una persona dentro de una organización. Todas las actividades que se implementan deben estar efectivamente coordinadas y lideradas, esto implica un trabajo en equipo y una constante comunicación entre sus miembros que aseguran el éxito de la organización, pues es la oportunidad que tienen todos los miembros de acuerdo lo enunciado por Bonilla y Rodríguez (2011), de pensar, planear y ejecutar juntos, según Álvarez (2012), “una correcta coordinación asegura el rendimiento y la eficacia del equipo de trabajo proporcionando a los miembros seguridad en sí mismo y en el grupo”(p.216).

Todas las actividades realizadas por el cuerpo docente y directivos deben estar en constante evaluación y seguimiento, para ello, el director como supervisor inmediato debe estar al tanto de lo que ocurre en la institución educativa para orientar personalmente a los miembros de la institución, a fin de lograr la calidad educativa y rendimiento afectivo.

El director además de cumplir con las funciones ya mencionadas, también amerita poseer ciertas características y habilidades, que de no poseer deberían cultivarse a través del estudio y la investigación que el ayuden a realizar el trabajo gerencial de forma adecuada y con las responsabilidades básicas que la jerarquía del mismo tiene asignadas. Anthony (2005), Terry y Franklin (citados en Salazar, 2009), en señalar que en general, esta se reúne en tres grandes grupos: (a) La habilidad humana

(b) La habilidad técnica (c) La habilidad conceptual. A continuación se describe cada una de estas habilidades:

La habilidad humana: está regida a la sensibilidad del gerente para interactuar con las personas y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Cuando uno tiene alto desarrollo de habilidad humana, está consciente de sus propias actitudes, limitaciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, discrimina la utilidad y referencias de sus pensamientos. También es capaz de envolver a sus subordinados en una atmosfera de aprobación, confianza y seguridad donde puedan ser auténticos como personas y profesionales, permitiendo expresarse libremente.

La habilidad técnica: implica la capacidad para usar básicamente lo Cognitivo, es decir, el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

La Habilidad conceptual: se relaciona con la capacidad de percibir la organización como un todo, tomando en cuenta los elementos, sus interrelaciones y aceptar como los cambios de alguna parte de la organización, afectan a todos los demás elementos que lo conforman.

Antes de realizar este reto una gerencia de calidad, la directora del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, al igual que el de cualquier institución o unidad básica, necesita tener amplio conocimiento en el arte de gerenciar e una sociedad que el propio método aplicable la hace más democrática y participativa, pues aquí incluye a todos los actores del hecho educativo, quienes deben producir esfuerzo para producir un servicio educativo que tengan pertenencia social y geopolítico.

Al respecto, Alvarado (2010), dice que gerenciar es trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales, la gerencia conceptualizada en estos términos se aplica a todas las organizaciones, sean estas educativas, asistenciales, políticas e incluso,

familiares, las cuales requieren en esencia, las mismas capacidades gerenciales según el nivel y estructura organizativa en que operen. Hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial: desde el punto de vista normativo, que especifique lo que espera que haga el gerente y desde un punto de vista descriptivo, que analiza lo que este hace.

Por su parte León (citado en Álvarez, 2012, p.86) explica sobre el estudio de la función pedagógica del director en las acciones educativas con el objetivo de determinar el conjunto de actividades pedagógicas que realizan los directores en su ejercicio de función directiva, y concluyen en que la función pedagógica tiene poca importancia para los directores y, por lo tanto, no realizan actividades pertinentes a la planificación, asesoramiento didáctico, coordinación de estrategia, insurreccionales o de evaluación de los aprendizajes.

Esto pareciera denotar la poca importancia que le da la mayoría de los gerentes educativos a una parte muy importante de las funciones que le competen y por lo tanto su cumplimiento, constantemente está colocado en la tecla del juicio, no obstante no se sabe en definitiva y a ciencia cierta, si no lo hace por falta de interés o de preparación.

Otro aspecto por considerar lo plantea Duarte (2008), quien lo resume así: (a) Tanto gerentes como docentes poseen unas motivaciones relativamente desfavorables hacia la labor que desempeñan, (b) el desempeño y la productividad son aceptadas negativamente por la baja motivación, (c) descuidos por la autoridades competentes en la comunicación, evaluación y retroalimentación de la actividad educativa y gerencial. Esto reafirma la problemática de los gerentes educativos en cuanto a su producción laboral, muchas veces por no saber cómo encarar situaciones conflictivas que se presentan en las escuelas o liceos. En este sentido los directores que demuestran esta serie de debilidades ameritan preparación general.

En todo caso, como lo afirma Ruiz (2007) (citado en Álvarez, 2012, p.98), el gerente o administrador debe tener madures para generar ideas técnicas para realizar la planificación, reconocimiento para el desarrollo de su organización, habilidades para dirigir, capacidad para liderar, carisma y recursos para incentivar, veteranía para asesorar, carácter y destreza para actuar con certeza en la toma de decisiones y en general. En la actualidad pareciera haber exigencias demasiado difíciles para recopilar en una sola persona y definitivamente el reto está en formarla, no hay otra alternativa.

La Supervisión Educativa

La educación en Venezuela ha sufrido una serie de cambios significativos en las cuales se han producido una clasificación ideológica en su definición funcional y en una postura más humana y racional en su concepción práctica, esto a finales de la década de los cincuenta. Con respecto a la función supervisora, se ha extendido desde la simplicidad de la escuela básica, en sus primeros establecimientos hasta la compleja estructura que hoy conforman los diferentes niveles, subsistemas y modalidades de la educación. Asimismo, es lo que respecta a su orientación en el proceso de enseñanza, se ha venido superando conceptos y juicios que le han enmarcado que la han enmarcado, como un proceso, objetivo, sistemático, crítico, orientador, flexible, resolutivo, imparcial y evaluador, principios estos que en la mayoría de los casos solo han sido teoría porque si se va al terreno de la práctica, permanecen orientados a la vigilancia, control e inspección, las cuales son limitativos y parciales para generar un amplio concepto de supervisión.

La supervisión tiene como objetivo y metas definidas que le dan fundamentos para subsistir como teoría social. Desde el punto de vista filosófico Bravo citado en Lagmeda (2009), plantea que la supervisión en Venezuela está enmarcada dentro del contexto de la teoría universal de la supervisión, es decir, sigue los lineamientos dictados por los principios

básicos y fundamentos que rigen la función supervisora actual. Estos principios pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- 1) El objeto de la supervisión educativa es el mejoramiento de la educación y el perfeccionamiento de los maestros en servicio.
- 2) Debe, desde todo punto de vista, ser comparativa es decir todos los miembros (individuales o colectivos), que hacen vida en la institución, deben participar cooperativamente en el logro del mejoramiento del proceso.
- 3) La convención de que la colaboración entre el supervisor, director, docente, alumnado, dará una enseñanza con verdadera calidad, se impone como fundamento.

Por su parte, Mosher, Ralph y Pospel (2006), plantean que la supervisión en su evolución natural que rige cualquier teoría de orden social, ha pasado por ciertas etapas que se expresan en tres concepciones bien limitadas y caracterizadas, que son: 1) fiscalizadora o restrictiva, 2) constructiva creadora y 3) moderna. A los efectos de diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, se hace necesario describir, tal como se hace a continuación tal clasificación:

Supervisión Fiscalizadora

A la que también se le ha llamado aristocrática, correctiva o coercitiva. Corresponde al más antiguo de los conceptos de supervisión, consistía en la labor de inspección casi de forma policial, tendentes a descubrir errores y fallas en el cumplimiento de leyes y reglamentos oficiales de la educación con el objeto de hacer críticas poco constructivas y hacer sentir e imponer el principio de particular de autoridad de que se hallaba revertido el inspector. En este tipo de supervisión, la racionalidad suele ser técnica, el evaluador se

limita a la aplicación de instrumentos para recoger la información que necesita para comprender el desempeño de los evaluados.

Supervisión Creadora

Estimula y orienta en forma democrática y científica a los educadores con el fin que se desenvuelven mejor y más efectivamente en su profesión y sean cada vez más capaces de obtener el mayor grado de eficiencia en el proceso educativo. Igualmente, esta cultiva y promueve actividades de crecimiento profesional y crea como estímulo, un ambiente de estudio que incita al docente a superarse constantemente.

Supervisión Moderna

Revestida de elementos que permitan denominarles como dinámica y democrática. Refleja la existencia de un liderazgo capacitado e informado, en donde se reconoce el valor intrínseco de cada docente y se le permite la realización de sus potencialidades, todos ellos, menoscabo de la autoridad que caracteriza al gerente. Podría decirse que se trata de una empresa cooperativa que interesa a todos los elementos humanos y asociativos que allí se desenvuelven.

Vistas estas connotaciones, podría decirse que la supervisión educativa es un servicio que ayuda a descubrir tanto a estudiantes, padres representantes, educadores y directivos, como dar respuesta alternativa a los problemas subyacentes y buscar soluciones efectivas y paralelas, bajo el principio básico de la prevención o anticipación.

Como lo señala Hecks (2011), la responsabilidad de supervisión educacional en orientación profesional y asistencia deberá ser dada a personas con sólidas competencias para dirigir asuntos educativos. En definitiva, toda orientación pedagógica al docente propone un continuo avance en métodos y técnicas tanto en el campo de la enseñanza, como en la formación de los estudiantes, lo que redundará en el mejoramiento del

sistema general del mismo, en primer lugar porque de la misma pueden emerger recomendaciones garantes de un óptimo procesos decisorio, resultando en consecuencia, la reflexión, cambio y transformación de algunas debilidades en fortalezas (Cf. Guédez, 2007, p.96)

Por ninguna razón se debe o puede separar el proceso de quien lo ejecuta, así que finalmente y como ponderación a lo expuesto anteriormente se debe citar a Martínez (2005), quien al respecto plantea de modo administrativo pedagógico donde:

El supervisor es un experto docente que conoce la teoría y la práctica, que puede ofrecer a los docentes mediante la oportuna evaluación orientaciones ante cualquier situación, problema o necesidad. De procedimientos de enseñanza, de proceso de aprendizaje, de organización escolar, desarrollo curricular, de problemas de disciplina, de incomprensiones y quejas de los padres y representantes. Está preparado para atender lo imprevisto que desorientan a los docentes y directores de los centros, todo aquello no excluye que el supervisor conozca perfectamente la normativa legal y pueda orientar al respecto a su aplicación y pueda revisar y procesar algunos expedientes (p79).

Visto así, se observa como los modelos ideales en cuanto a concepción-acción le suministran mayor relevancia que debe darle a la planificación en función a quien la ejecuta, sin dejar escapar detalle alguno en lo que a ejecución se refiere pues la ponderación del trabajo la darán los resultados. Pero para que estos sean realmente ponderables, su cumplimiento debe ser revestido de una serie de características que hacen del director, el responsable. Si bien, cada uno de los aspectos precitados son determinantes, la evaluación de la función gerencial que actualmente cumplen los directivos se justifica porque constituye una acción garante de resultados validos y confiables, que pueden generara recomendaciones y reflexiones destinados a que cada docente reconozca la importancia de tal función, de modo que se logre asumir los correctivos pertinentes con el caso.

Por consiguiente, no puede olvidarse, pues como ya fue objeto de análisis según Toro (2006), la dinámica y capacidad de una organización se

deriva de las personas, ningún recurso utilizado posee esta potencialidad. El recurso financiero y el tiempo se hacen indispensables y ninguno de los dos proporciona a la organización la capacidad de acción inteligente y planteada que deriva de las personas. Se haría contraproducente continuar avanzando sin clasificar o ahondar en la premisa que recién se presenta, pero dándole pertenencia con el área tratada por retrocederla por lo general que se inicia. Hablar de calidad en la educación sin asumir una postura ante ella, podría más adelante traer confusión y desestimación. En tal sentido Gento (2011), señala:

En consecuencia, todos y cada uno de los componentes que constituyen en centros o institución educativa será considerado como sustentable de análisis bajo criterios de calidad y todos y cada uno de ellos aunaran elementos integrantes de un sistema institucional que tiene su propia unidad, resaltante de la conjunción de tales componentes, optamos por una concepción holística y sistemática. Entre los identificadores se considera en primer término, el producto educativo que intuirá las metas logradas. Junto a sí mismo, constituirá también indicadores para evidenciarla calidad de la institución los componentes siguientes: satisfacción de los propios estudiantes, satisfacción del personal que trabaja en el centro y el efecto de impartir en la educación alcanzada (p.62).

En este sentido podría inferirse que la eficiencia de las organizaciones, da lugar a un alto nivel de desempeño de sus empleados, cuando ellos, por ejemplo, son capaces de hacer uso racional de la utilidad de sus productos, se va lograr de manera tangible el rendimiento y productividad de la empresa. De tal manera, para lograr propósitos de eficiencia, de calidad y supervivencias, las organizaciones educativas depende de s diseño, y del uso adecuado, oportuno y técnico de las mismas. Todos quienes hacen vida profesional en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, conocen las dificultades que presenta la gerente para dirigir la institución, pues sus condiciones geográficas, en especial relacionadas con la distancia y geográfica del paisaje, cuya orografía presenta constantes derrumbes, inundaciones y

taconazos, se torna muy lejana para realizar cualquier trámite directamente con la jefatura de la zona educativa del estado Táchira, la cual exige una organización y planificación altamente técnica, lo suficientemente flexible para ser adecuada a tanto lugares como dependencias se manejen, generosa y sustanciosa en la oferta de actividades con el fin de atraer la población escolarizable y darle oportunidad de manejar sus propios recursos.

Una planificación donde todos sean y se sientan útiles y tomados en cuenta, y donde finalmente el Liceo contribuya, en la solución de los problemas de la comunidad sigan solucionándose problemas a la institución, donde los dos sean uno realmente, ese es el verdadero reto de la directora de esta casa de estudio. De allí que se necesita una nueva generación de ellos, de directores que entiendan que difícilmente para de esta forma poder constituir y sumar de no lograrse, segura el fenómeno pernicioso de hacer de la educación venezolana, en formalidad en un medio que si no es contradicciones pedagógicas parecieran.

Por todo lo anterior es que la supervisión denota un papel muy importante, en el logro de equilibrio en un ambiente donde su desempeño tiene que ser el más efectivo para la acción sea ejecutada igualmente.

Necesidades Académicas del Director

La directora del Liceo Nacional Bolivariano Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, ubicado en cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, es la responsable de todas las actividades deportivas, recreativas, culturales, administrativas y pedagógicas, que se realizan en la institución y que están bajo su responsabilidad, pues según López (2007), el director es quien debe organizar y orientar a los docentes, alumnos, obreros y comunidad, en función de los objetivos que se plantea en cada casa de estudio, con el fin de satisfacer la función educativa y social de cada centro escolar.

Para ello, la directora requiere de un perfil académico que le permita conducir el Liceo objeto de estudio, hacia las sendas del éxito, este perfil se

relaciona con las habilidades que deben tener para investigar, interpretar, comprender y analizar cada una de las situaciones educativas, y así poder corregir las fallas que se presenten y a su vez estimular las virtudes de sus dirigidos. El debe conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativas legales vigentes de manera que actúe y trabaje de acuerdo con los principios que emanan las leyes educativas venezolanas.

Este gerente como director debe poseer una visión estratégica para evitar un problema antes que se produzca, así como también debe estar pendiente de la creación y ejecución de soluciones o situaciones imprevistas, debe organizar y coordinar planes, que tenga que ver con la eficiencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de ahí que el director deba conocer todo lo relacionado con las nuevas técnicas y recursos utilizados en el proceso educativo.

La Educación Bolivariana

Esta denominación ha surgido de los basamentos descritos en el Currículo Nacional Bolivariano CNB (2007), proyecto educativo de gran envergadura que dicta las directrices históricas, pedagógicas, filosóficas, sociales, culturales, psicológicas, políticas, metodológicas, científicas y humanistas con las cuales se implementará la formación de los niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas de nuestro país, en los subsistemas que le competen al Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE. Este importante compromiso se ha asumido con profundo respeto y valoración tanto por la diversidad multicultural y multiétnica de Venezuela, como por los más altos principios y valores que han moldeado nuestra nacionalidad venezolana, como son la libertad, la igualdad, la fraternidad, la justicia, la paz, el bien común, la unidad de la América, entre otros, con los cuales se cimentó la independencia de Venezuela en 1811 y se fundó nuestra Primera República.

Este currículo resume todo lo realizado y documentado por diversos textos y evaluaciones, congresos pedagógicos, círculos de profesionales y técnicos y constituye uno de los más importantes esfuerzos colectivos de maestros, maestras, docentes de aula, estudiantes, profesores y profesoras universitarias, comunidades educativas y organizaciones populares; así como de funcionarios del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE). Sin embargo, lo más importante es que ha sido hecho por venezolanos y venezolanas de sólida formación académica, de amplia experiencia pedagógica –docente, con consciencia de sus raíces históricas y de la realidad del país, con sensibilidad social y mucho amor por las pasadas, presentes y futuras generaciones de ciudadanos y ciudadanas de toda la patria.

En consecuencia, los principios, características, perfiles, orientaciones, propósitos, componentes y metodología de Aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano, estén fundamentados en las ideas de praxis libertadoras, filosóficas, pedagógicas, políticas, sociales, culturales de ilustres venezolanos, como Simón Rodríguez, Francisco de Miranda, Simón Bolívar, Ezequiel Zamora, Luis Beltrán Prieto Figueroa y Belén Sanjuán y de eminentes pensadores, pedagogos de América Latina y el Mundo.

La puesta en práctica del Currículo Nacional Bolivariano CNB (2007) en las distintas aulas, se nutre de los aportes de todos los venezolanos y venezolanas, sin excepción ni exclusión, a fin de que se proyecte con el impulso que se requiere para generar las transformaciones que Venezuela necesita y se convierta nuestro país en ejemplo para el mundo, cumpliendo así con el sueño de Bolívar plasmado en el Discurso de Angostura (1819).

Volando por entre las próximas edades, mi imaginación se fija en los siglos futuros y observando desde allá, con admiración y pasmo, la prosperidad, el esplendor, la vida que ha recibido esta vasta región, me siento arrebatado y me parece que ya la veo en el corazón del universo, extendiéndose sobre sus dilatadas costas, entre esos océanos que la naturaleza había preparado, y que nuestra patria

reúne con prolongados y anchurosos canales. Ya la veo servir de lazo, de centro, de emporio a la familia humana; ya la veo enviando a todos los recintos de la tierra los tesoros que abrigan sus montañas de plata y de oro; ya la veo distribuyendo por sus divinas plantas la salud y la vida a los hombres dolientes del antiguo universo; ya veo comunicando sus preciosos secretos a los sabios que ignoran cuán superior es la suma de las luces a la suma de las riquezas que le ha prodigado la naturaleza. Ya veo sentada sobre el trono de la Libertad, empuñando el cetro de la justicia, coronada por la gloria, mostrar al mundo antiguo la majestad del mundo moderno.

Este nuevo diseño Curricular invita a todos y todas las maestras a apropiarse de esta propuesta sincera y auténticamente venezolana, para que recorra todos los rincones de la geografía venezolana, con el propósito de lograr el éxito de la principal fuente de aprendizaje del Sistema Educativo Venezolano.

Por otra parte, la Educación Bolivariana, es aquella donde el pueblo con conciencia política, se incorpora activamente en los procesos de cambio y transformación social, donde priva la supremacía del hombre por encima del mercado y del capital. Una nueva sociedad en la que el ser humano, como centro de la misma, deja de ser la mercancía predilecta del capitalismo y pasa a ser sujeto de su propia transformación, esencia de formación de un ser pensante, creador, con valores firmes concibiendo una nueva existencia, principios y fines.

