



Omnia

ISSN: 1315-8856

revistaomnia@gmail.com

Universidad del Zulia

Venezuela

Ocando Cardozo, Himary Yarel

La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las
escuelas públicas

Omnia, vol. 23, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 42-57

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas

Himarly Yarel Ocando Cardozo

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la supervisión educativa en las escuelas estatales de educación primaria y media general del municipio escolar Maracaibo 8 del estado Zulia. Se fundamenta en los enfoques teóricos de Ayala (2014), Lemus (2005), Pérez y Camejo (2009). Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, utilizando para su ejecución un instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos, el cual arrojó un índice de confiabilidad de Alfa Cronbach de 0.84, valorado por cinco expertos, que consta de 54 preguntas de ítems, fundamentadas en la escala de Likert, con un formato de cinco alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, aplicado al personal docente y directivo. Los resultados arrojaron que la supervisión educativa sigue siendo más fiscalizadora que de acompañamiento, con debilidades en sus funciones de control, asesoramiento y evaluación. Se recomienda respetar el perfil del supervisor cuando se asigne el cargo, para que sus principios y funciones gestionen calidad educativa.

Palabras clave: Supervisión educativa, funciones, principios, calidad educativa, escuelas públicas.

* Licda en Educación. Mención Historia. Magister en Gerencia de Organizaciones Educativas. Investigadora CONDES. himarlyareldavila@gmail.com

Educational supervision as a key element to achieve the quality of public schools

Abstract

The present research aims to analyze educational supervision in the state primary and secondary schools of the Maracaibo 8 school district of Zulia state. It is based on the theoretical approaches of Ayala (2014), Lemus (2005), Pérez and Camejo (2009). This study is located in a descriptive research, with a non-experimental field design, using a questionnaire-type instrument for data collection, which yielded an alpha Cronbach reliability index of 0.84, assessed by five experts, who Consists of 54 items questions, based on the likert scale, with a format of five alternative answers: always, almost always, sometimes, almost never and never, applied to teachers and managers. The results showed that educational supervision is still more fiscalizing than accompanying, with weaknesses in its control, advisory and evaluation functions. It is recommended to respect the profile of the supervisor when assigning the position, so that its principles and functions manage educational quality.

Key words: Educational supervision, functions, principles, educational quality, public schools.

Introducción

En el ámbito educativo, existen debilidades en el desarrollo de las funciones docentes y directivas que impiden el logro de la calidad en los procesos organizacionales, situación que se refleja en la desarticulación e inadecuada coordinación del trabajo que se realiza, afectando de manera significativa, la formación de la persona que requiere la sociedad para su transformación. La supervisión educativa es el medio para fortalecer de manera oportuna los problemas educativos, coordinando y estimulando los elementos interrelacionados, ejecutando y haciendo efectivo los procesos que se requieren para lograr la calidad educativa.

Al respecto, García (2015: 132), plantea que “la supervisión educativa tiene una gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación”. Asimismo, López (2012), define a la supervisión educativa como un proceso continuo y dinámico, cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de una organización educativa, por medio de un plan de acción desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas.

Dentro de este contexto, resulta claro que una de las causas de la insuficiente calidad en los procesos organizacionales de las escuelas públicas, refiere a la función que desempeña el supervisor educativo y su

poca correspondencia con las nuevas exigencias sociales, que demanda agentes de cambio capaces de formar íntegramente a personas que garanticen el buen desarrollo y progreso de la nación.

Dicha situación, se manifiesta desde las escuelas públicas, a través del bajo nivel participativo y protagónico de todos los agentes educativos, visitas breves del supervisor educativo, escaso control sobre las actividades pedagógicas, limitada comunicación y relación principalmente jerárquica entre el supervisor y miembros de la organización educativa. Situación que han incidido de manera significativa en el bajo rendimiento académico y cuya responsabilidad recae en primera instancia en el supervisor educativo, al desatender situaciones escolares que repuntan contundentemente al fracaso escolar, en donde el personal docente constituye el elemento clave para abordar de manera exitosa la problemática.

García (2015: 131), plantea que “la calidad de la supervisión escolar está orientada a ayudar y asesorar al docente a establecer fuertes lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelve”. Sin embargo, en la realidad educativa se observa por parte del supervisor educativo mayor atención al personal directivo.

Este planteamiento del autor, no es más que una repetición de infinidad de otros autores que manifiestan la misma idea, no obstante pasan los años y son pocos los cambios desarrollados en la realidad educativa. El docente sigue constituyendo un elemento de poca importancia en el proceso de cambio, tal vez porque el supervisor educativo sabe lo que tiene que hacer, pero no sabe cómo hacerlo. Fuguet (2006: 15), plantea que la función supervisora “es de carácter administrativo y docente, sin embargo, la experiencia nos indica que este último carácter es olvidado en el proceso”.

No obstante, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013: 01), asume el pensamiento pedagógico de Simón Rodríguez, que expresa “dirigir un asunto es menester entenderlo a fondo, el conocer a los discípulos es circunstancia esencialísima sin la cual no se puede acertar en la dirección”. Sobre este punto, al considerar el pensamiento de Rodríguez se reconoce y confirma que existe una necesidad de conocer al personal que conforma la organización educativa, que tiene idea de por dónde se conduce hacia la gestión de calidad, sin embargo hasta allí llega su alcance.

Cabe resaltar, que el supervisor educativo al dejar de acompañar al docente en su labor, desconoce cuáles son las necesidades presentes para reorientarlo según corresponde. La unidad de cambio educativo se centra en la labor que realiza el docente, es por ello, que resulta imprescindible orientarlo en función de las metas organizacionales propuestas.

En el mismo orden de ideas, fundamentada en la experiencia personal, es posible afirmar que el docente además de encontrarse desatendido ante la satisfacción de sus necesidades e intereses, que permita la gestión de calidad del proceso educativo, recibe innumerables tareas improvisadas y mal coordinadas, las cuales implementa por obligación, muchas veces sin encontrarle sentido, lo que le produce incomodidad,

inquietud y confusión. A tal efecto, la reacción más frecuente de los docentes que experimentan dicha situación, es cerrarse ante ellas y acomodarse a las mínimas exigencias burocráticas sin realizar ningún cambio significativo de concepción o de actitud.

Es por ello, que el valor del cambio desaparece y todo se reduce al cumplimiento de tareas improductivas que aumentan el trabajo y el descontento. Aguerrondo (2013: 21), plantea que “el personal directivo y docente que opera en las escuelas no tiene las competencias necesarias para responder con profesionalidad a los variados y complejos requerimientos de la actual educación”. Asimismo, Mota (2016: 135), expresa que “el sistema educativo se ha venido deteriorando paulatinamente, lo que da lugar a que se realicen fuertes críticas donde se cuestiona el papel de la educación en las instituciones escolares”.

Ahora bien, el Estado está consciente de la debilidad que padece el sistema educativo, y ante dicha situación, ha desarrollado políticas educativas y reformas que persiguen fortalecerlas, como: el proyecto Canaima educativo año 2008 dotación de textos escolares 2011, proceso de transformación curricular 2016, sin embargo, esto no ha sido suficiente. Pueden existir las mejores propuestas, pero el éxito depende de que se ejecute su control, el asesoramiento y la evaluación, de lo contrario, se estaría siempre conduciendo al fracaso.

Vale la pena resaltar, que la verdadera razón del fracaso de las políticas educativas radica en no haber logrado aún concientizar que es el docente a través de una supervisión educativa ajustada a los cambios sociales, que corresponda a principios democráticos, quien ejecuta la transformación que se requiere. Sobre este punto, Lobo y Quintero (2016: 105), manifiestan que “en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos cruciales para el desarrollo de la educación”.

Es así, como más que enfocar la calidad educativa en el desarrollo de nuevas políticas, es necesario revisar los principios y funciones de la supervisión educativa en la gestión de calidad de las escuelas públicas. El supervisor educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor, descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio.