Esta visión de la educación comenzó a prefigurarse en el inicio del proceso de revisión de las políticas educativas del país del año 1999 en el marco de la denominada constituyente educativa, en la cual se valoró el impacto y alcance de la reforma curricular 1997, concluyéndose que la misma fortaleció los valores propios del sistema capitalista: el individualismo, el egoísmo, la intolerancia y consumismo y la competencia feroz. A su vez, promovió la privatización de la educación, con el consecuente aumento de los niveles de exclusión social; desconoció el derecho a la educación de los pueblos indígenas y las comunidades en condiciones vulnerables; al mismo

tiempo que se evidenció un currículo no contextualizado, signado por el paradigma cognitivista que favoreció la fragmentación del conocimiento.

Sobre la base de lo antes expuesto y en consonancia con el plan Septuannual 2001-2007, el Estado Venezolano diseñó e implementó políticas educativas para dar respuestas al nuevo modelo político-social del país y asegurar la inclusión, permanencia, prosecución y culminación de los estudios en todos los niveles educativos; lo cual implica avanzar hacia una educación emancipadora, libertadora y dignificante, en el marco de los principios constitucionales. El Sistema Educativo Venezolano a partir de 1999 sufrió un gran cambio como sistema, lo que se tradujo a la nueva forma de enseñanza y aprendizaje de todos los venezolanos; se plantea un nuevo proyecto basado en ideales y pensamientos, donde se destacan: Simón Bolívar, Zamora, Belén Sanjuán, Luis Beltrán Prieto Figueroa, entre otros, pero que no demuestran científicamente la praxis educativa; lamentablemente, no se tiene como sustentar con verdaderos expertos estudiosos del ser las formas de aprender de cada ciudadano, como Piaget, Dewey, Watson, Hull, Guthrie, Pavlov, Skinner, entre otros, de quienes el currículo derogado tomó ideas para plantear y desarrollar la educación en Venezuela, sin embargo, se ha trabajado fuertemente para mantener y entender la nueva Educación Bolivariana, a nivel nacional se han dictado talleres, foros, charlas, simposios, debates, con el fin de que los docentes se socialicen con su nueva forma de trabajo y la desarrollen en sus ambientes educativos.

Es así, como la supervisión educativa, no escapa de ser considerada en la nueva propuesta curricular, por cuanto su cambio se transformó en una nueva connotación, es decir, anteriormente cuando se hablaba de supervisión, indicaba miedo, temor, ansiedad, y hoy, este trabajo gerencial se realiza con la finalidad de brindar asistencia profesional, orientar y acompañar al personal en su quehacer diario con la esperanza de ir cambiando o transformando el camino educativo hacia un verdadero éxito.

La Educación Media

La educación Bolivariana impulsada en el Diseño del Currículo Nacional Bolivariano (2007) aspira la consolidación de una nueva estructura pedagógica como referente esencial en la construcción del modelo de la nueva República; en la medida en que está compuesto por un conjunto orgánico de planes, políticas, programas y proyectos estructurados e integrados entre sí, que orientado de acuerdo con las etapas del desarrollo humano, persigue garantizar el carácter social de la educación a toda la población venezolana desde la rectoría del Estado Venezolano, ejercida por intermedio del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), en los siguientes subsistemas: Educación Inicial Bolivariana (niveles maternal y preescolar), Educación Primaria Bolivariana (1ro. A 6to. Grado); Educación Secundaria Bolivariana en sus dos alternativas de estudio (Liceo Bolivariano de 1ro. A 5to. Año; y Educación Técnica Robinsoniana y Zamorana, de 1ro. A 6to. Año); Educación Especial, Educación Intercultural y Educación de Jóvenes Adultos y Adultas (incluye Misión Robinson 1 y 2 y la Misión Ribas).

La integración de estos subsistemas permite crear, en el marco del proceso revolucionario, un modelo de equilibrio social que hace posible cumplir el precepto constitucional de garantizar una educación integral para todos y todas, asegurando desde las primeras edades la atención de los niños y niñas, hasta alcanzar su formación para la vida como seres comprometidos con la transformación de la sociedad en que se desarrollan.

Educación Secundaria Bolivariana

Este sistema centra su acción en la formación integral de los y las adolescentes y jóvenes entre los doce (12) y diecinueve (19) años de edad, aproximadamente, a través de dos alternativas de estudio: el Liceo Bolivariano y la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana. La finalidad del Liceo Bolivariano es formar en el adolescente y joven conciencia histórica e identidad venezolana, desarrollando capacidades y habilidades para el

pensamiento crítico, cooperativo, reflexivo y liberador que le permitan a través de la investigación contribuir a la resolución de problemas de la comunidad local, regional y nacional, de manera corresponsable y solidaria.

Además de ello, se construirán conocimientos y se desarrollarán potencialidades para la cooperación, la práctica de la economía social solidaria y el manejo de nuevas formas de relaciones de producción social, las cuales fortalecen el accionar del estudiante con responsabilidad social y compromiso patrio.

Por su parte, el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, realiza su labor educativa bajo la forma de educación media general de 1º a 5º año de bachillerato, donde se atiende a una población de jóvenes y adolescentes para formarlos y orientarlos en la búsqueda de su desarrollo personal, que le cumplan a su entorno social como verdaderos hombres y mujeres responsables y comprometidos con su identidad nacional. En este sentido, por no existir dentro del currículo un patrón de estudio a seguir, se trabaja bajo la realidad, es decir, bajo el contexto social – geográfico en el que se desenvuelve, se planifica bajo la concepción de un Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), de donde se desprenden los proyectos de aprendizaje (PA) para trabajar cada lapso académico; para ello, se ha tenido la oportunidad de recibir talleres de actualización que permita conocer y aceptar en cierta medida las herramientas para manejo y apropiación de la información.

Así mismo, existen muchas limitantes que afectan directamente la institución, y es que la atención a la cantidad de necesidades existentes, no se realiza en su totalidad debido a la poca cantidad de docentes en la gerencia; la supervisión educativa se lleva a cabo pero realizando una selección exhaustiva de los casos más puntuales, es decir, se acompaña al profesor que se observe no haya cumplido con su trabajo administrativo (no presente planificación), solicita reiteradamente permiso, llega tarde y despacha antes de la hora; a estos casos son asignados tratamientos

especiales de asesoramiento y orientación en busca de mejorar la actuación del personal que se observe involucrado con estas actitudes profesionales no deseadas.

En efecto, la función supervisora es cumplida por los gerentes de modo puntual con casos muy particulares, pero en la actualidad la misma no es evaluada, es decir que se mantiene dentro de una posición unidireccional en la que solo se valora la actuación del docente de aula, obviándose la evaluación de las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira. En el enfoque crítico del Diseño Curricular Nacional Bolivariano (2007) se asume como un procesos democrático, abierto, flexible destinado a que "la evaluación se convierta en una herramienta al servicio de todos los actores del proceso educativo, que permite el desarrollo de las potencialidades y toma de decisiones, a partir de logros y aspiraciones, para aportar y profundizarse en dicho procesos (p.72). Es decir que se aplique tanto a los docentes, directivos y estudiantes de modo justo, pertinente y democrático que favorezca la transformación de la práctica pedagógica.

Competencia de los Gerentes

En relación con el origen del término de competencias, tiene como referencia histórica las investigaciones realizadas por David McClelland en los años 70, los cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Este investigador logró confeccionar un marco de características para diferenciar los niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de observaciones, centradas en los comportamientos de las personas en el desempeño de sus empleos y no en las tradicionales descripciones de tareas de los puestos de trabajo.

En este sentido, Benavides (2007), expresa que el origen de las competencias es atribuido a McClelland, quien durante la década de los 70 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de las carencias en rendimientos laborales bajos, no obstante, la orientación dada por dicho investigador fue de corte clínico, distorsionando el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales. De allí, que la aplicación del concepto de competencias alcanza gran popularidad en la jerga empresarial a finales de la década de 1980 a partir de Boyatzis con la publicación de su libro el "Gerente Competente". A tal efecto, el mencionado autor (2007), define las competencias en términos generales como: "las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto, el auto concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona" (p.30). A partir de lo citado, se infiere que es de suma importancia la integración armónica de estas características en el ser humano para desempeñar su función gerencial.

Para Quezada (2006)(citado en Vivas, 2009,p.17) las competencias son: "la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y comprensión necesaria; así como, los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas" (p.2).Motivo por lo que el ser humano puede desempeñarse eficientemente en diferentes contextos si logra desarrollar sus competencias en función de sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y liderazgo.

De los planteamientos anteriores, se puede afirmar que desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la integración de varios elementos, como lo son los conocimientos básicos, aspectos conductuales y saberes técnicos de las personas, simbolizando una línea de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas, por lo que se considera que

para lograr cumplir con las estrategias, objetivos, misión y visión trazadas por la organización, es necesario preparar al recurso humano mediante el desarrollo del perfil de competencia de las personas.

Por su parte Mertens (2006), refiere que las competencias laborales tienen como atractivo para la gerencia ese vínculo entre el aprendizaje y desempeño individual, por un lado, y por el otro, su articulación con los objetivos, estrategias y misión organizacional; es decir, su alineación con el contexto global del ente. Definidas de esa manera, las competencias es justamente la capacidad que puede mostrar o exhibir el ser humano durante su desempeño laboral, para alinear e integrar sus atributos, capacidades y cualidades personales con la estrategia global del ente y los subsistemas de la institución que determinen el anhelado progreso y éxito colectivo trazado por la organización.

En igual sentido, enfatiza que el conjunto de competencias que van a permitir a las personas alinearse al logro de los objetivos institucionales, se pueden dividir en genéricos, básicos y específicos. En ese orden de ideas, al parafrasear a Mertens (2006), las describe de la siguiente manera:

1. Competencias Genéricas. (Habilidades Humanas): Se relacionan con una serie de conocimientos, comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos profesionales. Por ejemplo, trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

La anterior clasificación propuesta por Mertens (2006), es reforzada por Benavides (2007), cuando señala que estas son cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleados determinados y afines; no son generalizables entre las diferentes áreas o niveles organizacionales. Este tipo de compromiso va a definir la particularidad de cada organización y sus proyecciones específicas.

En este orden, Benavides (2007), considera que “las organizaciones para definir estas competencias deben comprender los significados de cada

uno de los atributos que lo identifican, ya sean conocimientos, habilidades, auto concepto y autoestima, rasgos o motivaciones” (p.99).

2. Competencias Específicas (Habilidades y Técnicas): Se refieren a los aspectos técnicos y se relacionan con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros conceptos laborales. Por ejemplo: los proyectos de infraestructura, entre otros.

Según Mertens (2006), las competencias específicas o técnicas son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Desde este punto de vista, poseer estas competencias significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten alcanzar los resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación, y por lo tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

En este mismo orden, Punk citado por Quezada (2006), tipifica a las competencias técnicas como el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello; constituyen las habilidades específicas que son de importancia para desempeñar funciones y trabajo relativo a las diferentes áreas del saber y saber-hacer, planteamiento consistente con las afirmaciones de Mertens, cuando señala que estas competencias se relacionan con los aspectos técnicos correspondientes a la ocupación.

De este modo, en la presente investigación se hace referencia a las habilidades manifestadas por los gerentes de los Liceos Bolivarianos, para desempeñar sus funciones de manera exitosa y las cuales son exigidas en la Ley Orgánica de Educación, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, en el Estatuto de la Función Pública, entre otros. Asimismo, se destaca que estas son: planificación, organización, coordinación, dirección y administración, supervisión y evaluación, las cuales fueron descritas en el aspecto referente a las funciones del gerente educativo.

3. Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación educativa básica y que permiten el ingreso al trabajo. Por ejemplo: las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Para los efectos de la presente investigación, se asume esta clasificación, por cuanto es una tipología apoyada por autores como: Benavides, 2007; Mertens, 2006 y Quezada, 2007 quienes coinciden con lo planteado e identifican en función de los conocimientos básicos, actitudes y los saberes técnicos, como el conjunto de atributos que poseen las personas las cuales pueden tener una influencia decisiva en su desempeño laboral y por ende en los resultados de la organización.

En correspondencia con lo anterior, Vargas (citado en Vicoz, 2009, p.89), indica que estas competencias corresponden a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y están asociados a conocimientos de índole formativa, como: la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral. En el contexto laboral las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique diversas situaciones con otras personas.

En este sentido, al parafrasear reflexivamente a Benavides (2007), estas competencias son absolutas y totalmente generalizables para cualquier organización, área o nivel de gestión, por lo tanto, se mantienen aquellas competencias determinadas universalmente en la literatura internacional, como lo son habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales. Es pertinente señalar que debido a los nuevos requerimientos organizacionales algunos autores sugieren incluir dentro de estas competencias conocimiento de informática, dado que esto permitirá a las personas desplegar sus capacidades para enfrentar las actuales exigencias.

Desde el punto de vista de Mertens (2006), las llamó competencias básicas para la empleabilidad, en tanto son necesarios para conseguir un

empleo, permanecer en él o encontrar uno nuevo. No se trata necesariamente de un grupo de habilidades técnicas, más bien se reflejan en las actitudes, comportamientos, destrezas y capacidades de índole general, muchas veces derivadas de la aplicación de esas capacidades adquiridas como resultado de la educación, agrega el autor, no existe un camino predeterminado que prepare para cada ocupación, pero es fundamental adquirir las competencias básicas a fin de aprender y recalificarse cuando sea necesario.

Desde esta perspectiva, estas competencias pueden entenderse como comportamientos elementales asociados a los conocimientos de índole formativa. En ese sentido y para efectos del estudio, las competencias básicas estarán signadas por el indicador referido a la comunicación oral y escrita, entendida como el medio de mayor relevancia para lograr el entendimiento, la coordinación y cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, tal como lo plantea Chiavenato (2003). “Las habilidades de comunicación constituyen parte fundamental en cada actividad administrativa: planificación, organización, dirección y control” (p.520). Visto así, la comunicación representa una efectiva herramienta que permite la integración de todas las áreas o departamentos, relacionando todos los procesos y funciones para asumir los desafíos en cualquier unidad de gestión de la organización.

Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008) (citado en Salazar, 2009) la acción educativa dentro del proceso gerencial, debe entenderse como la interacción entre los actores educativos, para buscarle solución a los problemas que confrontan en la institución y en la comunidad, esto abre las posibilidades de mejorar la práctica tradicional y el carácter de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo, el gerente educativo analiza lo que se hace desde diferentes perspectivas, compara sus problemas, discute alternativas de solución, es decir, ejerce una verdadera autonomía profesional.

En este sentido, en las actividades escolares, la intervención del gerente es importante puesto que permite conocer a donde se quiere llegar pretendiendo lograr en un tiempo determinado considerando los elementos que participan en el hecho educativo: estudiantes, docentes, comunidad, recursos y la realidad social en la cual se desarrolló el proceso de enseñanza – aprendizaje, es por ello, que la planificación del trabajo educativo debe ser flexible y sujeto a modificaciones al ser llevado a la práctica.

Finalmente, se hace evidente que la gestión escolar como proceso gerencial, según Cabrera (2009), implica responder interrogantes relacionadas directamente con su actuación a fin de evitar interferencias en el proceso de gestión, que luego puedan generar dificultades en los posteriores procesos creando problemas en el entorno escolar. Cabe destacar que en el sistema educativo venezolano de orientación curricular bolivariana, el gerente estará de la mano con la comunidad y a través de la metodología por proyectos como gestión escolar, entra como un enfoque estratégico que permite organizar el currículo para lograr la integración de los saberes escolares con los de la vida real.

En este orden de ideas, el proceso gerencial está signado por las competencias que posea y aplique el gerente educativo, por lo que Benavides (2007) define las competencias como “las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no solo depende de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p.43). En ese sentido, es pertinente señalar que, para abordar con éxito los planteamientos de la reforma curricular en la actualidad se requieren gerentes con suficientes fortalezas en los bloques de formación ética, cultural, pedagógica y práctica.

De allí que las acciones de los gerentes dentro del proceso gerencial, pueden ser medibles, al respecto se considera que:

Las competencias de los gerentes se pueden medir con el cumplimiento de las habilidades técnicas, que constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia y las habilidades humanas como la capacidad para trabajar con otras personas, comprenderlas, motivarlas, tanto individualmente como en grupos. (Robbins, 2005, p. 564).

Dentro de este marco, para desarrollar un eficiente proceso gerencial, el gerente educativo le es oportuno poseer habilidades para gerenciar, en la cual el uso de sus técnicas, métodos, sean necesarios para la ejecución de tareas específicas, involucrando conocimientos especializados, capacidad analítica, herramientas adquiridas mediante la educación formal o a través de sus experiencias. También le es oportuno poseer condiciones para poder guiar, dirigir, ejercer su rol de gerente, con las características del cargo que establece la institución. El autor mencionado, se refiere a que el gerente escolar debe poseer y desarrollar para el éxito de su gestión las habilidades, técnicas y humanas, que le permitan realizar un esfuerzo sistemático de perfeccionamiento de su propia personalidad y de la labor que desempeña en la institución escolar.

Soportes Legales

La supervisión educativa se fundamenta legalmente en el artículo 102 al 109 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (CRBV, 1999) en el cual se señala que la educación es un derecho y deber de todos los venezolanos, en la que se destaca el desarrollo integral de la persona, procesos en el que mediante la instrucción intencional del educador, se canalicen todas sus potencialidades creativas, de manera que, el ser humano sea partícipe activo en todo lo que tenga que ver con la transformación y desarrollo de la sociedad. Y es el Estado, el garante y el responsable del cumplimiento de este artículo, pues este tiene como función fundamental interesarse en todos los niveles y modalidades del proceso educativo.

En tal sentido, el gerente educativo para cumplir con sus funciones y aplicar correctivos en la institución, siente la necesidad de conocer y estudiar las normativas legales. A tal efecto, las leyes vigentes que regulan al estado venezolano proporcionan el derecho de vincular todo lo concerniente al ser humano antes y después de ser concebido y la máxima norma donde se rige es la constitución.

Los derechos culturales y educativos de los venezolanos están enmarcados en orden jurídico en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y su Reglamento, entre otros que dirigen y orientan el quehacer del hecho educativo. En virtud de ello, en los artículos 102 y 103 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) se definen los propósitos de la educación, considerándolos como un proceso integrador, transformador social, al cual capacita al hombre, establece criterios y disposiciones que determinan el proceso enseñanza, aprendizaje y evaluación, al mismo tiempo que protege al talento humano inmerso en él.

Por su parte la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 13, expresa que la supervisión educativa, tiene como objetivo conocer todo el proceso educativo, a fin de que dirija todos los esfuerzos pedagógicos hacia la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a su vez debe realizar orientaciones técnicas, administrativas, metodológicas, para propiciar así la calidad educativa, aunado a ello la supervisión debe trabajar en función de la participación de la comunidad, para alcanzar los fines de la educación. En tal sentido la investigación es pertinente desde el punto de vista legal, porque puede afirmarse que el marco jurídico venezolano es propicio para el desarrollo de la investigación, en tal caso se pueden promover los decretos y ordenanzas, para que impulsen y faciliten, la participación gerencial a través de la práctica de actividades innovadoras de la supervisión educativa.

Según Almeida (2008), al gerente educativo le compete conocer y participar en el desarrollo coherente de un proceso gerencial garante de la

acción evaluativa evaluativo y acompañamiento pedagógico con sus pares académicos, para lo cual debe diagnosticar e investigar la situación contextual que le circunda, de esta manera los instrumentos serán pertinentes en correspondencia con lo establecido por la organización, de allí que la función supervisora del docente que cumple funciones gerenciales adquieren relevancia por marcar las pautas, para la conformación de un proceso que responda a las demandas, requerimientos, necesidades y potencialidades del recurso humano, del medio donde está ubicado. Desde esta visión se generan cambios en beneficio del funcionamiento óptimo de la institución educativa a su cargo, de esta manera impactar en la localidad y por ende, en el bien común, fin último de la presentación del servicio educativo.