En efecto, el supervisor educativo de acuerdo a los nuevos modelos de gestión de calidad que coinciden en que el recurso humano se considera el elemento más importante de toda organización, sobre el cual debe girar toda acción de cambio y transformación, requiere competencias, como: inteligencia emocional, para lograr ser efectivo en la resolución de conflictos, que es una constante en las escuelas. Asimismo, habilidades para desarrollar el trabajo en equipo, mantener buenas relaciones con el personal de la organización que dirige, generando un ambiente de confianza que fomente el trabajo armónico y la disposición del docente para

dialogar sobre sus necesidades en aras de contribuir a fortalecerlas, desarrollando sus potencialidades en la construcción de proyectos educativos que fortalezcan la organización.

Así como también, habilidades para controlar, asesorar y evaluar de manera oportuna y efectiva el proceso educativo que se desarrolla para el logro de un personal satisfecho y motivado a seguir perfeccionando su labor, una comunidad integrada que demuestre con acciones su amor por la escuela, unos estudiantes satisfechos por la educación y el trato que reciben, un personal que trabaje en equipo y tenga la capacidad de resolver con autonomía y liderazgo los conflictos que se les presenten, para de esta manera justificar su acción fortaleciendo el sistema educativo. En función de los argumentos antes expresados, surge la necesidad de analizar la supervisión educativa en las escuelas públicas, partiendo de los principios y funciones que éste debe desempeñar.

Referentes teóricos

En relación a la variable supervisión educativa, existen diversas propuestas de autores, quienes explican cada uno de los procesos inherentes a esta. A continuación se describen las perspectivas teóricas formuladas por expertos en la temática.

Supervisión educativa

La supervisión educativa se constituye en un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar los niveles de rendimiento de todos los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa.

Asimismo, Robbins y DeCenzo (2008), manifiestan que la supervisión educativa, es el objeto de un proceso de dirección íntegro, que coadyuva a la formación permanente de docentes y directivos, desde la integración e interacción grupal para la demostración de modos de actuación consecuentes, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad, para un mejor desempeño en la actividad pedagógica profesional y de dirección que desarrollan.

En este sentido, la supervisión educativa cumple una función de gran importancia en la educación, sobre la misma recae toda responsabilidad del fracaso o éxito escolar. Desde esta perspectiva, la supervisión educativa en la actualidad debe ser una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; donde debe predominar la colaboración, el asesoramiento y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza.

El Artículo 43 de la Ley Orgánica de Educación (2009), expresa que “el Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico”. Sin embargo, es propicio destacar que ha dejado de plantearse la formación del supervisor educativo, para garantizar el cumplimiento de lo estipulado en dicho artículo.

Es notoria la desvinculación existente entre el ser y el deber ser de un supervisor educativo. Este pretende ser más cordial y accesible a los requerimientos del personal, mientras que en su accionar prevalece la convicción de que la estructura organizacional es vertical, donde él es quien toma las decisiones sin considerar la opinión de los demás, produciendo una enorme brecha entre las buenas relaciones que deben prevalecer entre todos los miembros de la organización.

En tanto, es posible afirmar que los supervisores educativos, muy a pesar de los cambios que se han realizado en cuanto a sus funciones, sigue anclado en una gestión tradicionalista, que en la actualidad impide el logro de avances importantes en el sistema educativo. Cabe resaltar, que supervisar es ayudar y permitir el desarrollo de las potencialidades que tiene cada una de las personas que forma parte de la organización para que en equipo logre ejecutar los cambios que requieren para transformar su realidad.

Ante lo planteado en el párrafo anterior, es necesario reflexionar sobre lo siguiente: ¿el supervisor educativo estará formado para ejecutar estas tareas? Mucho se ha escrito sobre las funciones que debe desempeñar el supervisor educativo para gestionar con calidad las escuelas, sin embargo, se ha obviado la necesidad de formarlos. En el mismo orden de ideas, en la carrera docente no se enseña a ser supervisor y cualquier docente tampoco cuenta con las competencias que debe poseer un supervisor. El supervisor educativo es un cargo que ha sido asignado sin considerar las competencias que requiere para satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad escolar.