Análogamente, la Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 43 capítulo V, al referirse a la supervisión educativa indica:

El Estado formula y administra la política educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el procesos educativo, en el marco de la integración escuela- familia- comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Se realizarán en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrada en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas, serán parte integral de una gestión democrática participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

En atención al bien común y al objetivo de este estudio, la supervisión como función inherente al docente directivo, se perfila por el cumplimiento de lo establecido en el precitado artículo, adquiriendo carácter educacional y también social, ya que la misma, contribuye con la determinación de la escolar de los docentes en ejercicio de sus funciones como formadores indicando así, las acciones que cada ciudadano debe ejecutar con niveles de responsabilidad, pautando las acciones en las instituciones educativas, en el

sentido que le permite al personal una actuación que proyecte el pleno cumplimiento de su labor, garante del aprendizaje y la mejora sustantiva de la educación.

El cumplimiento de la función gerencial en su dimensión supervisora inmediata tiene que estar interrelacionada con el bienestar socio laboral, conformando una unidad estrechamente vinculada y direccionada a vectores comunes, tales como el derecho a una formación integral, la prestación de un servicio de calidad, procesos sociales-educativos que promueven cambios dirigidos al desarrollo. En consecuencia, el docente con funciones gerenciales, tiene que considerar lo antes expuesto y conocer la estructura jerárquica de la normativa legal de Venezuela aplicada a la función docente, de manera que cada uno de los actores asuma una conducta hacia la prosecución de fines comunes, para lo cual se precisa de una constante evaluación.

Desde luego, el primer nivel de la función supervisora, es decir aquella que se cumple en los planteles educativos será ejercida por funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes, entre ellos se encuentra el personal directivo, esta supervisión abarcará a comunidad educativa, personal docente y alumnado. El segundo nivel (Distritos Escolares), abarcará a todos los planteles, centros, comunidades educativas, funcionarios docentes, cátedras y servicios educativos, estos serán coordinados por el Supervisor Jefe del Distrito Escolar y por los supervisores del sector. En el tercer nivel jerárquico se encuentran las zonas educativas, cuya supervisión será ejercida por el Jefe Supervisor de la Zona Educativa y por los demás supervisores asignados. Esta cubre distritos escolares, sectores, planteles, centros, cátedras, servicios y comunidades educativas.

Tal como se aprecia en el párrafo anterior, el primer Nivel de la supervisión tiene su campo de acción en las instituciones y centros educativos, por lo que la función gerencial la ejercerán docentes con reconocida trayectoria y méritos, que evidencien el dominio de sus

competencias como gerentes proactivos, líderes entusiastas, con pleno dominio emocional frente a los conflictos y en pleno uso de la comunicación asertiva, que ante todo le permitan conocer las debilidades y fortalezas caracterizadoras de la práctica pedagógica de los docentes de aula que tiene a su cargo. Sus competencias, son garantes del rumbo que tome la organización escolar, por lo que se precisa la presencia de un docente comprometido, consciente de la importancia de su actuación en la dirección coherente del centro educativo, por lo que la evaluación de su ejercicio como supervisión también es de crucial importancia en la actualidad.

En igual sentido la Ley Orgánica de Educación (2009) refiere en su artículo 44 que la evaluación, forma:

...parte del proceso educativo, es democrática, participativa, continua, integral, cooperativa, sistemática, cuali-cuantitativa, diagnóstica, flexible, formativa y acumulativa. Debe apreciar y registrar de manera permanente, mediante procedimientos científicos, técnicos y humanísticos... el desempeño del educador y la educadora en general, todos los elementos que constituyen dicho procesos...

Como se aprecia, la evaluación no solo deberá hacerse al estudiante, sino que cada una de las dimensiones que configuran al sistema educativo son objeto de valoración, en lo concerniente a la supervisión, es importante que se hagan estudios cuyos propósitos persigan conocer el estado real del cumplimiento de las funciones inherentes al gerente educativo, como es el caso de la supervisión, denotando con ello, el carácter multidireccional y reflexivo de la misma, de allí que la intención de diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", ubicada en Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, esté en correspondencia con el precitado artículo.

La normativa legal vigente indica que es necesario evaluar todas y cada una de las acciones del educador, de modo que corresponsablemente se dé cabal cumplimiento al ideal de ofrecer una educación de calidad, pertinente,

inclusiva, integral, democrática, para lo cual se precisa del ejercicio de una función directiva que democráticamente vele por el óptimo funcionamiento de la institución educativa. Así, es necesario que los resultados de cada supervisión sean considerados como insumos referencias para la mejora del proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”. Todo ello, obedece a la premisa que destaca la participación del supervisor en la organización de planteles educativos, de cumplir y hacer cumplir lo que establezca la ley sobre el sector educativo, fomentando el apoyo moral y material de la comunidad en beneficio de la educación venezolana.

Sistema de Variables y Operacionalización

Las variables son características observables de determinada situación que en un lapso dado pueden cambiar, por ello es preciso efectuarles un estudio para conocer la operacionalización que poseen. De igual manera Arias (2006), define que “Un sistema de variables consiste por lo tanto en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.65). En consecuencia, las variables se basan por la adquisición de una orden de particularidades por analizar sobre la base de aportaciones de sus indicadores que en período de tiempo podría variar.

Para el estudio presentado, se plasma la definición de las variables con el fin de conocer con mayor precisión las preguntas o ítems a utilizar en uno de los instrumentos de recolección de datos, esto con la finalidad de obtener resultados más acertados en referencia a la opinión de la muestra tomada para la investigación. A los efectos de sistematizar el objeto de estudio, se esbozan dos variables referidas con: 1) Competencias de Supervisión y 2) Supervisión pedagógica, de modo que las mismas permitan en primer lugar, diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial así como, caracterizar los procesos de

supervisión educativa implementados por los docentes con función gerencial del Liceo “Manuel Felipe Rúgeles”, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Metodológicamente, cada variable se organiza en función de indicadores previamente descritos en los referentes teóricos, procedimiento efectuado con la intención de evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”. De acuerdo con Sabino (2002), éstos constituyen en “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar un variable o sus dimensiones” (p.60). Son expresados como la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	VARIABLES	VARIABLES	INDICADORES	Ítems	
Diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, municipio Andrés Bello estado Táchira.	Necesidades Académicas		-Capacidad de investigación y resolución de problemas	1	
			-Técnicas actuales de supervisión	2	
				3	
	Competencias de Supervisión			-Impulsador de la innovación	4
				-Presenta informes	5
				-Uso de medios de Comunicación	6
				-Forma comisiones de trabajo	7
				-Incentiva al Trabajo en Equipo	8
				-Realiza entrevista	9
				-Toma de decisiones en equipo	10
				-Promueve la misión y visión de la educación bolivariana	11
				-Uso de recursos didácticos	12
				-Organiza y planifica sus labores educativas	13
Caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.	Supervisión pedagógica	Técnicas Pedagógicas	-Visitas periódicas al aula de clase	14-15	
			-Define criterios de supervisión y acompañamiento pedagógico	16	
			-Relaciones interpersonales	17	
			-Promoción de estrategias innovadoras	18	
			-Promoción del Trabajo en Equipo	19	
			-Círculos de Estudio	20	
			-Adapta la planificación a la nueva propuesta curricular	21	
			-Cronogramas de Acompañamiento	22	
			-Mejora deficiencias	23	
			-Planifica el PEIC con todo el personal	24	
			-Jerarquiza prioridades	25	

Nota: Creación Inédita. (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

A continuación, se muestran los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, es decir, los procedimientos empleados para comprender en el campo real los elementos fundamentales del objeto de estudio y sus implicaciones desde el punto de vista de la gestión educacional. La investigación tiene como base principal detallar de manera clara y sencilla los pasos elegidos y diseñados por la investigadora para corregir el problema detectado. La actual investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo por la naturaleza de los datos, al indagar definiciones generales de la importancia de la supervisión educativa como una variable de especial interés dentro de las intencionalidades de la investigación, específicamente en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, en la localidad de Cordero, en el municipio Andrés Bello estado Táchira. Así, la selección de la naturaleza de la investigación se ajusta al paradigma cuantitativo, porque la variable se estudió mediante técnicas y procedimientos de medición numérica, que permiten diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media en el referido Liceo.

Por tal razón, el diseño de la investigación está apoyado por un estudio de carácter cuantitativo, paradigma según Chávez (2006), categóricamente que:

Dicho enfoque se encargará de recolectar los datos y analizarlos, utilizando modelos matemáticos como la estadística sobre las variables. Esto se logra con la información adquirida a través de los instrumentos aplicados de medición. Por lo tanto, se recolecta la información de la población y muestra, se asigna una respectiva codificación, el investigador tabula la información y se analizan los datos para concretar las conclusiones (p.36).

Bajo esta perspectiva, el fin de la investigación tiene por objeto detallar los mecanismos orientados a caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira. Cuando se hace referencia al enfoque cuantitativo Barca (2007) manifiesta que consiste en la metodología que, fundamentalmente “...analiza y estudia aquellos fenómenos observables y que son susceptibles a medición, análisis matemático y control experimental” (p.70). En tal sentido, la información alcanzada se someterá a análisis estadísticos con el propósito de valorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, de cuyos hallazgos, se logre la elaboración de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa.

Así pues, los datos recaudados por la investigadora de manera directa y en la realidad a objeto de estudio; se trata de una investigación con información única. Se tomó estudio sobre datos muestrales que involucran la construcción o uso de seriales reales y la recolección y estructura de datos publicados para su análisis por razón de procedimientos estadísticos, modelos matemáticos o de otro tipo.

En relación con la investigación, cabe destacar que la misma se apoyó el método de *Investigación Evaluativa* codificada con sus iniciales (I-E), por cuanto la investigadora formó parte de la situación en estudio como observadora sistemática, donde observó y describió en el ejercicio de su rol como evaluadora las competencias de supervisión educativa que actualmente tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, ubicado en la localidad de cordero, en el municipio Andrés Bello del estado Táchira. Sobre éste modo particular de investigación, autores como Cook y Reichardt (2010), sostienen categóricamente que consiste en la aplicación de:

Un proceso sistemático de recogida de información importante para la valoración de la situación problemática a objeto de estudio, que permita la interpretación de los hallazgos y observaciones con el propósito de conocer el desarrollo y los posibles efectos, la incidencia de un programa, proyecto o participación de los sujetos en ciertas actividades (p.167).

En consecuencia, la Investigación Evaluativa en la actualidad representa un área creciente en la investigación educativa en la que las características que la identifican son las de reconocer los aspectos sustanciales que requieren los participantes para hacer una reflexión que permita caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", en Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira. Desde luego, este proceso de indagación deberá ser sistemático, minucioso, riguroso, objetivo y sobre todo crítico, para lo cual es pertinente articularlo con la naturaleza cuantitativa, en el sentido que incorpore la confrontación de los resultados encontrados en cada estrato, es decir, docentes y directivos necesarios para acercarse a aquellos procesos que suponen comprender la situación del objeto de estudio y cómo se comporta en su esencia problemática.

Adicionalmente, Suchman (citado en Correa, Puerta y Restrepo, 2002), afirma que:

La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción. (*Documento en línea*).

Con base en lo definido por Suchman (1967; 119), la investigación evaluativa es necesaria, porque permite recabar los datos y hallazgos necesarios para prever los elementos fundamentales a la hora de organizar determinado programa, su utilidad radica en que tiene un alto valor predictivo al momento de sugerir las posibles alternativas de mejora. A tal efecto, es importante que se puedan caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del mencionado Liceo Nacional, de modo la investigadora reflexione respecto a las sugerencias y recomendaciones, que tengan a bien orientar a los docentes para que desde su función supervisora orienten a sus pares académicos en la mejora de la práctica pedagógica y ejecuten así, acciones concretas destinadas a garantizar el proceso de supervisión, de modo que se ajuste al marco legal, teórico y práctico que los fundamenta en la actualidad.

Igualmente, Correa, Puerta y Restrepo, (2002) coinciden en manifestar que la investigación evaluativa, "...contiene una amplia serie de variables sobre las que el evaluador tiene muy poco o ningún control y sus resultados son poco generalizables, pues son aplicables al programa que está siendo evaluado y a sus ramificaciones contextuales" (*Documento en línea*). Es decir, que éste tipo de investigación estudia casos particulares, lo cual permite que el investigador obtenga un mejor conocimiento y comprensión de todos y cada uno los procesos valorados, lo cual implica a su vez que se puedan apreciar los resultados de un programa por comparación con las metas que se propasó alcanzar, a fin de apoyar de manera efectiva el proceso de toma de decisiones subsiguientes acerca de la situación o programa.

Nivel de Investigación

El carácter descriptivo responde tal como indican Hernández, Fernández y Baptista (2010), recopilar los datos en un momento único. Además se clasifica como descriptivo, debido a recolectar la información en

función de "...especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (p.119). Por consiguiente, los datos cuantitativos se compilaron por medio del cuestionario, que aplicado a la población docentes y directivos, permitió acceder a realizar una descripción puntualizada en el estudio donde se aprovecharon los resultados, tendentes a diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles".

Así pues, mediante las descripciones de la investigadora una vez confrontadas con los elementos mencionados en los referentes teóricos del estudio, se puede identificar los estilos de gestión existentes y su posible influencia en la gestión gerencial de los gerentes de la institución objeto de estudio.

Diseño de la Investigación

Esto se correspondió con un estudio de campo, coincidiendo por lo planteado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2008), al sostener que un estudio de esta naturaleza:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de Problemas de la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo. (p.5).

La información se recopiló de manera directa de la realidad; tratándose de investigaciones a partir de datos originales en el escenario laboral de la investigadora. Se aceptaron también estudios sobre datos censales no recogidos por la autora, siempre y cuando se trate de las búsquedas originales con datos no agregados; o se relacione con estudios que involucren la construcción y, en general, la recaudación y clasificación de

información obtenida y publicada para su disertación mediante medios estadísticos, matemáticos, o de otro tipo.

Modelo Evaluativo

El tipo de investigación evaluativa, está asociada a la valoración, confrontación a juicio; por tanto, se entiende como la actividad realizada con el propósito de apreciar mayor o menor efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, en el caso particular, se pretende en primer lugar, diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, en Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, durante el procesos de indagación al contexto, fue pertinente caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial de la referida institución.

En atención a lo anterior, resultó oportuno seleccionar el modelo de Stufflebeam, denominado Contexto, Insumos, Proceso, Producto CIPP, por cuanto Stufflebeam (2002) define la evaluación como él:

Proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto (p.76).

Como puede apreciarse, la esencia de la evaluación que sirve para articular el modelo CIPP, obedece a su naturaleza epistemológica, en el que un docente como evaluador puede acercarse a la comprensión objetiva de cierta realidad, cuando asume una posición holística y global en la que se consideran todos y cada uno de los elementos que afectan o intervienen en la naturaleza del problema. Asimismo, la clave de las ideas de Stufflebeam está en el hecho que su carácter orientador, es conducente a la posterior

toma de decisiones de modo que sean asumidos los mecanismos garantes de la mejora.

En consecuencia, el referido modelo hace referencia a aquellos elementos habituales que suceden dentro de los sistemas de evaluación en relación con la naturaleza del objeto a evaluar, su fundamentación, contexto, puesta en funcionamiento, los recursos puestos a disposición y los resultados o productos logrados de algún programa, actividad, estrategias de enseñanza, aprendizaje o evaluación, un instrumento, los actores educativos, bien sea el docente, los estudiantes o el docente con funciones directivas. Desde luego, como logra apreciarse, se trata de un modelo integral que conjuga estratégicamente la perspectiva por fases y áreas con la visión global y que aporta como novedad a modelos evaluativos anteriores su propuesta de evaluar el proceso, lo cual permite observar como las instituciones llegan a alcanzar sus objetivos, aunque tiende a fijarse en aspectos de tipo psicosocial.

Fases de la Investigación Evaluativa

Al momento de investigar, lo primero que debe hacerse es plantearse los objetivos, seguido de la revisión de la literatura existente al respecto así como los procedimientos metodológicos a adoptar de acuerdo con la naturaleza del estudio y, es precisamente en este momento en el que se hace necesario asumir una serie de pasos o momentos para abordar de manera exitosa la investigación.

En atención a lo anterior, dicho modelo sugiere que las Investigaciones Evaluativas contemplen las siguientes etapas:

1.- Delineación: momento donde se establecieron los objetivos y se formuló las interrogantes de la investigación, delimitando la investigación. Esto se llevó a cabo al momento de plantear el problema. Y al sustentar teóricamente la investigación.

2.- Obtención de la Información: consistió en el establecimiento de los sujetos en estudio, es decir, la población y muestra, las técnicas e instrumentos y la utilización de los procedimientos cuantitativos para obtener la valoración de los resultados. Esta fase se contempla en el apartado número tres 3 donde se escribe la metodología que se llevó a cabo.

3.- Análisis de la Información: mediante la tabulación de los datos obtenidos con los instrumentos, la investigadora procedió al análisis exhaustivo de la información, asimismo se realizó la validación teórica de la información con los referentes analizados en el capítulo II y, se sistematizó la discusión reflexiva de los resultados.

4.- Aplicación de la Información: en este caso con la elaboración de las recomendaciones que servirán de orientación a los docentes del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", en Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, destinadas a mejorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo. La información producto del diagnóstico, deberá ser consensuada con todos los miembros de la comunidad escolar de modo que dichos hallazgos, sean el referente fundamental para orientar los procesos destinados hacia la mejora de la problemática.

5.- Divulgación de los Resultados: Los hallazgos se analizaron y posterior a su interpretación, se sistematizaron en una serie de conclusiones y recomendaciones, la suma de los elementos encontrados se comunicó a los padres y representantes, docentes y estudiantes de la institución y finalmente la investigación se divulga de manera oral y pública en la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez" Táchira.

Por tratarse de una investigación evaluativa, la investigadora llegó hasta la formulación de las recomendaciones del estudio de modo que posterior a su divulgación, los sujetos comprometidos: docentes de aula, personal

directivo con funciones gerenciales y de supervisión educativa, asuman las posibles decisiones que permitan la mejora de la situación problemática.

Población

Cuando se efectúa una investigación es ineludible elegir el objeto o sujeto a ser observado dentro de la realidad problemática que es objeto de estudio. Al respecto, Arias (2006), define la población como:

El conjunto de elementos o unidades con características comunes que son objeto de análisis y que se desea obtener información y sobre los cuales serán validadas las conclusiones de la investigación. La población puede ser finita o infinita de elementos, personas o cosas, pertinentes en ser investigada (p.98).

En función de lo dicho, para realizar la presente investigación la investigadora escogió a los sujetos a encuestar, la cantidad de ellos estuvo conformada por 42 profesionales de la educación, de ellos 17 gerentes entre director, subdirectores y coordinadores de año, los demás, 25 docentes de aula por hora adscritos a esta casa objeto de estudio, resultando ser la publicación total del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, en la localidad de Cordero, perteneciente al municipio Andrés Bello en el estado Táchira. Por el número de profesionales seleccionados para la investigación, se tomó la muestra de todos los gerentes existentes y 25 de 100 docentes activos para la disertación, es decir, se caracterizó por ser una población finita y relevante, la cual es definida por Muñoz (2006) como:

Aquellos cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total. Así entonces, la población es finita cuando cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio (p.92).

Desde luego, la población del estudio suma 42 personas o unidades de análisis en total, lo cual permite su estudio de manera sistemática y detallada, sus características personales directamente relacionadas con la supervisión educativa que se desarrolla en la institución, la cual es de fácil análisis y comprensión. Sobre este particular, Ramírez (2005) manifiesta que la población es finita, cuando los elementos que la caracterizan en su totalidad y agrega que:

Una población finita, es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total. Entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio (p.59).

Al respecto, la población finita es un grupo de personas que están siendo objeto de un estudio que pertenece a una misma variedad y representa un conjunto delimitado por el ámbito de la investigación a ejecutar y que sus elementos son identificables por el investigador y cuenta con el registro de los elementos estudiados. Para la presente investigación, se definió como de tipo censal ya que la muestra fue, en atención a lo antes descrito, igual a la población ente de estudio, procedimiento que según Morles (2002), también señala que la muestra censal, “son aquellos estudios que permiten obtener información de todos los elementos o unidades que conforman el universo o la población” (p.459). Así que estableciéndose la totalidad de la población, se concreta que se ejecuta una investigación de tipo poblacional, también conocida como censal.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recolectar la información durante el diagnóstico se utilizó como técnica la encuesta, precisada por Flames (2006), como “...la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos,

puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio” (p.36). El respectivo instrumento, se materializó, mediante el cuestionario, elegido por considerarse uno de los más idóneos o adecuados según los objetivos de la investigación.

En lo concerniente al cuestionario, como instrumento de recolección de los datos cuantitativos, según Sabino (2002) puede definirse como aquel:

Instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso se entrega al respondiente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Por la similitud de los instrumentos empleados esta técnica puede considerarse como una derivación o forma muy particular de la entrevista, pues no existe allí el elemento de interacción personal que la define (p.111).

Al interpretar a Sabino, el cuestionario es una herramienta que es contestada y llenada, directamente por el individuo que proporciona la información, para lo cual se cuenta, en oportunidades, con la asesoría de una persona especializada. Su función se hace especialmente aconsejable en los casos en que es factible reunir de una sola vez a un cierto número de personas. Consecutivamente se presentará la variable, con sus indicadores, con el fin de sistematizar los criterios esenciales para medir la variable para determinar las fases de factibilidad con su posterior diseño de la propuesta.

El cuestionario fue construido por la autora de la investigación y aplicado a cada uno de los 42 sujetos objetos de estudio de forma individual, estableciendo en él cada uno de los aspectos relativos a evaluar, para medir las variables en estudio: 1) Competencias de Supervisión y 2) Supervisión pedagógica. Para el diseño se siguieron las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2010), basada en la escala de Likert con cinco alternativas: 1= siempre, 2= casi siempre, 3= algunas veces, 4= casi nunca y 5= nunca; por consiguiente cada pregunta tuvo solo una opción de respuesta cerrada, para cada ítem.

De acuerdo con la Operacionalización de la variable, las preguntas formuladas para medir los indicadores fueron las siguientes: 25 ítems para determinar los factores que intervienen en las necesidades académicas, supervisión pedagógica, técnicas pedagógicas y educación bolivariana, en cuya suma dan respuesta a los propósitos del diagnóstico de la situación objeto de estudio. Se tuvo especial cuidado en el diseño del instrumento, para que el cuestionario reuniera las dos características esenciales (1) la validez y (2) la confiabilidad.

Validez del Instrumento

Seleccionado y diseñado el instrumento, preciso en la recolección de datos, es importante que los mismos sean validados, procedimiento que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la validez "...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.243). En este orden de ideas, para constatar que las preguntas o ítems guardan relación con lo que se quiere investigar, asimismo es importante que los ítems sean precisos y claros para que la investigación no sea contaminada ni proyecte los resultados que anhela el investigador, sino que por el contrario, la investigación sea inequívoca y libre de objetividad.

A tal efecto, se cumplió con la validación del instrumento y su contenido a través del procedimiento denominado: juicio de expertos, consistió en elegir a los especialistas para que califique y evalúen de manera independiente el cuestionario diseñado.

En la presente investigación la validez de contenido se realizó mediante la modalidad del "juicio de tres expertos", a quienes se les presentó el formato de validación del instrumento, sometido a su análisis y consideración, para que formulen objetivamente el juicio a los ítems planteados en el instrumento, valorando los siguientes criterios: Presentación del instrumento, claridad de los ítems, conveniencia de las variables con los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad en la aplicación de los

ítems bajo las tres categorías siguientes: excelente: el ítem debe quedar en el instrumento. Bueno: El ítem debe ser modificado de manera que esté incluido en el instrumento. Deficiente: El ítem debe permanecer descartado del instrumento. Obteniendo como resultado la reformulación de algunos ítems y la eliminación de otros.

Para efectos de la confiabilidad del cuestionario y reformulado en su fase inicial se continuó con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) individuos con características similares a la población, evidenciándose que los sujetos recibieron con claridad las instrucciones dadas y así comprendieron los contenidos de los ítems. Los autores Palella y Martins (2010) afirman que: "... es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales" (p.176). Ello asegurará en gran medida que la información sea creíble, válida y confiable.

Confiabilidad

En lo que respecta a la confiabilidad del cuestionario diseñado Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la confiabilidad de un instrumento de mediación se determina mediante diversos procedimientos estadísticos. En este caso, la confiabilidad se calculó a través del método de Alpha de Crombach cuya fórmula establece, donde:

K = Número de ítems del instrumento

S_i^2 = Varianza de los puntos de cada ítems.

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales (ver anexo C, página 151).

Luego de aplicar la fórmula matemática mediante el citado coeficiente, el resultado, arrojó un coeficiente de **0.95**, considerado por Ruíz (2006) como muy alto.

Una vez empleado el instrumento: cuestionario, se continuó con la elaboración de una matriz de datos, en la que se transcribió las alternativas de las informaciones recaudadas a los sujetos del estudio en cada uno de los

ítems, los cuales fueron clasificados de la siguiente manera: 1= Siempre, 2= Casi Siempre, 3= Algunas Veces, 4= Casi Nunca y 5= Nunca. Se procedió a través del cálculo expresado en porcentajes, para establecer las frecuencias relativas y absolutas para cada ítem. Los resultados se presentan en cuadros de distribución de frecuencia para cada dimensión de la variable, según sus indicadores y validados teóricamente con los referentes teóricos del estudio.

Metodología para la Recolección de Datos

En este apartado, se hace necesario explicar la manera como se recolectaron los datos en el campo de la investigación, razón por lo que la fuente primaria de la información la constituye los gerentes y docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, ubicado en la localidad de Cordero, en el municipio Andrés Bello del estado Táchira. Con los sujetos de la institución seleccionada, la autora de la investigación cumplió con la información inherente al estudio, ideas, experiencias, con colegas que laboran en el mismo medio. Asimismo, las vivencias personales de la investigadora en su desempeño laboral diario y apoyada en el cuestionario, todas estas fuentes se aprovecharon como aportes en la indagación a través del instrumento.

En continuidad con las etapas a aplicar, la autora realizó la recolección de toda la información que permitió desarrollar las descripciones para formular juicios acerca de los resultados y corresponderlos con los objetivos trazados, y así brindar una serie de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, de modo que se logren diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del ya mencionado, como acción que permitiese la efectiva caracterización de los

procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo objeto de estudio.

Técnica de Análisis

Una vez recogidos los datos registrados en cada cuestionario, se procedió a su análisis, a través de procedimientos propios de la estadística descriptiva; para Balestrini (2006) durante el análisis crítico:

Los datos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. (p. 169)

En consecuencia, el análisis implicó la ordenación de los datos, y los resultados obtenidos a través del cuestionario en el cual se presentaron en función de las 25 interrogantes de la investigación; para ello, la investigadora estudió cada respuesta del instrumento y se aseguró de que este estuviese llenado correctamente, y así realizó el procedimiento estadístico de manera descriptiva, que fue requerido para la tabulación e interpretación de los datos, para lo cual se utilizó el sistema operativo Microsoft Excel. Ellos, se sistematizaron en tablas que muestran las proposiciones y sus respectivas frecuencias así como el promedio alcanzado por cada opción. Los datos obtenidos, se organizaron en atención a las dimensiones e indicadores establecidos, para analizar cada una de las respuestas de los encuestados; fueron interpretadas a la luz del deber ser explícito en los elementos referenciales y con los aportes personales de la investigadora. Los datos se reflejaron en tablas para su mejor visualización.

Una vez se haya analizado de modo deductivo, crítico- reflexivo los datos que dan muestra del diagnóstico de la realidad objeto de estudio, se procede a dar respuesta a las preguntas formuladas en el capítulo I, asimismo, cada una de las variables se sistematiza, con sus dimensiones e indicadores y se confronta con los hallazgos de los antecedentes, para si sugerir las recomendaciones pertinentes

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

En esta fase se presenta, el análisis de la información suministrada a través del cuestionario tipo Likert, como instrumento aplicado a los 17 docentes con función de Director, Subdirector y Coordinadores y 25 docentes de aula activos del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, para un total de 42 sujetos. Este procedimiento, se hace con el objetivo de evaluar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en educación media general del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”.

Conviene destacar que, éste apartado se corresponde con la fase de obtención de la información, en correspondencia con el estudio evaluativo enmarcado bajo el modelo CIPP toma de decisiones de Stufflebeam, cuyo propósito fue diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, perteneciente a la localidad de cordero, en el municipio Andrés Bello del estado Táchira.

Para presentar los resultados se tomó en consideración la estadística descriptiva que permitió utilizar los cuadros para organizar la información recabada, que luego se distribuyeron por frecuencias, traducidas en porcentajes para representar las respuestas emitidas por cada uno de los estratos de los sujetos encuestados en este estudio. De tal forma se preparó análisis de acuerdo con los 25 ítems establecidos, también se elaboraron los cuadros que permiten señalar las respuestas de las opiniones sobre los

aspectos tratados en los ítems, de acuerdo a las alternativas de respuestas: Siempre (S); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN); Nunca (N).

A los efectos de la presente investigación, se debe procedió a un análisis exhaustivo de los datos recogidos por la investigadora, en el cuestionario. De esta manera, el análisis de datos según Méndez (2003) es:

El proceso rigurosos de observar patrones de datos, hacer preguntas sobre esos patrones, construir conjeturas, deliberadamente recolectar de individuos específicamente seleccionados sobre tópicos buscados, confirmar o refutar esas conjeturas, luego, continuar con el análisis, hacer preguntas adicionales, buscar más datos, continuar con el análisis mediante el clasificar, cuestionar, pensar, construir y probar conjeturas, y así sucesivamente (p. 46).

En este sentido, el investigador recolecta los diferentes datos obtenidos, los clasifica, procesa y analiza, hasta alcanzar la comprensión del objeto de estudio, particularmente se trató de caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cuyos resultados, permitiesen a la investigadora en su rol evaluativo, la elaboración una serie de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”. A continuación se detallan las cifras obtenidas:

Tabla 1.

Distribución de frecuencia de variable, Competencias de Supervisión, indicadores: Capacidad de Investigación y Resolución de Problemas.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES						
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N		
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		
1.- Los problemas Pedagógicos son motivo de Investigación a fin de superar las deficiencias académicas	17	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18	72	7	28	0,0
Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014.

En el cuadro de distribución de frecuencia, en la dimensión competencias de supervisión con respecto al indicador *Capacidad de investigación y Solución de Problemas*, se observa que los directivos Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, municipio Andrés Bello estado Táchira manifestaron que, la investigación es la herramienta principal para superar las deficiencias académicas, puesto que ellos señalan que orientan a los docentes en la proposición de actividades que les permitan solucionar situaciones desfavorables en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Así mismo, los directivos manifestaban que esta actividad la realizan en un 100% considerando las necesidades académicas que presenta la institución. En torno a lo preguntado, el personal docente considera en un 71%, que las actividades de investigación propuestas por los directivos ocurren algunas veces, mientras que 29% restante señalan que casi nunca sucede. El contraste, muestra debilidades relacionadas con la promoción de las actividades de investigación, las cuales deberán ser promovidas frecuentemente por los docentes con funciones directivas.

En el indicador de investigación y solución de problemas, se evidencia que existe discrepancia entre los sujetos de investigación (directivos y docentes), pues en el cuadro se observa que los docentes ponderan las alternativas algunas veces y casi nunca en mayor porcentaje. Es de hacer notar que el ideal porcentual de 100% para la alternativa siempre no se cumple para este indicador, lo que lleva a pensar que los directivos tienen la obligación de proponer alternativas de respuestas, que orienten a los docentes en la solución de problemas escolares que le permitan propiciar una transformación en las prácticas pedagógicas en los comportamientos y actitudes de los alumnos, docentes y miembros de la comunidad educativa.

Según Flórez (2005) en la actual realidad educativa es necesario, “Promover investigaciones sobre las causas del fracaso escolar; promover investigaciones sobre si la escuela atiende o no las necesidades del

estudiante y de la comunidad” (p.70). Al respecto, una de las funciones del director como supervisor, es la de fomentar y promover entre los docentes la investigación y el crecimiento profesional, con el fin de mejorar la práctica docente y así optimizar la labor educativa. De ahí que el director como supervisor, acota el precitado autor, que debe: “Garantizar que su organización profundice las competencias relacionadas con la investigación, al ser esta una actividad científica necesaria para hacer aportes significativos en todas las instancias de la sociedad y, en la que no está exenta la educación” (p.82)

Tabla. 2

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencias de Supervisión, indicador: Técnicas Actuales de Supervisión:

Proposiciones	DIRECTIVOS								DOCENTES											
	S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
2.- Utiliza técnicas actuales de supervisión escolar que le permitan registrar la actuación de los docentes	8	47	9	53							2	8	4	16	19	76				
Promedio																				

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

Con esta información se observa que existe distanciamiento en los resultados arrojados, y que ninguno completa en un 100% el deber ser de las técnicas actuales de supervisión educativa que se circunscribe en la correcta aplicación de ellas, para la búsqueda de información sobre la actuación del personal docente. Pues en ambos estratos, las frecuencias más altas, se distribuyen entre casi siempre y casi nunca, ello denota que hay debilidades en cuanto a la utilización de técnicas gerenciales para la supervisión, tal y como en efecto, los docentes por horas lo manifestaron, pues el 76% indicó que ello casi nunca se utiliza en la institución.

Al respecto, señala López (2009) que “Una técnica de supervisión es el conjunto de procedimientos o de recursos de que ella se vale, así como la

pericia que tengan los supervisores para hacer uso de esos recursos o procedimientos". (p.66). En este sentido, los directores deben utilizar las técnicas de supervisión, para lo cual requieren de experiencia y habilidad para aplicarlas en la casa objeto de estudio, pues el uso eficiente de este recurso permitirá recoger suficientes datos sobre el trabajo escolar.

Tabla. 3

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencias de Supervisión; indicador: Impulsador de la Innovación.

Proposiciones	DIRECTIVOS										DOCENTES											
	S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N			
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
3.- Fomenta el desarrollo de talleres que facilitan la innovación y el crecimiento pedagógico de su equipo de trabajo	13	76	4	24									9	36	16	64						
4.- Con su equipo de docentes realiza innovaciones pedagógicas que permitan vincular la escuela con la comunidad	14	82	3	18									2	8	15	60	8	32				
Promedio																						

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014

Los resultados arrojados en el indicador *impulsador de la innovación*, el personal directivo respondió en 79% siempre y 21% casi siempre. Al confrontar estas opciones con las emitidas por el personal docente, se evidencia que no hay correspondencia, debido a que los educadores por horas, admitieron en 22% algunas veces, 62% casi nunca y 32% respondió que nunca, los directores fomentan el desarrollo de talleres e innovaciones pedagógicas que le permita al personal docente fortalecer su nivel profesional. Las cifras obtenidas, permiten inferir que una de las falencias de los directivos en el cumplimiento de sus funciones de supervisores, no consideran la necesidad de impulsar la innovación, lo cual puede incidir

desfavorablemente en la mejora de la práctica pedagógica de sus pares académicos.

Lo anterior deja ver, que los directivos deben propiciar en los docentes la participación o asistencia a talleres que le permitan su crecimiento personal y profesional, para así lograr promover en conjunto la calidad educativa de la institución. Al respecto, Rodríguez (2007), señala que los directores deben promover y promocionar las herramientas que orienten el desarrollo profesional de los docentes, y que los adapten a sus necesidades e intereses, de manera que se produzcan cambios e innovaciones significativas en la práctica docente.

Hoy día, todos y cada uno de los partícipes en el proceso enseñanza y aprendizaje tienen el deber de actualizar sus conocimientos sobre los nuevos eventos que vislumbra el sistema educativo; las nuevas tecnologías permiten herramientas que pueden ser utilizadas de manera oportuna para innovar en cualquier debilidad que los actores puedan tener en el desarrollo de su práctica pedagógica.

Si bien, en lo concerniente al ítem número cuatro (4), las respuestas emitidas entre directivos y docentes revelen una ligera disparidad, se observa que persisten fallas concernientes a la vinculación de la escuela con la comunidad, ello, se aleja de los señalamientos educativos vigentes en los que se enfatiza el rol del educador como promotor sociocomunitario. A tal efecto, los docentes con funciones gerenciales deberán estar más atentos a la promoción de dicha vinculación, si en efecto aspiran dar cumplimiento a las políticas educativas relacionadas con la tirada pedagógica Escuela- Familia- Comunidad.

Por su parte, en el presente indicador se deduce que hay falencias por parte del personal docente que cumple funciones gerenciales, ya que los procesos destinados a impulsar, promover y garantizar los procesos de innovación mediante el desarrollo profesional de los docentes, así como de la integración escuela- comunidad, muestran la necesidad de profundizarse en

las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo “Manuel Felipe Rúgeles”.

Tabla 4.

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencia de Supervisión, indicador: Presenta Informes.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %
5.- Elabora informes escritos sobre la actualización del docente.		13 76	4 24					4 16	5 20	16 64
6.- Selecciona los medios de comunicación adecuados para informar al docente sobre su actuación		6 35	11 65					2 8	6 24	17 68
Promedio										

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014.

El indicador *presenta informes*, se observa en la tabla que los directivos manifestaron en 56% casi siempre y 45% algunas veces presentan informes escritos y verbales sobre el desenvolvimiento académico del docente. En contraste con los directores, los docentes en 12% responden que algunas veces, un 22% casi nunca, y 66% restante revela que nunca son llamados por los directivos para conocer en forma escrita ni verbal sobre su desempeño académico, es decir, que se acentúa la debilidad relacionada con la función supervisora, por cuanto en ella, es de especial importancia que una vez realizada la visita de acompañamiento, a los docentes evaluados por el directivo supervisor del plantel éste, comunique los resultados a los evaluados.

En los datos recolectados, se evidencia que los mismos directores están conscientes en cuanto a que los informes en los que registran la actuación de los docentes los elaboran eventualmente. Por tanto, los directores deben realizar informes que le permitan al docente conocer sus debilidades y fortalezas, para que se sientan motivados y continúen perfeccionando su práctica pedagógica. Con respecto a los informes, Fermín (2006) (Citado en López, 2009, p.63) señala que los mismos deben ser

presentados con claridad, y a su vez deben contener conclusiones y recomendaciones para mejorar deficiencias encontradas.

Tabla. 5

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencias de Supervisión, indicador: Forma Comisiones de Trabajo en Equipo.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES						
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N		
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		
7.- Junto con los Docentes define criterios e indicadores de supervisión actualización del Docente.			15	88	2	12				17	100	
8.- Incentiva el trabajo en equipo entre los miembros de su Institución	16	94	1	6			3	12	5	20	17	68
Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

En relación con el indicador *forma comisiones de trabajo en equipo*, los directivos manifestaron en 94% siempre, 6% casi siempre, 15% algunas veces y, el 12% restante casi nunca promueven el trabajo en equipo; por su parte, los docentes por horas, manifiestan en 12% algunas veces, 20% casi nunca y el 68% nunca. Se deduce que, tal actividad es poco desarrollada y su fortalecimiento más frecuente, pues un gerente educacional debe promover el trabajo en equipo, para delegar funciones, de modo que los objetivos organizacionales sean alcanzados debidamente.

Al respecto Robbins (2005) indica que el trabajo en equipo suele ser: "...determinante dada su especial importancia para el éxito de las organizaciones modernas. El trabajo compartido genera mejores resultados afianzando así la proyección de la organización, frente al que los gerentes deben promoverlo para que toda la estructura funcione eficazmente" (p.259). Desde luego, los directivos presentan necesidades formativas relacionadas con la conformación de Comisiones de Trabajo en Equipo, pues esta es una técnica de gran alcance en el ejercicio de su función gerencial, situación de amerita su oportuna reflexión para la pronta adopción de los

correctivos a que tenga lugar en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

Tabla 6. Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencias de Supervisión, indicador: realiza entrevistas

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES								
	S	CS		AV	CN	N	S	CS		AV	CN	N		
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
9.Realiza entrevistas Periódicamente destinadas a autoevaluarse y logra un mejor desenvolvimiento en la Práctica Pedagógica	1	6	3	18	13	76			2	8	4	16	19	76
Promedio														

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014

En el indicador *realiza entrevistas* los directivos respondieron en 6% siempre, 18% casi siempre y 76% algunas veces, cumplen con esta técnica pedagógica. A diferencia de los directores, los docentes por horas; indican que 8% algunas veces, 16% casi nunca y el 76% de los restantes, nunca son entrevistados por los directivos. Los datos recolectados demuestran que existe discrepancia entre directivos y docentes, sin embargo los directivos revelan con un porcentaje elevado de 76% que esta actividad la realizan esporádicamente y, en todo caso, sería ideal que referidas entrevistas sean realizadas con mayor frecuencia, a fin de dilucidar aspectos importantes en el desarrollo de los procesos de supervisión educativa.