Al respecto, López (2012), expresa que la supervisión se demuestra supervisando. No es cuestión de mirarse en un espejo, o de tomar un test mental y concluir: ¡Cónchale yo sí que soy un buen supervisor! No; hay que tener interés en la supervisión, encontrar satisfacción en el trabajo de supervisar que consiste en lograr que las cosas se hagan bien a través de los otros, sin querer hacerlo todo uno mismo”. Sobre este punto, se difiere de López (2012), en cuanto a que el supervisor quiere hacerlo todo él mismo, puesto que, en lo que respecta a la experiencia personal el supervisor educativo sólo realiza una parte de las tareas que le corresponde cumplir, las otras funciones ni las cumple ni las delega en otros.

Ahora bien, la supervisión educativa para garantizar su eficacia y eficiencia cuenta con un cuerpo de normas y principios que la regulan. Los principios que propone Ayala (2014), son:

a) Acompañar más que fiscalizar

Fiscalizar es una acción que se desarrolla en las organizaciones, con el fin garantizar los estándares de calidad previstos, sin embargo, causa temor en el personal, debido a que ésta se caracteriza por la búsqueda de errores para sancionar, más que para corregir. Esta situación irrumpe las buenas relaciones que debe prevalecer entre el supervisor y el supervisado, lo que en la actualidad es un factor de suma importancia para alcanzar la calidad.

No obstante, el acompañamiento busca desplazar la fiscalización, para dar respuesta a los cambios sociales que se han gestado, en donde el recurso humano es el elemento clave para alcanzar la calidad, siendo el punto de partida, su satisfacción, y para ello, son necesarias las interacciones personales entre el supervisor y el supervisado, porque es allí, donde se determinan las debilidades presentes y las estrategias más adecuadas para fortalecerlas.

Ayala (2014), considera que éste principio crea espacio de reflexión que busca la mejora continua de la gestión institucional y la práctica pedagógica, dando lugar a encuentros formativos que hace del maestro un sujeto más consciente y creativo.

Asimismo, Martínez y González (2010), conciben el acompañamiento como un proceso holístico, global, interdisciplinario, se asumen que la realidad es el punto de partida y de convergencia de las acciones político-pedagógicas en la gestión de procesos de formación, de innovación y de cambio.

Así pues, es preciso que el supervisor educativo posea las competencias que se requieren para llevar a la praxis el proceso de acompañamiento, en donde además de tiempo, es necesario contar con empatía, buena comunicación, y conocimiento en las técnicas y estrategias para orientar, desarrollar destrezas y promover la práctica de valores humanos bajo los principios democráticos que caracterizan los nuevos modelos de gestión de calidad.

b) Horizontalidad

Una organización educativa, que se desarrolla sobre una estructura horizontal, es aquella que se fundamenta en las buenas relaciones con sus miembros, delegando responsabilidad y participación protagónica en el proceso. Ayala (2014), manifiesta que las relaciones entre supervisor y supervisado son funcionales y no jerárquicas. Para Santos (2006: 84), la horizontalidad “es una situación psíquica y social, interior y exterior al sujeto, en la cual ningún hombre anula la libre expresión de otro, de manera que todos puedan manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, sino, más bien un apoyo para el propio crecimiento”. Desde luego, para que esto ocurra ha de darse una cierta igualdad de derecho entre los individuos, siendo preciso que el supervisor educativo adopte un liderazgo democrático.

En el mismo orden de ideas, los nuevos modelos de gestión de calidad plantean la necesidad de contar con un supervisor educativo que delegue a todos y cada uno de los integrantes de la organización una tarea en función de las metas trazadas, de este modo descarga responsabilidad, haciendo su trabajo menos pesado y contribuye al trabajo en equipo y a la satisfacción del colectivo por el éxito en los logros obtenidos.