En este sentido, los directores deben aplicar esta técnica para mejorar en gran parte el trabajo docente en su institución, pues representa una actividad de ayuda y de cooperación para los docentes, por cuanto permite autoevaluarse y lograr mayores conocimientos y destrezas en su día a día educativo. Este proceso usualmente se realiza después de la observación. Con relación a la entrevista, señala Lilue (2010) “La entrevista es un proceso necesario para establecer un contacto pedagógico constructivo entre el supervisor y los maestros”. (p.32). Por lo que su realización periódica, constituye una práctica importante en los procesos de supervisión, en el sentido que se promueven encuentros cara a cara con los docentes

evaluados y, de la cual pueden lograrse acuerdos significativos destinados a la mejora.

Tabla. 7

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencia de Supervisión, indicador: Toma de Decisiones en Colectivo.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
10- Toma decisiones colectivas en cuanto al diseño de programas de supervisión pedagógica.	13	76	13	18	1	6		2	8	4	16	19	76
Promedio													

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014.

En relación con el indicador *toma de decisiones en colectivo*, los directores respondieron en 76% siempre, 18% casi siempre y 6% algunas veces cumplen con esta función. En contraste con lo expresado por los directores, los docentes indican en 8% algunas veces, 16% casi nunca y 76% nunca permiten su participación en la toma de decisiones.

La participación de los docentes en este tipo de actividad debe ser una de las funciones principales de los directivos en su rol de supervisor nato; sin embargo, se evidencia que los resultados obtenidos no cumplen con las expectativas requeridas en este indicador, cuyo promedio de 100% en la alternativa siempre no se plasma en este caso. De ahí que los directivos deben tomar en cuenta la participación de los docentes en la toma de decisiones de todo su equipo, de manera que cooperen en conjunto hacia el cumplimiento de las metas y objetivos comunes en los actores del Liceo Nacional Bolivariano "Manuel Felipe Rúgeles", a través del estudio, análisis y reflexión que contribuyan al progreso de esta casa de estudio. Al respecto Álvarez (2012) señala que:

La alternativa de un estilo participativo, fundado en la colaboración y cooperación entre los elementos de cara a la consecución de metas comunes con el método del diálogo, la reflexión y el esfuerzo individuales hacia una enseñanza de calidad. Participar supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común,

compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Además participar es comprometerse crítica y constructivamente en una tarea colectiva (p.58).

A los efectos de diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", el indicador *toma de decisiones en colectivo*, es uno de los elementos más importantes del mencionado proceso, debido a que existe una interrelación entre todos los actores de la comunidad liceísta; esta actividad cada día se hace más necesaria se realice en las instituciones educativas porque de ella va a depender en gran parte el éxito.

Tabla. 8

Tabla de distribución de frecuencia de variable Competencias de Supervisión; indicador: Promueve la Misión y Visión de la Educación Bolivariana.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES														
	S		CS		AV	CN		N		S	CS		AV	CN		N				
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%				
11- El personal Docente, estudiantes y comunidad se identifican con la Misión y Visión de la educación Bolivariana.					12	70	3	18	2	12					18	72	5	20	2	8
Promedio																				

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

En cuanto al indicador *misión y visión de la educación bolivariana*, los sujetos de investigación (directores) respondieron en 70% algunas veces, 18% casi nunca, 12% nunca los docentes, estudiantes y comunidad se identifican con la misión y visión de la educación bolivariana. Los docentes consideran las mismas alternativas, pero con el siguiente porcentaje: 72% algunas veces, 20% casi nunca y 8% nunca. Todos los integrantes de una institución educativa, necesitan conocer la naturaleza que los define como organización, de manera tal, que se afiance su sentido de pertenencia con la misma y, ante lo que el director está comprometido con la promoción de la educación bolivariana.

La alternativa más ponderada por directivos y docentes fue Algunas Veces lo que lleva a pensar que el conocimiento de la misión y visión por parte de todos los actores del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, solo algunos, pero no totalmente. Por todo ello se asume que el director debe fomentar en los partícipes del proceso educativo, el conocimiento sobre el futuro, el presente y los alcances de esta institución, es decir, la Visión. Asimismo debe dar a conocer la Misión que se centra en el conocimiento de la naturaleza, el significado y los propósitos específicos de esta casa de estudio.

En este sentido, todos los integrantes del proceso educativo requieren conocer la Misión y Visión de la educación bolivariana, así lo señala Navarro (2001) en la que propone desarrollar una gerencia con Misión y Visión “compartida y participativa” a fin de lograr altos niveles de eficiencia educativa. En efecto, cabe destacar la responsabilidad de los directivos en promocionar la Misión y Visión de la educación bolivariana, por cuanto, actualmente se trabaja con un nuevo diseño diferente a los trabajados en años atrás, y por consiguiente se hace necesario que el mismo sea conocido y practicado por todos: directivo, docentes, estudiantes, comunidad educativa y comunidad en general.

En síntesis, los resultados encontrados en cada una de las cifras porcentuales **de la primera variable**, con sus respectivos indicadores evidencia ciertas debilidades relacionadas con aquellas competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo “Manuel Felipe Rúgeles”, porque, el contraste de las respuestas dadas por los directivos, frente a las emitidas por los docentes por horas, dista mucho de lo ideal esperado, indicando así, necesidades de profundizar en las capacidades de investigación, resolución de problemas, hay un carente desarrollo de técnicas de supervisión. No se promueven talleres de actualización que impulsen la innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, tampoco se presentan informes después de las

escasas supervisiones a los docentes, es decir que poco conocen los resultados de cómo salen en sus visitas, ello reitera que no se hacen las entrevistas con sus pares académicos.

Igualmente, se observó una carente conformación de comisiones de trabajo en equipo, porque generalmente estas son tomadas unilateralmente por el tren directivo, motivado a que en la mayoría de las veces son apremiantes y no pueden esperar a tanto tiempo. Asimismo, predomina un porcentaje que desconoce la misión y visión de la institución, siendo esta importante para afianzar la identidad de sus integrantes y por ende, su sentido de pertenencia para con la misma.

A la luz de estos resultados, se debe reflexionar que las competencias de un docente que cumple funciones gerenciales son importantes para asegurar el cumplimiento de las políticas educativas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE, entre las que destacan: la formación plena del republicano que exige la sociedad Venezolana y Latinoamérica, la configuración de una educación inclusiva, de calidad, con pertinencia e impacto social, el desarrollo de procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación garantes del desarrollo humano, en términos de aprendizajes significativos centrados en el hacer, la efectiva vinculación Sociedad- Escuela- Comunidad, la motivación de los docentes hacia el trabajo cooperativo proclive a garantizar el cambio, innovación y consecuente transformación de la enseñanza. Todas estas aspiraciones, ameritan de un gerente con sólidas competencias para dirigir los procesos de supervisión, tan necesarios en el mejoramiento de la escuela actual.

Debido a los resultados, como evidencia de la problemática expuesta, resulta pertinente que se cuestione reflexivamente la concepción actual de supervisión escolar, sus fines y estrategias, con la más sana intención de transformarla en un proceso de construcción constante, para que cada directivo reconceptualice su función y comprenda la importancia de incidir positivamente en su quehacer cotidiano, mediante prácticas educativas de

democráticas los planteles, dado que solo con su práctica consciente, efectiva y constante en las instituciones educativas, resulta ser altamente favorable para el cambio, y transformación pero como un acción colectiva. En consecuencia, urge encaminar la supervisión escolar hacia una labor de gestión institucional participativa y evaluación crítica enmarcada la realidad inmediata de cada contexto histórico y social.

Tabla. 9

Tabla de distribución de frecuencia de variable Supervisión Pedagógica; Indicador: Uso de Recursos Didácticos.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES										
	S		CS		AV	CN		N	S		CS		AV	CN		N
	Fi	%	Fi	%		Fi	%		Fi	%	Fi	%		Fi	%	
12- Los recursos que utiliza el docente son adecuados en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje			15	88	2	12							3	12	22	88
Promedio																

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2017.

El lo concerniente al primer indicador, de la segunda variable denominado *recursos de aprendizaje*, los directivos señalan con 88% que casi siempre los utilizan y solo el restantes 12% algunas veces velan por la utilización de recursos utilizados por los docentes. A diferencia de los directivos, los docentes por horas manifestaron en 12% que casi nunca y mientras que el 88% nunca los directivos realizan una revisión de los recursos didácticos utilizados por el docente en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El contraste de las respuestas emitidas por los encuestados, permite inferir que existe muy poca revisión de los recursos utilizados en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, ello puede significar que los docentes con funciones directivas se limitan a confiar en aquellos utilizados por los docentes por horas, situación que lejos de ser favorable, va en contra de la calidad de la educación que establece el Estado Venezolano para las

futuras generaciones. Un docente función gerencial responsable de desarrollar los procesos de supervisión en el Nivel de Educación Media, debe estar atento a los recursos que se utilicen en el desarrollo de los procesos mediacionales, en aras de garantizar que los mismos sean innovados y redunden en el aprendizaje de los estudiantes.

Los datos recolectados muestran que los directivos eventualmente velan por la utilización de los recursos utilizados por sus docentes al momento de ejercer su función en el aula, lo que indica que los directivos tienen la obligación de estar preparados en cuanto al conocimiento de los recursos de aprendizaje adaptados y actualizados a los nuevos avances educativos. En este orden de ideas, los directivos del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, según Fermín (2006)(citado en López, 2009, p.83), el deber del docente como supervisores es conocer las ventajas y desventajas de los recursos que utilizan los docentes en su institución; así mismo deben conocer los avances actuales en cuanto a la materia se refiere, para así promover la indagación y la investigación sobre nuevas posibilidades de recursos didácticos mediante el aprovechamiento de los recursos del entorno.

Es pertinente observar permanentemente los recursos utilizados por los docentes y detectar en los mismos las debilidades y fortalezas de su aplicación.

Tabla. 10

Tabla de distribución de frecuencia de variable Supervisión Pedagógica; indicador: Organización y Planificación de Labores Educativas.

Proposiciones	DIRECTIVOS						DOCENTES					
	S	CS	AV	CN	N		S	CS	AV	CN	N	
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	
13.- Existe organización y planificación de las labores educativas a ejecutar	15	88	2	12					3	12	22	88
Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

En el indicador *organización y planificación de labores educativas*, los directivos indicaron en 88% siempre, y el 12% casi siempre organizan y planifican las actividades a ejecutar; al respecto los docentes manifestaron con porcentajes de 12% algunas veces y el 88% restantes, nunca. En relación con este indicador, se puede observar que existen diferencias significativas entre los directivos y docentes en sus respuestas, de ahí que se perciban debilidades en cuanto al dominio o fomento de organización y planificación de actividades educativas, pues ninguno de los resultados arrojados llega al 100% que representa el deber ser del indicador antes mencionado.

En este sentido, se percibe que hace falta que los directivos propicien la organización y planificación de las labores educativas desarrolladas en el Liceo objeto de estudio, a fin de que se considere este elemento como primordial de manera que se cumpla con todas las metas propuestas.

El trabajo organizado y planificado requiere que se convengan objetivos, ideas, materiales, técnicas, flexibilidad, conocimientos, recursos y sobre todo capacidad y disposición de organización y planificación, de ahí que los directivos de esta casa de estudio deben tener la disposición, conocimientos y capacidad para motivar y conducir los grupos de docentes, estudiantes, comunidad, representantes, que permitan llevar a esta casa de estudio al éxito educativo. A tal efecto, Vargas (2009) indica: "La planificación, es una etapa determinante en los procesos de gestión en las instituciones cuyos objetivos están caracterizados por la responsabilidad que tienen para responder a las demandas de la sociedad" (p.70).

En el caso de las cifras obtenidas, se aprecian debilidades que apuntan a fallas en la planificación, pues no solamente se trata de una labor realizada por la alta gerencia, sino por el contrario, su naturaleza inclusiva deberá ser el resultado de la participación democrática, voluntaria y colaborativa de los docentes que también conforman la organización escolar, de modo que se sientan comprometidos con el éxito de lo que se haga en pro de la institución.

Tabla. 11

Tabla de distribución de frecuencia de variable, Supervisión Pedagógica. Indicador: Orienta y Dirige al Personal Docente.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES						
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N		
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		
14.- La Supervisión que realiza es de carácter pedagógico.	17	100							2	8	23	92
Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014

El indicador *orienta y dirige al personal docente*, los directivos respondieron en 100% que siempre orientan a su personal en el ejercicio de sus funciones. En contraste con lo mencionado por los directivos, los docentes indican que 8% casi nunca y el 92% de los encuestados restantes, afirmó que los directivos nunca les orientan y velan por el cumplimiento de sus actividades. Es de hacer notar, que los resultados correspondientes a la alternativa siempre los directivos manifiestan que orientan mediante una supervisión pedagógica a los docentes, mientras los docentes manifiestan en 92% que los directivos no los orientan y dirigen en las actividades pedagógicas que desarrollan.

Lo anterior expuesto, permite analizar que existe cierta discrepancia entre los directivos y docentes pues los datos recolectados en ambos cuadros demuestran que no existe sinceridad por parte de los directivos con respecto a este indicador, esto puede revelar que ellos tienen debilidades con respecto a la orientación que deben brindar para los docentes de aula que tiene a su cargo. En efecto, la debilidad apunta hacia el cumplimiento de la función orientadora que deben cumplir los directivos, así, una de sus posibles incidencias sería la confusión, incertidumbre y desinformación que pueden experimentar aquellos educadores cuando están frente a alguna situación que poco manejan y para la cual precisan del consejo del directivo.

Es importante desatacar, que los directivos como supervisores no están cumpliendo con la responsabilidad de orientar y dirigir a su personal por horas; al respecto Rutter y Conde (Citados en Vargas, 2009, p.98)

señalan que la función orientadora inherente a la supervisión se cumple parcialmente, por lo que se presume que aún no están realizando supervisiones que permitan elevar la calidad educativa, mediante el perfeccionamiento de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación en mencionado Liceo.

De ahí que debe hacerse permanente una supervisión pedagógica con carácter orientador; la cual para las autoras precitadas (ob. cit):

Es el proceso dinámico, sistemático y democrático destinado a mejorar y perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje por medio de la asistencia al educar y ayuda dirigida a todos los participantes, con la finalidad de elevar la calidad de la educación. (p.70)

En este sentido, los directivos en su papel de supervisores, deben ser facilitadores y orientadores de las actividades del personal docente de esta institución, a fin de atenderlos en sus debilidades y aprovechar las fortalezas que presentan, para encaminarlos hacia el éxito educativo, que entre otras cosas redunde en: el cumplimiento de los objetivos, reflexión, mejora sustantiva de la enseñanza, mayor incorporación de los estudiantes, representantes y comunidad educativa a las diversas actividades del plantel. Tales resultados, merecen ser analizados, discutido y reflexionados, por cuanto no podrá exigirse la mejora y transformación de la realidad educativa, sin en efecto, no se cumple con la responsabilidad de orientar de modo formativo a los docentes. La función de supervisión de los directivos, deberá ser compartida abiertamente con los demás pares académicos, quienes podrán enriquecer las experiencias mediante aportes significativos.

Tabla. 12

Tabla de distribución de frecuencia de variable supervisión pedagógica; Indicador: Visitas periódicas al aula de clase.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
15.- Realizar visitas al aula de clase	16	94	1	6				1	4	3	12	21	84
Promedio													

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014.

Con respecto al indicador *visitas periódicas al aula de clase*, los directivos respondieron en 94% siempre y el 6% restante, casi siempre visitan las aulas de clase. Por su parte, los docentes manifestaron en 4% algunas veces, 12% casi nunca y el 84% afirmó que nunca son visitados por los directivos. Los datos recolectados demuestran que existe incongruencia entre las opciones de los directivos y docentes; es de hacer notar que tanto directivos como docentes no cumplen el 100% la alternativa siempre, como opción ideal de cumplimiento a las acciones propuestas, de ahí que se evidencian debilidades en la ejecución de esta actividad supervisora.

Además, se hace necesario revelar, de acuerdo con la experiencia de la investigadora, que los directivos no realizan visitas al aula de clase, opción ésta que también es afirmada por los docentes pertenecientes al Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”

. De ahí que los directivos, sean invitados a realizar visitas periódicas al aula de clase, ellas deben ser previamente planificadas, a fin de observar el desempeño del docente en el aula, así como de todos aquellos factores físicos y humanos que inciden en el desempeño en las actividades pedagógicas de esta institución, se deben observar las actitudes y aptitudes de los docentes y el estado físico de las aulas. En consecuencia, para López (2009) “La visita al aula de clase, es la acción planificada, con el fin de observar el desempeño del docente o por otros motivos, pero siempre relacionados con la situación de enseñanza” (p.81). Por ello, un docente supervisor tiene que tener las competencias para construir instrumentos propios para sistematizar coherentemente los datos que recoge en tales visitas de acompañamiento pedagógico y, estar en la disposición de comunicar los resultados que de ella se deriven.

En este sentido, la visita al aula de clase, se realiza con el fin de conocer cómo se está llevando por parte del docente el proceso de enseñanza, derivando de la misma el conocimiento efectivo de las estrategias de enseñanza y evaluación utilizadas en la promoción de los

aprendizajes significativos de los estudiantes, así mismo, debilidades y fortalezas que de alguna forma incidan en el mismo.

Tabla. 13

Tabla de distribución de frecuencia de variable Supervisión Pedagógica; Indicador: Define Criterios de Supervisión y Acompañamiento.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %
16.- Definen criterios de Supervisión y acompañamiento pedagógico		15 88	2 12							25 100
Promedio										

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

De acuerdo con los datos encontrados en el indicador *define criterios de supervisión y acompañamiento*, los directivos manifestaron en 88% que casi siempre y 12% algunas veces los docentes son llamados para definir y opinar con respecto a criterios de supervisión y acompañamiento pedagógico. Por su parte, los docentes manifestaron en 100% que nunca suelen ser llamados para opinar en relación con a importante actividad. Ello evidencia, en primer lugar un estilo gerencial fiscalizador, caracterizado por ser unilateral, sin participación democrática de los sujetos evaluados y con escasa negociación de los criterios a considerara en las visitas de acompañamiento pedagógico.

Los datos recolectados señalan que existe discrepancia con los resultados emitidos por los directivos y docentes, y que lo ideal con respecto a estos resultados no se observa en un 100% de la alternativa siempre en ninguno de los sujetos de investigación. En este sentido, para que se cumpla en el Liceo Bolivariano objeto de estudio, de manera efectiva con las actividades educativas, el director debe promover la definición de criterios de supervisión educativa con su personal docente, pues esto representa una dinámica importante para el eficaz funcionamiento del plantel objeto de estudio, pues contribuye al desarrollo y aplicación de acciones académicas

bajo un clima de confianza, armonía y seguridad para el cumplimiento de las metas que se van a desarrollar . Al respecto López (2007) consideran que:

Los criterios de supervisión y acompañamiento pedagógico deben realizarse con la participación de todos los actores del proceso enseñanza y aprendizaje, a fin de que el trabajo se realice bajo un clima de confianza democrático donde se consideren todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. (p.183)

Muy cierto es, que para realizar una visita de acompañamiento pedagógico se deben establecer unos criterios de supervisión por parte del directivo que de oportunidad a los docentes de mejorar su actuación en el proceso enseñanza, aprendizaje y evaluación de sus estudiantes. Si tal actividad no se cumple, puede ocurrir que los evaluados experimenten desconfianza, inseguridad, inconformismo, desinformación respecto a la forma cómo estén siendo evaluados.

Tabla. 14

Tabla de distribución de frecuencia de variable Supervisión Pedagógica; Indicador: Relaciones Interpersonales.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
17.- Propicia las relaciones interpersonales por medio de la orientación y dirección del personal a su cargo	15	88	2	12				16	64	7	28	2	8
18.- En su desempeño directivo utiliza estrategias orientadas a incentivar acciones Proactivas en los docentes.	14	82	2	12	1	6		15	60	9	36	1	4
Promedio													

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

En cuanto al indicador *relaciones interpersonales*, los directivos respondieron en 85% siempre, 12% casi siempre propician las relaciones interpersonales en el personal que dirige. A diferencia de los directores, los docentes respondieron en 62% algunas veces, 32% casi nunca y el 6% que los directivos nunca, proponen estrategias para propiciar las relaciones

interpersonales orientadas a incentivar acciones proactivas en los docentes de la institución. Tales cifras, son objeto de análisis reflexivo en el sentido que la gerencia moderna, al parafrasear a Robbins (2005), dada sus características de participaba, abierta, flexible y proactiva considera como elemento determinante el aspecto emocional de sus miembros, porque de las relaciones interpersonales depende en gran medida la consolidación de un clima laboral y organizacional optimo, en el sentido que favorece la dirección e interacción de los miembros de la institución.

Con los resultados obtenidos se afirma que los directivos del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, tienen la obligación no solo moral, sino también profesional de crear estrategias que propicien las relaciones interpersonales en los docentes, pues ello permite lograr armonía y satisfacción en todas las actividades que se realicen en la institución objeto de estudio para así llegar a los objetivos planteados. Si por el contrario, las acciones gerenciales no son las correctas, el seguimiento poco permitirá realizar las correcciones necesarias que impliquen mejorar las relaciones entre todo el personal que labora en este Liceo Bolivariano. Al respecto, Castanyer (Citado en Alcedo, 2012, p.43) expresa la siguiente afirmación:

El que una interacción nos resulte satisfactoria con nosotros mismos depende que nos sintamos valorados y respetados, y esto a su vez, no depende tanto del otro, sino que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente a una serie de esquemas mentales que nos hagan sentir bien con nosotros mismos (p.19).

Es de considerar que las relaciones interpersonales de todos los actores del proceso educativo de una casa de estudio en la actualidad, es muy importante, porque gracias a ella se puede entre otras cosas unificar criterios que vallan en pro del mejoramiento de la institución; en la medida en que existan buenas relaciones entre el personal, menores serán los problemas y el desarrollo de las actividades se verán más eficaces, fortalecidas por el trabajo colaborativo, que demanda buenos procesos de interacción socio-laboral.

Tabla. 15

Tabla de distribución de frecuencia de variable supervisión pedagógica; Indicador: Realiza Círculos de Estudio.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
19.- Planifica círculos de estudio para mejorar la práctica académica de su personal	11	65	4	23	2	12							
20.- Lleva a cabo círculos de estudio para mejorar su praxis docente	13	76	3	18	1	6							
Promedio								2	8	4	16	19	76
								17	68	6	24	2	8

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

De conformidad con el indicador *realiza círculos de estudio*, los directivos manifestaron en 71% que siempre realizan esta actividad, un 21% indica casi siempre y un 9% señala algunas veces. Los docentes por el contrario, revelan en 38% que algunas veces los directivos planifican círculos de estudio, un 20% indica casi nunca y un 4% que nunca planifican tal estrategia de formación y desarrollo profesional.

Los datos suministrados por los sujetos de la investigación revelan que actualmente, no se está cumpliendo a cabalidad con esta técnica pedagógica, pues el 100% está muy distante del promedio registrado en el cuadro para el cumplimiento y ejercicio de esta actividad. Los directivos tienen el deber de realizar círculos de estudio, permita a los docentes intercambiar opiniones de ideas, a fin de construir con su mejoramiento profesional. Estos círculos, permiten al docente conocer sus debilidades y fortalezas, compartir con otros docentes diversas técnicas y experiencias cotidianas, lo cual le facilita mejorar su práctica pedagógica al tomar de ellos herramientas de trabajo que por diferentes razones desconocían. Además, estos círculos le permiten al director conocer las formas de actuar los docentes durante el desarrollo de sus clases, por representar esta una de las técnicas pedagógicas de supervisión que en los últimos años ha adquirido especial significación en las organizaciones educativas (Cf. Alcedo, 2012).

En cuanto al indicador lleva a cabo círculos de estudio para mejorar la praxis docente, se encontró que el 76% de los directivos encuestados respondió siempre, 18 casi siempre y el 6% restantes, que algunas veces realiza tal actividad formativa para mejorar la praxis de sus docente. Contrariamente, los docentes por horas, manifestaron que 68% algunas veces lo hace, 24 casi nunca y, el 8% nunca lo hace, la suma de las frecuencias porcentuales en estos últimos, arroja que el 32% manifiesta que casi nunca se hace, por lo que debe llamar a la reflexión, en el sentido que tales círculos docentes de investigación, son necesarios para socializar experiencias, aprender nuevas estrategias o técnicas, cuya suma redunde en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. A tal efecto, el Grupo de Tecnologías Educativas Corporación Parque tecnológico de Mérida (2004) define los círculos de acción docente como:

...Espacios de discusión y reflexión conjunta en función de la solución de problemas, que se reconocen como tal por los miembros de la escuela, y que afectan la calidad de los procesos de aprendizaje que tiene lugar en las aulas de clase (p.42).

Desde luego, si son asumidos desde la gerencia moderna participativa, los supervisores del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, pueden promover efectivamente, el dialogo, la participación democrática, el análisis, la evaluación, la critica reflexiva y la toma de decisiones de los docente, porque dichas actividades se hacen de manera consciente en busca de mecanismos, que permitan hacer los reajustes necesarios y las transformaciones garantes de la mejora del aula e institución educativa.

Igualmente, permiten que docentes se comprometan crítica, reflexiva y activamente con los procesos de transformación de la práctica pedagógica, de modo que su impacto dé respuesta efectiva a las necesidades del contexto histórico-social y, acierten en la configuración de un ciudadano integró, con mayores posibilidades de éxito en la construcción de nuevos modelos sociales. De allí su importancia en los procesos de supervisión pedagógica, aportando soluciones a los problemas que aquejan al liceo.

Tabla. 16

Tabla de distribución de frecuencia de variable supervisión pedagógica;
Indicador: Adapta la planificación al nuevo Diseño Curricular.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES						
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N		
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		
21.- Planifica actividades adaptadas al nuevo diseño curricular	15	88	2	12					4	16	21	84
Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014

El cuadro de frecuencia porcentual representa el indicador *planificación* basada en el nuevo diseño curricular, al preguntarle a los directivos que si planifican con los docentes actividades educativas adaptadas al nuevo diseño curricular ellos respondieron en 88% siempre, mientras que un 12% casi siempre. En contraste con los directivos, un 84% de los docentes manifiestan que nunca se planifican actividades adaptadas al nuevo diseño curricular y solo el 16% de los restantes, indicó que casi nunca.

Es de hacer notar que existe una notable discrepancia entre los directivos y docentes, en los resultados de los datos recolectados con respecto a este indicador, pues en la alternativa siempre los directivos manifestaron en un 88% que todas sus actividades son planificadas adaptadas al nuevo diseño curricular. Contrariamente, el 84% de los docentes manifestó que nunca las actividades que se planifican están adaptadas al nuevo diseño curricular. Desde luego, se infiere que los docentes con funciones directivas, tienen fallas gerenciales referidas a la formación de su talento humano, en temas del diseño curricular bolivariano, por lo que poco se promueven procesos de planificación contextualizados con el referido diseño. Asimismo, puede deducirse que los directivos tengan poco dominio en la promoción e implementación de planes que cubran las necesidades educativas de esta institución.

La planificación debe ser realizada de acuerdo con la realidad de cada institución, mediante el análisis de los aspectos psicológicos, sociales, administrativos y geográficos de cada centro escolar, a fin de que se ejecuten

actividades eficientes que conduzcan a alcanzar el éxito académico y administrativo de este Liceo Bolivariano. Al respecto, García (2011) considera que:

La fase inicial de una planificación adecuada requiere estudio minucioso y análisis detallado de cada uno de los elementos que componen la realidad en la que nos encontramos inmersos (p.70).

Para este autor, es muy importante la realidad educativa de cada institución, es así, que la planificación debe hacerse en ese sentido tomando todos y cada uno de los elementos que compone el nuevo diseño curricular o nueva propuesta educativa, la cual, aún cuando muchos directivos no se han preocupado por conocer es obligatorio practicarla para lograr salir del esquema formativo pasado y poder utilizar las nuevas herramientas que este diseño coloca a disposición de los educadores.

Tabla. 17

Tabla de distribución de frecuencia de la variable supervisión pedagógica, Indicador: Mejora Deficiencias en la Práctica Pedagógica.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
22.- Realiza seguimiento a las acciones planificadas por los docentes para corregir fallas o debilidades detectadas.	14	82	3	18				2	8	6	24	17	68
Promedio													

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014

En cuando al indicador mejora deficiencias en la práctica pedagógica, los directivos respondieron 82% siempre y 18% casi siempre realizan seguimientos a las acciones planificadas. A diferencia de los directores, los docentes respondieron en 88% algunas veces, 24% casi nunca y 68% nunca los directores realizan seguimiento a las actividades planificadas. Con estos resultados se afirma que, los directivos tienen la obligación de realizar seguimiento a las actividades planificadas, pues ello permite revisar si las

acciones ejecutadas son las adecuadas para llegar a los objetivos planteados. Si por el contrario, las acciones no son las correctas, el seguimiento permitirá realizar los ajustes necesarios que impliquen mejorar las deficiencias en la práctica educativa. Al respecto García (2011) señala:

De todo ello se ocupa la fase de coordinación, gracias a la cual se puede ir examinando cada uno de los factores y los momentos procesales, y de cuyo conocimiento deben derivarse, necesariamente, las correcciones y los ajustes más oportunos, en el caso de que estos hayan de efectuarse. (p.37).

De acuerdo con la cita anterior, se logra inferir sobre la planificación de actividades en las instituciones educativas, la cual se hace necesaria debido a que ellas deben considerarse con antelación para evitar errores en el desempeño de las mismas. Es así, que debe existir una coordinación que se encargue de hacer correcciones y ajustes en el momento oportuno o cuando se considere necesario. Aquellos docentes con funciones gerenciales, en el desarrollo de la supervisión educativa hagan seguimiento constante y efectivo a las acciones planificadas por los docentes, de modo que estas le permitan corregir las fallas o debilidades detectadas, pues el apoyo constante a los docentes bien puede, entre otras ventajas, promover la mejora de aquellas carencias de tipo profesional que se hagan evidentes en el desempeño profesional.

Tabla. 18

Tabla de distribución de frecuencia de la variable supervisión pedagógica. Indicador: Políticas Educativas.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES						
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N		
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %		
23.- Aplica políticas educativas adaptadas a la educación	14	82	3	18					16	64	9	36
Media General Promedio												

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014.

En cuanto al indicador *políticas educativas*, se preguntó a los sujetos de investigación en torno a la aplicación de políticas educativas, frente a lo que

los directivos respondieron en 82% siempre y 18% casi siempre. Los docentes manifestaron 64% casi nunca y 36% nunca, pues consideran que los directivos no están al tanto de estas políticas educativas.

Con ello se evidencia que existen debilidades en cuanto al conocimiento de las políticas educativas que representan un factor importante para todas las personas que trabajan en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, las cuales están descritas por el Ministerio para el Poder Popular de la Educación MPPE (2003) y hacen referencia a un sistema de educación de calidad, mediante el cual se debe fortalecer esta Institución, pues los docentes directivos, deben orientar y adaptar su trabajo en pro de eficaz logro.

Así pues, el hecho no aplicar las políticas educativas adaptadas a la Educación Media General, constituye una debilidad que merece ser analizada, porque el sistema educativo venezolano aspira consolidar una educación inclusiva, pertinente, de calidad y potenciadora de todos los aspectos formativos necesarios para que los estudiantes desarrollen las competencias necesarias para insertarse al aparato cultural, productivo y social de la nación y, ante lo cual se necesita el desarrollo de procesos adaptados a las nuevas exigencias de la sociedad.

Tabla. 19

Tabla de distribución de frecuencia de la variable supervisión pedagógica. Indicador: Planificar el PEIC con todos los actores del proceso educativo.

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES							
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N			
	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %	Fi %			
24.- Planifica el PEIC con la participación de todos los actores del proceso educativo	16	94	1	6				2	8	19	76	4	16
Promedio													

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos 1 y 2. Mayo de 2014

Cuando se le preguntó a los sujetos de investigación con respecto al indicador *planifica el PEIC con todos los actores del proceso educativo*, los directores respondieron a la ejecución de este proceso con porcentaje de 94% siempre y 6% casi siempre, ante el mismo indicador y en contraste con las opciones de los directivos, los docentes manifestaron en un 8% algunas veces, 76% casi nunca y 16% nunca, en cuanto al cumplimiento de esta actividad de vinculación sociocomunitaria tan importante.

Es de hacer notar, que los datos recolectados se alejan significativamente del 100% que debería ser el patrón ideal elegido por los directivos y docentes en la alternativa de siempre, el cual se centra en la ejecución de una planificación de actividades relacionadas con el PEIC con la participación de todos los actores del proceso educativo. Todo ello, apunta a la necesidad de ofrecer una educación en y para la vida, cuyos objetivos redunden en la realización plena de las generaciones humanas, quienes deberán asumir la responsabilidad de enriquecer con sus saberes, conocimientos y aportes, las diversas estructuras sociales existentes en los contextos comunales, locales, regionales y mundiales, para lo cual es determinante planificar el PEIC, con todos los actores del procesos educativo y en la que los docentes deberán ser los partícipes democráticos de tal cometido.

Si en efecto, tal planificación no se hace debidamente con estricto cumplimiento de las políticas educativas vigentes, la educación corre el riesgo no se corresponder a las demandas y necesidades del contexto social inmediato entendido como comunidad. En este sentido, se hace necesario que los directivos realicen el proceso de planificación del PEIC, con la participación de todas aquellas personas que realizan su trabajo en el Liceo Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, además, los estudiantes, representantes y comunidad, así como también todos los factores políticos, religiosos, sociales y de salud que influya en la institución. Ello permitirá una mayor cooperación y el eficiente sentido de pertenencia entre los docentes,

estudiantes y comunidad de esta casa de estudio. Al respecto Rutter y Conde (2005) consideran que:

El supervisor debe fomentar, como base de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión participativa y de integración con el entorno; de tal forma que el proceso de planificación integre a todos los entes organizacionales, sociales, culturales, políticos, entre otros, que estén cerca de un proceso educativo determinado, convirtiéndose en actores y autores de un proceso educativo que atañe a toda la sociedad y en cuyo seno procesal ella misma se transforma. (p.37).

En una planificación eficiente deben participar y tomar decisiones todas las personas que actúen en la comunidad escolar y todas aquellas que rodean dicha comunidad; el éxito de la planificación depende de la compenetración y pertinencia de todos los actores del proceso educativo.

Por otro lado, se observa que los docentes no se sienten debidamente orientados por los directivos en cuanto a su desempeño laboral, pues consideran que no existe un programa que involucre al personal para la construcción de este proyecto necesario para el desarrollo de todas las actividades del proceso educativo. De ahí que la planificación debe contener actividades que permita la participación del docente en la programación del PEIC del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, perteneciente a la localidad de cordero, en el municipio Andrés Bello del estado Táchira.

Tabla. 20

Tabla de distribución de frecuencia de la variable supervisión pedagógica. Indicador: Jerarquizan Prioridades

Proposiciones	DIRECTIVOS					DOCENTES								
	S		CS		AV	CN		N						
	Fi	%	Fi	%	Fi	Fi	%	Fi	%					
25.- Acompaña a los docentes en la jerarquización de prioridades			15	88	2	12			2	8	5	20	18	72
Promedio														

Nota. Cuestionario Aplicado a los Estratos1 y 2. Mayo de 2014.

En este último indicador los directivos señalan en 88% casi siempre y 12% algunas veces jerarquizan prioridades. Para los docentes con porcentaje de 72% nunca, 20% casi nunca y 8% algunas veces los directivos cumplen con el acompañamiento en la jerarquización de las necesidades. Con los resultados obtenidos se percibe dispersión en los datos suministrados por los docentes y directivos, sin embargo, la alternativa con mayor ponderación es que nunca los docentes son acompañados por los directivos en la jerarquización de prioridades. Con ello se puede decir, que los directivos deban acompañar a los docentes en el momento de realizar una selección de problemas por orden de prioridad, de manera que exista una adecuada cooperación, para que así sobre la base del trabajo colaborativo, se fortalezcan realmente las debilidades que pueda existir en el plantel objeto de estudio.

Presumiblemente, de los datos se desprende que parte del poco impacto que tiene los procesos de jerarquización de las necesidades implícitas en el PECl, obedecen principalmente a que hay poca o escasa vinculación por parte de los docente directivos, quienes en el ejercicio de sus funciones suelen relegar tal procesos a los docentes de aula, constituyéndose una debilidad que contradice con los señalamientos del Diseño Curricular Bolivariano del Nivel de Educación Media General, en el que se estipula que todo cuanto se haga y jerarquice en las instituciones escolares, serán objeto de la participación democrática de todos los integrantes de la institución.

Por consiguiente, la selección de problemas no se aplica solamente a las necesidades y dificultades del estudiante, sino también a todos los actores del proceso educativo: docentes, consejos educativos, padres y representantes, obreros y todos aquellos que estén vinculados con esta comunidad escolar. La ausencia de los directivos para acompañar a los docentes en la selección de prioridades se debe a que en gran parte estos directivos tienen como primicia la dedicación del tiempo escolar a otras

actividades muchas veces de negada importancia para la institución, con ello descuidan la función supervisora en su papel de asesores, para centrarse netamente en lo administrativo o en solucionar problemas de índole personal que no incumbe a la institución.

Al respecto, Rutter y Conde (2005) indican que la supervisión se ha limitado principalmente a la entrega de inventarios, datos estadísticos y en sí, a todo lo que tenga que ver con la revisión y entrega de recaudos administrativos. Lo expuesto por estos autores, permite reflexionar en cuanto a los elementos que inciden en la supervisión, que son: orientar, mejorar, cooperar y asistir al personal docente en las debilidades que puedan presentar durante el desarrollo de sus actividades académicas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, se encontró que en relación con la variable **competencias de supervisión** se observó que existe discrepancia en cuanto las respuestas emitidas por los directivos y docentes, por cuanto los directivos en un 100% manifestaron en todos los indicadores porcentajes de respuestas positivas a su favor, es decir, para ellos, el trabajo que realizan en la institución objeto de estudio es efectivo y representativo a nivel de tan importante variable. En consecuencia, los docentes manifestaron considerando solo dos alternativas: algunas veces y casi nunca, indicando que esta actividad es promovida por el personal directivo, pero no como es esperado pues predominan ciertas debilidades en su rol supervisor.

En virtud de lo anterior, se debe reconocer que la realidad del sistema educativo venezolano, se enmarca en la búsqueda de una sociedad mejor preparada académicamente, donde figure como ente importante en el proceso educativo, en donde no solamente la responsabilidad no recaiga en

el docente, sino también en los padres y representantes, que se observe la participación mancomunada para consolidar de manera crítica, continua y activa la cooperación e integración de todos sus participantes.