Esto permite afianzar el compromiso por parte de todos, porque hace sentir que verdaderamente cada uno tiene fortalezas para generar los cambios que se requieren en busca de una mejor escuela. Martínez y González (2010), expresan que el desafío es prestar especial atención al personal; hacer que el entusiasmo y la disposición sean fruto de experiencias placenteras de sentirse compañero, amigo, colega, y no promovidas desde acciones aisladas mediáticas que no tocan el espíritu de las personas.

c) Objetividad, imparcialidad y transparencia

La objetividad, imparcialidad y transparencia es un principio de gran importancia en el desarrollo de las funciones de la supervisión educativa en una gestión de calidad. Sin embargo, requiere de tiempo y dedicación para evitar dejarse ganar por la subjetividad y emitir juicios de valor equivocados que debiliten su gestión y el buen desarrollo del proceso educativo.

Al respecto, Ayala (2014), plantea que el ejercicio de supervisión es esencialmente subjetivo. No obstante, es necesario disponer de un conjunto de instrumentos e indicadores con el propósito de minimizar los juicios personales, para asegurar la imparcialidad del supervisado a través del libre acceso a la información. La subjetividad, la parcialidad y la ausencia de transparencia en la acción supervisoria es un aspecto negativo en el desarrollo de una gestión de calidad.

En el mismo orden de ideas, si el supervisor no es objetivo, ni parcial a la hora de emitir un juicio sobre un miembro de la organización, inmediatamente está perdiendo la integración de éste en los procesos de cambio propuestos, pues, esa acción genera rechazo, desmotivación y apatía y el supervisor pierde credibilidad en su acción, lo que afecta en gran medida su gestión e impacto positivo en la organización.

d) Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente

Las nuevas complejidades sociales que desafían las instituciones educativas ameritan prestar una mayor atención al tema de la profesionalización del supervisor, quien juega un papel determinante en la consecución de los logros educativos. Ayala (2014: 11), señala que “las tareas de supervisión deben ser ejercidas por profesionales competentes con suficiente experiencia pedagógica, para cumplir con su función dignamente”. No obstante, Antúnez et al. (2013: 98), argumentan que “el acceso a la función supervisora está más basado en la consideración de criterios asociados a la acción sindical y política que en los principios de capacidad, mérito académico y profesional”.

Los autores manifiestan que esta situación dificulta que personas valiosas académica y profesionalmente se incorporen al servicio. No se atribuye a la formación el valor y la importancia debida, dado que no constituye mérito de especial relevancia para la promoción en la carrera profesional de las personas. Los sistemas de promoción y movilidad en el escalafón horizontal y vertical, así como los procedimientos de reconocimiento del desempeño profesional, no favorecen el interés por la formación continua.

Al respecto, Mayor et al. (2014: 45), refieren que “es vital que para la designación del supervisor se efectúe un análisis riguroso respecto a la idoneidad y capacidad de quien va a desarrollar esta función, se debe contemplar entonces, aspectos tales como experiencia, formación académica y habilidades en el ejercicio de esta actividad”. Cabe resaltar que la profesionalización no se basa en conocimientos ambiguos, es una formación continua y vanguardista, en donde los nuevos conceptos que nacen para mejorar la función deben ser aprendidos y aplicados, para lograr la calidad en los procesos. Ahora bien, no basta con tener estudios, sino, la habilidad para articular la teoría con la práctica, siendo competente y efectivo.

La supervisión cumple funciones fundamentales que no pueden obviarse al momento de ejecutarse. Al respecto Lemus (2005), señala las siguientes:

a) La Función de Control

La supervisión educativa tiene como principal función el control. El control se asume desde una simple constatación de hechos o un juicio de lo que sucede, respondiendo a un modelo de gestión tradicionalista que se orienta en un tipo de control caracterizado por ser coercitivo y de gran impacto negativo en los procesos organizacionales. No obstante, Martín y Santoveña (2014: 24), consideran que “la concepción autocrática del desempeño supervisor ha ido desvaneciéndose en la medida en que los servicios de supervisión han pasado a jugar un papel fundamental en los estados democráticos”.

El planteamiento de Martín y Santoveña (2014), obedece a que en las escuelas, la función de control orientada bajo el tipo de supervisión autocrática ya no está garantizando la calidad educativa. La función de control requiere estar desarrollada por una supervisión de tipo democrática, que no sólo busque controlar para regular y comprobar el funcionamiento de la organización, sino para influir en cada miembro, buscando comprometerlo con los objetivos propuestos. Así pues, queda claro que la función de controlar ya tiene otro sentido e intención que favorece el personal de las organizaciones, quienes han permanecido bajo la sombra de una figura supervisora que más que controlar lo que ha hecho es obstaculizar el buen desarrollo de los procesos educativos.