Como fortaleza, se encontró que los docentes están conscientes de la necesidad existentes en cuanto a ser supervisados y asistidos por los directivos periódicamente, que las visitas al aula de clase sea con la finalidad de ser orientados y de recibir herramientas nuevas o actualizadas sobre el proceso enseñanza y aprendizaje; a su vez, creen necesario que el personal directivo se avoque a crear estrategias que les incentiven en búsqueda jerarquizada de los problemas más destacados en la institución, para lo cual aseguran de acuerdo a la encuesta que están a completa disposición para recibir cualquier instrucción.

En síntesis, conviene manifestar que la investigación adquiere dimensiones especiales, en el momento que vive actualmente el Liceo Bolivariano en estudio, por las constantes transformaciones, que exige una configuración de los diferentes espacios que ocupan la familia la escuela. Este señalamiento lo realizo obedeciendo a las constantes críticas emitidas por esos sectores y organizaciones sociales, que recalcan constantemente sobre los resultados de la educación, por lo cual, la institución, en respuesta, debería seguir muy de cerca las acciones que cada educador realiza en pro de fortalecer su práctica académica de acuerdo con los correctivos que sean necesarios realizar precisando estrategias de enseñanza y aprendizaje efectivas.

En virtud de lo anterior, es pertinente reflexionar que resulta muy cierto que asumir el cambio educativo, en esta sociedad cambiante y llena de complejidades, no es nada fácil, ya que este conlleva a la posibilidad de equivocarse, pero es igualmente cierto lo planteado por Pérez (citada en Vivas) quien insiste que, “si no cambiamos y seguimos haciendo las cosas del mismo modo en las instituciones, viviremos equivocados” (p.100). Si el docente no es capaz de entender las exigencias actuales de un nuevo

modelo educativo, y las reformas educativas que se vienen adelantando, no será mucho lo que se pueda hacer para aportar situaciones que en un futuro puedan de manera efectiva tomar los destinos del país.

Desde luego, la actual realidad educativa, aunada los resultados de los encuestados, evidencian la necesidad de profundizar en la pertenencia e integración a una comunidad, tolerancia, trabajo cooperativo, respeto a las personas, porque desde este punto de vista didáctico y pedagógico, es necesario tener presente diversas opciones que faciliten la educación en un contexto de libertad, conducente a la transformación social y al desarrollo del sector en el cual se realizan las labores educativas.

En relación con la segunda variable, identificada como **supervisión pedagógica**, analizando sus indicadores, se encontró de igual la presencia de discrepancias en los resultados arrojados por directivos y docentes; por su parte los directivos informaron casi en el 100% las respuestas positivas, dando a conocer que no existen debilidades académicas de ningún tipo, mientras los docentes respondieron en un 100% de forma contraria, indicando, que esta actividad no la realiza el personal directivo en la institución y que es verdaderamente cierto que requieren de orientación, asistencia para mejorar su actuación durante el desarrollo de las actividades académicas. En relación con ello, Benavides (2007) define las competencias de supervisión como “las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, que no solo depende de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p.44).

A la luz de los resultados, de tales hallazgos se desprende que los docentes necesitan mayor orientación sobre el uso de los recursos didácticos a empleara en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, para saber si en efecto los que emplean son los más adecuados y si en efecto, les dan el apropiado énfasis pedagógico. Igualmente, es necesario que los docentes directivos organicen y planifiquen las acciones inherentes a la

institución de modo más abierto y participativo, porque solo lo hacen cuando es necesario, es decir que tal acción se da de modo unilateral.

En igual orden de ideas, los docentes manifestaron la importancia que tiene desarrollar procesos de orientación formativa a sus labores de aula, porque en su labor cotidiana, los directivos poco dedican el tiempo necesario para acompañarlos, reiterando que las visitas periódicas al aula de clase es escasa o nula ya que solo se hace en casos muy puntuales. Asimismo, urge definir los criterios de supervisión y acompañamiento, por cuanto esta actividad nunca se pone en práctica, es decir las escasas visitas de supervisión se hacen con instrumentos ya establecidos y los criterios no son negociados, tampoco informados previamente.

En sintonía con lo anterior, hay debilidades en la promoción de relaciones interpersonales, pues el trabajo de los directivos que cumplen la función supervisora se limitan al estricto cumplimiento de las actividades administrativas obviando que en una institución es importante el establecimiento de relaciones cordiales garantes del intercambio positivo de ideas y del trabajo colaborativo. Una de las debilidades es que no se realizan frecuentemente círculos de estudio, en los que se compartan experiencias, puntos de vista y aportes necesarios para alcanzar la madurez organizacional, en el sentido que se dialoguen las necesidades, los proyectos y aportes de los docentes.

Por otra parte, los resultados evidencian los directivos tienen necesidades formativas en el ámbito curricular, pues pro cuanto no se ofrecen alternativas coherentes para que los docentes adapten su planificación al nuevo diseño curricular, en efecto, son escasas las orientaciones que reciben al respecto, lo cual poco contribuye a mejorara sus debilidades en el desarrollo de la práctica pedagógica, es decir, en la medida que los directivos tengan competencias relacionadas con la planificación, enseñanza y evaluación derivadas de la actual política educativa, ellos podrá

transferirlas a su personal pudiendo incidir positivamente en su desempeño laboral en los espacios de formación.

En este sentido, es pertinente señalar que, para abordar con éxito los planteamientos de la reforma curricular en la actualidad, se requiere de gerentes con suficientes fortalezas en los bloques de formación ética, cultural, pedagógica y práctica. La supervisión pedagógica es ciertamente necesaria, por tanto es una realidad que se debe considerar desde el punto de vista que los docentes ameritan mejorar su actuación y aplicar estrategias de enseñanza que marquen huellas positivas en el desarrollo cognitivo, afectivo, social y procesual de los estudiantes que actualmente cursan Educación Media, lo que va a permitir a futuro un mejor desenvolvimiento del ser en la sociedad, cada vez más cambiante y exigente de la presencia notable de ciudadanos comprometidos con la transformación de sus instituciones.

Adicionalmente, se determinó que hay una débil jerarquización de las necesidades en la institución, ello denota un estilo gerencial tradicional, poco abierto y de modo individual los docentes por horas son quienes deben hacer de modo individual tal ejercicio, cuando lo ideal es que resultase de un proceso dialógico, consensuado y en compañía de sus directivos. Esto, está directamente relacionado con la forma como se planifica el PEIC, pues el mismo es relegado a los docentes de aula, quienes son los que con sus visitas a la comunidad hacen el estudio de los aspectos sociocomunitarios más perentorios para hacer el análisis de las necesidades y plasmarlos en el Proyecto Educativo Integral Comunitario, actividad en la que los supervisores poco se comprometen limitándose a la revisión formal del documento final.

Los resultados y sus respectivos hallazgos reiteran la intención del investigador de modo que se hace necesario elaborar una serie de recomendaciones que orienten a los docentes con función gerencial hacia el efectivo desarrollo del proceso de supervisión educativa en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados, se puede decir que existen debilidades por parte del personal directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, en cuanto a la aplicación de la supervisión educativa, situación que afecta de manera determinante la gestión y calidad escolar.

Con respecto al primer objetivo referido a diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, se pudo conocer que los directivos presentan debilidades académicas en el ejercicio de sus funciones como supervisores.

En este sentido, se determinó lo siguiente: pese a que los directivos, confirman que el proceso de investigación es el elemento principal para superar los problemas pedagógicos, no son promotores para el desarrollo de una investigación que le sirva a los docentes resolver situaciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje. A su vez se destaca que no poseen técnicas novedosas de supervisión; así como tampoco técnicas de trabajo en equipo que le permitan conocer la labor realizada por los docentes de aula.

Igualmente, existe la necesidad de profundizar en procesos gerenciales tendentes a promover el conocimiento efectivo de la comunidad escolar de la misión y visión de la institución, aunado al carente énfasis en la divulgación de las directrices de la educación bolivariana, todo ello, dificulta la

consolidación del sentido de identidad y pertenencia de los miembros hacia el plantel.

Los resultados también arrojaron que en la planificación de las actividades escolares, así como en la elaboración de programas de supervisión pedagógica, los directivos no permiten la participación de los actores del proceso educativo (docentes, estudiantes, padres y representantes y comunidad en general). También se constató que los directivos no tienen un programa de supervisión pedagógica que permita orientar el desempeño de los docentes.

Es de hacer notar que, tanto directivos como docentes coinciden en que existe predominio de procesos administrativos y dejen a un lado la ejecución de actividades pedagógicas que le permitan orientar al personal de la institución hacia el éxito educativo.

En relación con el segundo objetivo que consistió en caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", Cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, se conoció que los directivos no le sugieren a los docentes técnicas actualizadas para desarrollar sus actividades de enseñanza, y a su vez no velan por la correcta utilización de los recursos didácticos, lo que implica que la enseñanza en esta casa de estudio presente ciertas debilidades, debido a que tampoco son ofrecidas suficientes visitas de supervisión que permita a los docentes mejorar sus falencias.

De los resultados, deriva la caracterización de la supervisión pedagógica de la institución como una actividad mecánica, tradicional, poco abierta al consenso participativo de los demás miembros como docentes y coordinadores, razón por lo que es burocrática, muestra de ello es que poco se negocian e informan los criterios de supervisión, las relaciones interpersonales suelen ser distantes, las decisiones no son jerarquizadas como es debido, es decir se toman sin la participación democrática de todos

los docentes y, poco se promueven los círculos de estudio para tratar los problemas más evidentes relacionados con el desempeño de los docentes por horas.

En este orden de análisis, los docentes con función supervisora del Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, actualmente no aplican tales técnicas gerenciales para la supervisión, tales como: círculos de estudio, entrevistas, informes orales y escritos, pues ellos no recogen información sobre el trabajo realizado por los docentes, a fin de optimizar el funcionamiento de la institución.

Es de hacer notar, que las políticas educativas de la institución, no son conocidas en su totalidad por los directores, siendo de gran importancia porque proveen lineamientos a los directivos en cuanto al fortalecimiento de las actividades que se desarrollan en esta comunidad liceísta.

Finalmente, en con el cuarto objetivo, destinado a valorar el proceso de supervisión realizado por los docentes con función gerencial en el Liceo Nacional “Manuel Felipe Rúgeles”, cordero, municipio Andrés Bello estado Táchira, se encontró que el mismos presenta algunas fortalezas, que deberán ser preservadas como el reconocimiento académico de la investigación como una acción importante para la reflexión docente y la efectiva resolución de los problemas. No obstante, predominan debilidades relacionadas con las competencias de supervisión y la forma como se lleva a cabo actualmente la supervisión pedagógica.

En líneas generales, se aprecia que el docente con funciones gerenciales, presentan necesidades de formación y desarrollo profesional en temas relacionadas con la actual política educativa, entre otras razones, porque los cambios introducidos en el Diseño Curricular Nacional Bolivariano poco son promovidos, y las visitas de acompañamiento no se hacen con la frecuencia y forma como es debida. Ello, incide directamente en el desempeño pedagógico de los docentes, quienes esperan más de sus

directivos, en el sentido que sean más orientadores y promuevan el trabajo colaborativo.

Una educación de cara a las demandas y exigencia de la sociedad del siglo XXI, amerita constantemente el desarrollo sistemático de procesos de evaluación integral, en la que cada una de las instancias y procesos sean valorados, para tener un visión completa de todo lo que acontece y como es influenciado por el contexto histórico social, los insumos, es decir lo concerniente a los recursos humanos, los materiales, así como los financieros, igualmente, los procesos que tienen lugar en el seno del plantel, los resultados o productos, que se verán reflejados en la eficacia, eficiencia, la pertinencia, la proyección de la institución, el impacto social.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio y la importancia que tiene la supervisión pedagógica en el Liceo Nacional Bolivariano “Manuel Felipe Rúgeles”, es oportuno recomendar algunas acciones concretas destinadas a fortalecer las competencias de supervisión y en efecto el procedimiento de supervisión pedagógica respectivamente.

Dar a conocer en reuniones de trabajo, los resultados de la presente investigación evaluativa, cuyo impacto genere la reflexión de toda la comunidad escolar.

Realizar actividades de formación continua que favorezcan el desarrollo profesional de los docentes con funciones directivas, de modo que consoliden la capacidad de promover la investigación como alternativa viable para la efectiva resolución de los problemas de la institución.

Considerar mediante talleres, círculos de investigación y reflexión docente el tratamiento de algunas técnicas vigentes sobre supervisión educativa, tales como uso de algún programa informático para registrar la actuación general de los docentes.

Abrir espacios académicos para la investigación de las funciones que debe cumplir un docente directivo cuando ejerce su rol de supervisor en los espacios socioformativos de la institución escolar.

Conformar equipos de trabajo colaborativo, como comunidades de aprendizaje garantes de la innovación y consecuente transformación del trabajo administrativo y pedagógico.

Impulsar el desarrollo de actividades recreativas como juegos, asambleas, actos culturales, que permitan vincular a la institución con la comunidad, de modo que se fortalezcan los procesos de intercambio y socialización.

Negociar con los docentes por horas de la institución los criterios, indicadores, técnicas e instrumentos a emplear en los procesos de supervisión educativa.

Involucrar de modo consciente al personal docente en la toma de decisiones, promoviendo un clima democrático y de participación activa dentro de la organización.

Divulgar en lugares visibles la misión, visión de la institución así como de las políticas educativas para que los docentes se familiaricen con las mismas y fortalezcan su sentido de pertenencia institucional.

Realizar jornadas pedagógicas en las que los docentes se actualicen sobre el uso, manejo y adaptación de los recursos para la enseñanza de modo que respondan a las especificidades del currículo y contexto.

Organizar y planificar con suficiente antelación el calendario de las visitas de supervisión y acompañamiento pedagógico, a fin que dichos encuentros se hagan más periódicamente.

Promover mediante actividades de esparcimiento y demás situaciones oportunas de interacción social, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales como referente importante en el funcionamiento de la institución.

Se recomienda considerar el proceso de planificación en la supervisión diagnóstica de problemas, planteamiento de objetivos, selección de actividades, tareas y fijación de funciones, ejecución, control y evaluación.

Dar a conocer a los docentes, mediante comunicaciones formales los cronogramas pautados para las visitas al aula de clase, de modo que sus resultados, impulsen la orientación sobre el desarrollo de las actividades académicas de los educadores.

Acompañar a los docentes en la jerarquización de las necesidades prioritarias de la institución, de modo que el PEIC sea el resultado de la participación de todos los miembros comprometidos con el proceso educativo.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Alcedo, Y. (2012). Comunidades de aprendizaje, trabajo colaborativo y pensamiento complejo: retos para la transformación de la docencia universitaria en el siglo XXI. En la revista Dialéctica. Vol 6.Nº 2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPGRR. Rubio. Táchira. Venezuela.
- Agustín, J. (2012). Apuntes postmodernos de investigación educativa. Hacia una inclusión cuali cuantitativa de los fenómenos sociales. Ciencias Sociales. (23). Santiago de Chile. Universidad de Chile. Valparaíso.
- Álvarez, J. (2012). El gerente de las organizaciones del futuro. Trabajo de Ascenso No. 2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPGRR. Rubio. Táchira. Venezuela. UPEL. FONDO Editorial IPC.
- Almeida, R. (2008). Influencia entre la Función Gerencial del Director y la Calidad Educativa de los Docentes en una Investigación Descriptiva. Trabajo de postgrado. Universidad Bicentenario de Aragua UVA. Vicerrectorado Académico. Libro de Tesis publicadas. Maracay. Publicaciones UVA.
- Anthony, W. (2003). Gerencia Participativa. México. Fondo Interamericano Pag. 48
- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Venezuela. Consultores asociados.
- Barca, A. (2007). Dificultades de aprendizajes; contenidos teóricos y actividades practicas. Barcelona. España. Edición de la Universidad de Barcelona.
- Barreto, J. (2010).Aproximación teórico-reflexiva al proceso de supervisión y acompañamiento pedagógico. Un aporte desde la racionalidad humanista. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo UC. Facultad de Humanidades y Educación. Doctorado en Ciencias de la Educación. Publicada en Compilaciones del Consejo de Estudios y Postgrado UC. Valencia. Carabobo. Editores UC. Autor.

- Bastidas, G. (2008). Detección de las necesidades que tiene el director en liderazgo motivacional en la búsqueda de un óptimo desempeño gerencial. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ. Barinas. Socopo.
- Benavides, K. (2007) Las competencias básicas y específicas del gerente educativo. México. D.F. Trillas.
- Bergaras (2000). Programa de Capacitación Gerencial para mejorar la efectividad de la supervisión académica. Trabajo de Grado no publicado. Escuela Básica Rural A-24B. Municipio Barinas, Estado Barinas.
- Bonilla, J y Rodríguez, B. (2011). Gerencia educativa para el cambio. Buenos Aires. Argentina. Kapeluz.
- Briggs, L. (2003). Manual para el Ordenamiento de la Instrucción. Buenos Aires. Guadalupe (Trabajo original publicado en 1970)
- Cabrera, D. (2006). Evaluar Competencias a partir de Indicadores de desempeño en el aula. Alfa & Omega, Santo Domingo, República Dominicana.
- Cabrera, E. (2009).Desempeño Gerencial del Docente de Educación Básica en su Rol de Facilitador de Aprendizaje. Trabajo de postgrado Universidad Bicentennial de Aragua UVA. Universidad Bicentennial de Aragua UVA. Vicerrectorado Académico. Libro de Tesis publicadas. Maracay. Venezuela. Publicaciones UVA.
- Cárdenas, A. (1996). Los retos del Siglo XX. Sociedad del Conocimiento y Educación. Caracas. FEDEUPEL.
- Carr, W. (1998). Calidad de la Enseñanza e Investigación-Acción. Serie: Fundamentos No. 3, Colección: Investigación y Enseñanza: 3ª. Edición.
- Chávez, N. (2006).Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: LUZ.
- Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Edición. México: Mc. Graw-Hill.
- Colbert de A. (1996). Hacia una nueva escuela para el Siglo XXI. Guía de Formación Docente. Santafé de Bogotá. Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial y UNICEF. Oficina para América Latina y el Caribe.

- Constitución de República Bolivariana de Venezuela (1999, noviembre 20)
En gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5,453
extraordinario. Asamblea Nacional Constituyente.
- Cook, T; Reichardt, C. (2010). Metodología y Métodos de investigación
evaluativa. Barcelona-España. Editorial Ariel.4ta Edición.
- Correa; S, Puerta; A y Restrepo, B. (2002). Investigación Evaluativa. Instituto
Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Dirección
General. Bogotá, Colombia. Composición electrónica: ARFO Editores e
Impresores Ltda. (Documento en línea) recuperado (02-06-2011)
- Díaz, J. (1998). Pedagogía de los Saberes. Asamblea Nacional de
Educación. Ponencia No. 4.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983). Volumen II. I-Z. Madrid.
Diagonal Santillana.
- Diccionario Enciclopédico (2009). Océano. Uno Color. Edición del Milenio.
- Duarte, M. y Martínez, J. (2006). Evaluación Docente: hacia una
fundamentación de la autoevaluación. Revista Electrónica
Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 2(1). Revista en Línea,
Disponible: <http://www.uva.es>.
- Duarte, N. (2008). Diagnóstico de las competencias gerenciales de los
directivos en el Distrito Escolar N2 del estado Barinas. En hacer
gerencia. Revista de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Ezequiel Zamora UNELLEZ. Vol 2. 5. Barinas.
- Enciclopedia Práctica del Docente (2002). Madrid, Cultural, S.A.
- Elliot, J. (2002). El cambio educativo desde la investigación – acción. 3ª.
Edición. Madrid, Ediciones Morata, S.L.
- Espinoza, P.S. (1997). Los fines de la Innovación. Ponencia IV Congreso
Regional de Investigación Educativa Zacatecas.
- Flames, A. (2006). Metodología de la investigación. Técnicas e instrumentos
para su sistematización. 2da Edición. Universidad Autónoma de México.
México UNAM. D.F. Limusa.
- Flick, U. (2007). Introducción a la Investigación Cualitativa. Mejia Lequerica.
Madrid. España: Morata.

Flores, C. (2008). Motivación Una Alternativa para el Éxito. Caracas. Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Flórez, R (2005). Hacia una Pedagogía del Conocimiento. 2^{da} Edición. Bogotá. Colombia McGraw – Hill.

_____ (2000). Autorregulación, metacognición y evaluación. Acción Pedagógica. Vol 9 (1-2) 12-16. Universidad de Los Andes. Táchira Venezuela.

Galindo, J. (2008). Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. México. Pearson. Educación.

García, L. (2008). Evaluación del nivel de preparación que poseen los docentes y su incidencia en la gestión que ellos dirigen, en los planteles educativos adscritos al Distrito Escolar N 1. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. San Cristóbal Estado Táchira. Publicaciones de FUNDACITE

García, R. (2002). La evaluación del aprendizaje. Revista Cubana de Educación Superior. Editorial La Paz.

Gigson, Ivancevich; Donnelly (2007). Proceso de comunicación. México. Mc.Graw – Hill.

Gispert, Vidal y colaboradores, (2008). Enciclopedia General de la Educación. 3^{ra} Edición. Barcelona. España. Grupo Editorial Océano.

Guédez, M. (2007). Gerencia Educativa. 3^{ra} Edición. Bogotá, Colombia: Paulina.

Gento, P. (2011). Institución Educativa para la Calidad Total. 3^{ra} Edición. Madrid. La Muralla, S.A.

Grupo de Tecnologías Educativas, Corporación Parque Tecnológico de Mérida. (2004). Círculos de acción docente: fortaleciendo un espacio destinado al desarrollo pedagógico dentro de la escuela: circunstancias que favorecen la revalorización de este espacio de reflexión. EDUCERE. Año 8, N° 24, enero - febrero - marzo, 2004.pp 41-45

Guzmán de M.E. (1998) La práctica profesional en la formación docente. Algunas ideas para una introducción crítica de su dinámica. VIII Seminario Nacional de Investigación Educativa. Caracas.

- Hernández. (2002). Necesidad de supervisión pedagógica del personal docente que labora en la Unidad Educativa Jáuregui. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPGRR. Rubio. Táchira. Venezuela.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación, 4ta Edición. México. McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hecks, H. (2011). Supervisión Educacional en principios y prácticas. 3ra Edición. Buenos Aires. Kapelusz.
- Hurtado, Y. (1998). Metodología de la Investigación. Holística. Caracas. Sytel: Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (1986). Administración Educativa. Caracas.
- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio IMPPM. (2006). Reflexiones educativas gerenciales. Material Mimeografiado. Caracas. Autor
- Lagmeda (2009). El desempeño del Supervisor como recurso humano para transformación de la Educación. Trabajo de Grado no publicado. Estado Lara. Venezuela.
- Lansberg. (2005). Citas Gerenciales para administradores y gerentes del siglo XXI. Caracas. Fundaciones Empres Lansberg.
- León, O., Montero, I. (2007) Diseño de Investigación. Introducción a la Lógica de la Investigación en Psicología y Educación. Za.ed. España. Mc Graw-Hill interamericana, S.A.U.
- Lepelay, J. (2009). La gestión de calidad: pautas para su transformación. Madrid. España. Diana.
- Ley Orgánica de Educación LOE (2009).Gaceta oficial No. 5929 Extraordinario del 15 de agosto 2009. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica para la protección del Niño y del Adolescente LOPNNA (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 5266. Caracas. Autor
- Lilue, L. (2010). La evaluación cualitativa y la comprensión del proceso de aprendizaje. Caracas. Venezuela. Brújula pedagógica. El Nacional.

- López, A. (2007). Modelos y teorías gerenciales modernas. Universidad Libre de Colombia. Decanato de investigación y postgrado. Bogotá. Colombia. Aula Universitaria.
- López, R. (2009) Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente. 3ra Edición. Caracas. Venezuela. Ediciones Cobo.
- Lorenzo, B. (2012). Diagnostico del proceso de intervención educativa que ejecutan los directores de las escuelas primarias públicas de Córdoba. Trabajo de ascenso a la categoría de docente Asistente. Universidad Nacional de Argentina UNA. Córdoba. República de Argentina. Ediciones Gauchas de la UNA. Vicerrectorado de Docencia e Investigación.
- Malí, P. (2001). El Manual de Dirección. Nueva York, Yohn Wiley y Suos.
- Martínez, D. (2005). Perspectiva axiológica de la gerencia en la Educación Superior. Tesis de grado mención publicación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPGRR. Rubio. Táchira. Venezuela. Dialéctica.
- Méndez, A. (2002). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Méndez, E. (2005). Gerencia Académica por qué y cómo reformar la organización educativa. 2da Edición. 1ra Reimpresión. Maracaibo: Ediluz.
- Mertens, W. (2006). La gerencia ese vínculo entre el aprendizaje y desempeño individual. Bariloche. Argentina. Troquel
- Melinkoff, R. (2006). La Estructura de la Organización. Los Organigramas. 4ª Edición. Caracas. Panapo.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE. (2007).Diseño del currículo del Sistema educativo Bolivariano. Currículo Nacional Bolivariano. Nivel de Educación Media. Caracas. Venezuela. Septiembre. Autor.
- Montilla, D. (2005).Hacia una nueva concepción de la gerencia, de estar concentrada en un individuo para convertirse en una acción de grupal de toda la organización. Lima. Perú. Andina.
- Morles. V. (2002). Investigación Científica. Caracas. Editorial. Paraninfo.

- Mosher, Ralph y Purpel, D. (2006). Enfoque postmodernos de la supervisión. Un desafío al concepto tradicional. Buenos Aires. Ateneo.
- Parella, S y Martins, F (2010). Metodología de la investigación Cuantitativa. 2^{da} Edición. Caracas Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pernía, I. Taller de Habilidades para trabajar en equipo. Material mimeografiado.
- Ramírez, C. (2005). La Evaluación Diagnostica en la ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula. Manuscrito no publicado. Maracay. Estado Aragua. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Rodríguez, C. (2007). Investigación evaluativa. Madrid – España. Editorial: DIGEFR
- Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. México Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ruiz, C. (2006). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimiento para su diseño y validación. Barquisimeto. Venezuela C.I.D.E.G.C.A.
- Rutter, P y Conde, W. (2005). La gerencia; algo más que tomar decisiones. Barcelona. España. Grupo Editorial Océano.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Caracas. Venezuela: campo de Venezuela.
- Salazar. (2009). Cómo las competencias gerenciales que poseen los directores, integrador escuela –comunidad. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro UFT. Barquisimeto, Estado Lara.
- Santos, M. (2006). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. 2da Edición. Málaga. España: Aljibe.
- Stufflebeam, D y Skinfeld, A. (2002). Evaluación sistemática. Guía teoría y práctica. 4^{ta} Edición. 2^{da} Reimpresión. MEC. Madrid. España: Paidós.
- Suchman, J. (1997) Evaluative research: principles and practice in public service and social action programs, Russell sage Foundation, New York.
- Shuster, E. (2000) Explicación y predicción. La validez del conocimiento en Ciencias Sociales. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Madrid. España. Ediciones Morata.

Toro, F. (2005). *Desempeño y Productividad*. Bogotá. Colombia. Editorial Cincel.

Toro, M. (2006). *La relación que existe entre la supervisión participativa y la motivación con el desempeño docente*. XVIII Encuentro Nacional de Educadores ENE. Universidad de Los Andes Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira. Libro de memorias. Publicaciones Lito Andes.

Tyler, R. (1999). *Principios básicos del currículo*. Buenos Aires. Argentina. Troquel.

Universidad Nacional Abierta. (1991). *Técnicas de Documentación e Investigación II*. (5ª. Edición).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. (2010). *Manual para la Elaboración de Trabajos de grado, maestría y tesis doctorales*, Caracas. FEDEUPEL.

Valdés, H. (2000). *Evaluación del Desempeño Docente*. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, México.

Vicoz, J. (2010). *El perfeccionamiento docente y rendimiento escolar de los docentes del establecimiento Básico Rural*. Dr. Lisandro Lecuna. Trabajo de Grado no publicado. Estado Carabobo.

Vivas, M. (2009). *Administración y gestión de los centros educativos*. Universidad de Los Andes Táchira. Fondo de Publicaciones ULA. San Cristóbal. Táchira.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
TÁCHIRA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

[ANEXO "A"]

**CUESTIONARIO A LOS DOCENTES CON FUNCIONES
GERENCIALES**

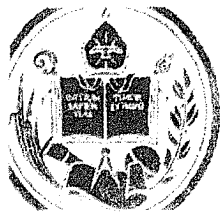
El presente cuestionario, tiene por objeto diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", Asimismo, caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los por los docentes con función gerencial, tales propósitos se corresponden con investigación: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**, este es un requisito parcial para optar al grado de Magister *Scientiae* en Evaluación Educativa, en la Universidad de Los Andes Táchira, con sede en San Cristóbal estado Táchira.

La información aquí suministrada es de carácter estrictamente confidencial. Se usará para fines exclusivos de investigación, los resultados serán comunicados y discutidos en un proyecto de investigación de carácter netamente académico. Razón por la cual agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Cada ítem contiene cinco (05) opciones de respuesta la primera corresponde a Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV) Casi Nunca (CN) y la quinta Nunca (N). Por favor, llene cada proposición con solo una de las alternativas dadas.

Leyenda: Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV) Casi Nunca (CN) y la quinta Nunca (N).

Items	Alternativas de Respuesta				
	S	CS	AV	CN	N
1. En su función directiva utiliza destrezas dirigidas a motivar a la investigación de los problemas pedagógicos para superar las diferencias académicas					
2. Utiliza técnicas actualizadas de supervisión educativa que le permitan registrar la actuación de los docentes					
3. Fomenta el desarrollo de talleres que faciliten la innovación y el crecimiento pedagógico de su equipo de trabajo					
4. Con su equipo de docentes realiza innovaciones pedagógicas que permitan vincular a la institución con la comunidad					
5. Elabora informes escritos en los que da a conocer de manera formal la actuación de los docentes					
6. Selecciona los medios de comunicación adecuados para transmitir información al docente sobre su actuación					
7. Junto con los docentes defines los criterios e indicadores de la evaluación					
8. Incentiva el trabajo en equipo entre los miembros de la institución					
9. Realiza entrevistas periódicas a los docentes que le permitan autoevaluarse para lograr un mejor desenvolvimiento en su Práctica Docente.					
10. Considera importante involucrar al personal docente en la toma de decisiones en colectivo					
11. En su desempeño como directivo del plantel promueve la identificación de los docentes con la misión y visión de la educación bolivariana					
12. Promueve la adaptación de los recursos utilizados por los docentes a la nueva propuesta curricular					
13. En su gestión dentro del plantel, promueve la organización y planificación de las labores a ejecutar					

14. Realiza supervisiones pedagógicas frecuentemente					
15. Visita periódicamente en el aula de clases a los docentes cuando desarrollan la Práctica Docente					
16. Llama a los docentes de aula para opinar sobre la definición de los criterios e indicadores de la supervisión y acompañamiento pedagógico					
17. Su gestión hace que las relaciones interpersonales dentro del plantel se enmarquen dentro de una comunidad horizontal					
18. Incentiva a los docentes con estrategias innovadoras para un mejor desempeño laboral					
19. En el desarrollo de las diversas actividades usted hace que prevalezca el trabajo en equipo					
20. Planifica círculos de estudio para mejorar la Práctica Pedagógica de sus personal					
21. Considera la participación de los docentes para planificar acciones educativas adaptadas a la nueva propuesta curricular					
22. Realiza con antelación los cronogramas de acompañamiento al aula de clase del docente					
23. Realiza seguimiento a las acciones planificadas por los docentes para corregir las debilidades detectadas					
24. En su rol de gerente realiza el PEIC involucrando a todos los actores del procesos educativo					
25. Como directivo acompaña a los docentes en la jerarquización de las necesidades prioritarias de la institución					



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
TÁCHIRA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

[ANEXO "B"]

CUESTIONARIO A LOS DOCENTES DE AULA

El presente cuestionario, tiene por objeto diagnosticar las competencias de supervisión educativa que tienen los docentes con función gerencial en educación media del Liceo Nacional "Manuel Felipe Rúgeles", Asimismo, caracterizar los procesos de supervisión educativa implementados por los docentes con función gerencial, tales propósitos se corresponden con investigación: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**, este es un requisito parcial para optar al grado de *Magister Scientiae* en Evaluación Educativa, en la Universidad de Los Andes Táchira, con sede en San Cristóbal estado Táchira.

La información aquí suministrada es de carácter estrictamente confidencial. Se usará para fines exclusivos de investigación, los resultados serán comunicados y discutidos en un proyecto de investigación de carácter netamente académico. Razón por la cual agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Cada ítem contiene cinco (05) opciones de respuesta la primera corresponde a Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV) Casi Nunca (CN) y la quinta Nunca (N). Por favor, llene cada proposición con solo una de las alternativas dadas.

Leyenda: Siempre (**S**), Casi siempre (**CS**), Algunas veces (**AV**) Casi Nunca (**CN**) y la quinta Nunca (**N**).

Ítems	Alternativas de Respuesta				
	S	CS	AV	CN	N
1. El personal directivo utiliza destrezas dirigidas a motivar a los docentes hacia la investigación de los problemas pedagógicos para superar las diferencias académicas					
2. El personal directivo utiliza técnicas actualizadas de supervisión educativa para registrar su actuación docente					
3. La dirección del plantel fomenta el desarrollo de talleres que faciliten la innovación para su mejoramiento profesional					
4. Es tomada en cuenta su opinión sobre innovaciones pedagógicas para vincular a la institución con la comunidad					
5. La dirección del plantel lleva un registro escrito de modo formal sobre su actuación					
6. La dirección del plantel selecciona los medios de comunicación adecuados para transmitirle información sobre su actuación docente					
7. La dirección del plantel define con usted los criterios e indicadores a emplear en su evaluación					
8. Observa que hay interés en el personal directivo para incentivar el trabajo en equipo entre los miembros de la institución					
9. El personal directivo le realiza entrevistas periódicas que le permitan autoevaluarse para lograr un mejor desenvolvimiento en su Práctica Docente.					
10. La dirección considera sus puntos de vistas en la toma de decisiones para el beneficio en colectivo de la institución					
11. El plantel promueve la identificación de los docentes con la misión y visión de la educación bolivariana					
12. El personal directivo promueve la adaptación de los recursos por usted utilizados a la nueva propuesta curricular					
13. Estima que en el plantel, se promueve la organización y planificación de las labores a ejecutar					

14. El personal directivo le realiza supervisiones pedagógicas frecuentemente					
15. Es visitado periódicamente en el aula de clases por un directivo cuando desarrolla su Práctica Docente					
16. Es llama para opinar sobre la definición de los criterios e indicadores de la supervisión y acompañamiento pedagógico					
17. La gestión de los directivos hace que las relaciones interpersonales dentro del plantel se enmarquen dentro de una comunidad horizontal					
18. Los directivos incentivan a los docentes con estrategias innovadoras para un mejor desempeño laboral					
19. En el desarrollo de las diversas actividades los directivos hacen que prevalezca el trabajo en equipo					
20. Los círculos de estudio son planificados para mejorar su Práctica Pedagógica					
21. Es considerada su participación para planificar acciones educativas adaptadas a la nueva propuesta curricular					
22. Los directivos realizan con antelación los cronogramas de acompañamiento a su aula de clase					
23. Como docente considera que la dirección del plantel realiza seguimiento a las acciones por usted planificadas, para corregir las debilidades detectadas					
24. Percibe que es considerado en el procesos de realización del PEIC de la institución					
25. El directivo lo acompaña brindándole apoyo durante la jerarquización de las necesidades prioritarias de la institución					

ANEXO C
MATRIZ DE CONFIBIALIDAD DEL INSTRUMENTO ALPHA DE CROMBACH

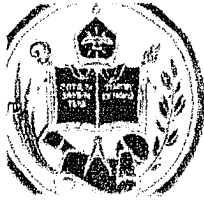
Item Suje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	N
1	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	3	3	1	3	2	2	1	64
2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	90
3	3	3	1	3	1	2	1	1	3	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	1	3	3	2	2	3	66
4	1	2	3	2	3	1	1	3	2	3	3	1	1	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2	62
5	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	3	1	2	2	2	1	65
6	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	1	67
7	1	3	2	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	3	2	1	3	1	2	2	3	2	1	1	3	60
8	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	65
9	2	1	3	1	2	1	3	3	1	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	60
10	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	42
Suma	17	20	23	18	21	18	20	23	20	25	21	18	18	18	23	17	19	20	23	23	18	19	18	18	20	641
X	1,70	2,00	2,30	1,80	2,10	1,80	2,00	2,30	2,00	2,50	2,10	1,80	1,80	1,80	2,30	1,70	1,90	2,00	2,30	2,30	1,80	1,90	1,80	1,80	2,00	64,10
S ²	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	121,1

Sumatoria $S^2 = 20,4$

Formula de Alpha de Cronbach = $n/n-1[\text{Sumatoria } S^2 / \text{Sumatoria } St^2)] = 0-1$

Resultado de la confiabilidad = 0.95

Este es el resultado de la confiabilidad para los 25 ítems del instrumento de Evaluación del 1 al 5, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de 0,95 Alta Confiabilidad. El instrumento resultó ser Altamente Confiable según Hernández y otros (2010).



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
TÁCHIRA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Juan Manuel Tabares y Betsandrea Vivas,
titular de la cédula de identidad: 15858323 Licenciado (a)/
Profesor (a) en: Práctica Profesional Docente,
certifico que he revisado y validado los cuestionarios tipo Likert, para realizar el
trabajo de investigación titulado: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN
REALIZADO POR LOS DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN
MEDIA**. Presentado por la Licenciada **Betsandrea Zambrano Vivas**, Cédula de
Identidad, N°- V- 16.960.803. Para ser aplicado a la población de 42 docentes
participantes en el estudio, el cual se ajusta a los requerimientos metodológicos
y, de contenido de acuerdo con la naturaleza de la investigación prevista. Se
recomienda su aplicación y tratamiento de los datos.

En San Cristóbal a los 04 días del mes de Abril de 2014.

Juan Manuel Tabares
Firma del Validador*

*Lugar de trabajo: U.A. - Táchira



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
 TÁCHIRA
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
 SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

www.bdigital.ula.ve

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Omar Alfonso Pérez Díaz,
 titular de la cédula de identidad: V- 4205052, Licenciado (a) /
 Profesor (a) en: Práctica Profesional y Administ. Educativa
 certifico que he revisado y validado los cuestionarios tipo Likert, para realizar el
 trabajo de investigación titulado: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN
 REALIZADO POR LOS DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN
 MEDIA.** Presentado por la Licenciada **Betsandreina Zambrano Vivas**, Cédula de
 Identidad, N°- V- 16.960.803. Para ser aplicado a la población de 42 docentes
 participantes en el estudio, el cual se ajusta a los requerimientos metodológicos
 y, de contenido de acuerdo con la naturaleza de la investigación prevista. Se
 recomienda su aplicación y tratamiento de los datos.

En San Cristóbal a los 04 días del mes de Abril de 2014.

[Firma]
 Firma del Validador*



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
TÁCHIRA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN EDUCATIVA
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dr. Rolando Elava
titular de la cédula de identidad: V- 11.232.490 Licenciado (a)/
Profesor (a) en: Contaduría

certifico que he revisado y validado los cuestionarios tipo Likert, para realizar el trabajo de investigación titulado: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN REALIZADO POR LOS DOCENTES CON FUNCIÓN GERENCIAL EN EDUCACIÓN MEDIA**. Presentado por la Licenciada **Betsandreina Zambrano Vivas**, Cédula de Identidad, N°- V- 16.960.803. Para ser aplicado a la población de 42 docentes participantes en el estudio, el cual se ajusta a los requerimientos metodológicos y, de contenido de acuerdo con la naturaleza de la investigación prevista. Se recomienda su aplicación y tratamiento de los datos.

En San Cristóbal a los 04 días del mes de Abril de 2014.


Firma del Validador*

*Lugar de trabajo:

VLA - Táchira, Dr. "Pedro Rincón Gutiérrez"