Asimismo, Lemus (2005: 56), plantea que “toda organización o sistema necesita tener establecidas reglas claras para su funcionamiento, que

le permitan caminar en forma constante y segura hacia el logro de una educación con calidad". Un supervisor educativo, que no haya establecido claramente las reglas del juego, siempre encontrara una organización desorientada, con un gran índice de conflictos laborales y escasas posibilidades de lograr los objetivos institucionales. Ahora bien, para ejercer a función de control, es imprescindible desempeñar otras funciones como la de asesoramiento y evaluación.

b) La Función de Asesoramiento

Toda supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo de esta forma a que la enseñanza impartida en el aula sea más eficiente. Para Lemus (2005), es necesario que exista una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Si los supervisores aprovecharan el potencial que poseen los docentes, si les ayudaran a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones, su capacidad de trabajo; estas últimas mejorarían en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con esto estarían cumpliendo una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

Así mismo, la función de asesoramiento conlleva la propuesta de acciones tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza. Es un elemento facilitador del cambio educativo, pues debe concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en los docentes, el desarrollo de su competencia profesional aumentando su autoestima y su autoconfianza. Al respecto, Femenía (2015), expresa que el objetivo de la supervisión escolar supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo en los centros y al profesorado para conseguir crear unas condiciones organizativas, sociales y culturales que facilitan el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

Por ello, es necesario mejorar las relaciones para que el supervisor sea creador y el supervisor animador de esa actividad, estimulando el uso de diversos métodos de enseñanza, debiendo insistir en que sus ideas no son las únicas, que existen otras entre las cuales el supervisado debe elegir la que más se adapte a la realidad, procurando reconocer a las personas que prueban nuevos proyectos y procedimientos.

c) La Función de Evaluación

La evaluación es ineludible en todo proceso educativo. Con los resultados obtenidos de la evaluación, el supervisor educativo crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos. Rueda (2013: 18), la ve como "una herramienta para elevar la calidad educativa es la evaluación".

Asimismo, Martínez y Hernández (2015), manifiestan que la evaluación facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento, con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implantando nuevas formas y vías supervisivas, así como, corregir las disfunciones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada.

Cabe resaltar, que la evaluación permite conocer todas las fortalezas como las áreas de oportunidades con que cuenta la organización. Propicia conocimiento de cómo se aprovechan los recursos que se le asignan a cada centro educativo; cómo funciona el centro educativo, cuáles son sus principales problemas y las mejoras que en él se deben introducir y cuáles son los resultados que tiene el proceso educativo. En el mismo orden de ideas, Santos (2014), manifiesta que la evaluación debe ser un proceso que acompaña el aprendizaje, en vez de un acto concreto que se realiza una vez terminado. Es decir, no se puede pretender alcanzar la calidad educativa, si sólo se realiza la evaluación al final de cada proceso escolar y no durante su desarrollo.

En tanto, el supervisor educativo requiere competencias específicas y tiempo para desarrollar la función de evaluación, puesto que, en la actualidad, más que medir la calidad educativa para generar propuestas de mejora que sólo se quedan en propuestas, se busca alcanzarla sobre la marcha, evitando oportunamente acciones que debilitan el sistema y potenciando el diálogo, el estímulo y la mejora.

Ahora bien, luego de conocer los principios y funciones que deben cumplir un supervisor educativo para gestionar con calidad las escuelas públicas y conociendo las características que las definen en la actualidad: poco sentido de pertinencia, bajo rendimiento académico, estructuras físicas descuidadas, conllevan a investigar sobre el desempeño del supervisor educativo.

Metódica de la investigación

Esta investigación está orientada en una epistemología positivista. Al respecto, expresa Hurtado (2007), que el paradigma positivista, está basado en la observación, descripción, explicación y reduce la realidad a los aspectos cuantificables. Descriptiva, por cuanto se interesa en analizar la supervisión educativa en las escuelas públicas, así mismo los resultados se analizan sin sesgos subjetivos de ningún tipo.

En relación al diseño de investigación, se enmarcó en un diseño no experimental. Según (Hernández *et al.*, 2010), la investigación de tipo no experimental se realiza sin manipular deliberadamente la variable, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La muestra del estudio queda conformada por 65 docentes y 16 directores, de las escuelas estatales de educación primaria y media del municipio escolar Maracaibo 8 del estado Zulia, de la parroquia Carracciolo Parra Pérez.

El proceso de recolección de datos se realiza a través de la técnica de la encuesta que permite seguir un proceso operativo de forma concreta. Se utiliza como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Se diseñan dos cuestionario uno para los directivos y otro para los docentes; de 54 ítems de respuestas fundamentadas en la escala de Likert. Dichos cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validez de conteni-

do mediante el juicio de cinco expertos y la confiabilidad se calcula a través de una prueba piloto a 1 directivo y 10 docentes, que no formaron parte de la muestra, obteniendo como resultado 0,84.

Resultados y discusión

A continuación se presentan, analizan y discuten la información derivada de la aplicación de los instrumentos a la muestra en estudio. Para el análisis estadístico se utilizó estadística descriptiva: frecuencia relativa (%) y promedios por indicadores.

**Tabla 1. Variable: Supervisión Educativa.
Dimensión: Principios de la Supervisión Educativa.**

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Dir.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Acompañar más que fiscalizar	12	00	66	00	21	26	00	58	00	16
Horizontalidad	31	04	67	05	02	50	00	22	00	15
Objetividad, imparcialidad y transparencia.	33	00	45	00	21	31	00	56	00	12
Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente	75	18	25	43	00	25	00	10	00	12
Promedio	38	6	51	12	11	33	00	37	00	14

Fuente: Ocando (2016).

La Tabla 1 muestra los resultados relacionados con la dimensión principios de la supervisión educativa, analizada a través de los indicadores acompañar más que fiscalizar, horizontalidad, Objetividad, imparcialidad y transparencia, Profesionalización, especialización y dignificación de la función docente, resaltando que desde la opinión de los directivos un promedio de 51 manifiestan que casi siempre los supervisores educativos desarrollan los principios, no obstante, un promedio de 37 docentes expresaron que casi nunca.

Dichos resultados, se interpretan como una debilidad en la gestión de las escuelas en aras de alcanzar la calidad que se demanda. La supervisión de las instituciones educativas debe ser parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico, de lo contrario, no podrá ser alcanzada la calidad educativa. Al respecto, para Ayala (2014), los principios que fundamentan el proceso

de supervisión educativa se conciben desde una dinámica esencialmente humana, con sentido ético, con una mirada holística del contexto socioeducativo donde los actores involucrados reflexionan en actitud crítica, buscando mejorar la gestión institucional y la pedagógica que inciden a su vez en la calidad de los aprendizajes.

Asimismo, Pérez y Camejo (2009), manifiestan que la supervisión es un proceso a través del cual se otorga la facultad de dirigir y orientar a otras personas con la finalidad de obtener resultados en común. La función de supervisión exige el cumplimiento de una serie de etapas entre las que se destacan: planificar, dirigir, organizar, ejecutar y retroalimentar. Además mencionan que quien asume la función de supervisar debe ser una persona firme, entregada, perseverante y poseedor de una gran riqueza de experiencias y conocimientos.

**Tabla 2. Variable: Supervisión Educativa.
Dimensión: Funciones de la Supervisión Educativa.**

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Control	58	00	35	05	06	54	00	41	00	08
Asesoramiento	77	03	23	03	00	36	00	56	00	05
Evaluación	37	00	48	00	15	28	00	37	00	08
Promedio	57	01	35	03	07	40	00	45	00	07

Fuente: Ocando (2016).

La Tabla 2 muestra los resultados relacionados con la dimensión funciones de la supervisión educativa, analizada a través de los indicadores control, asesoramiento y evaluación, resultando que desde la opinión de los directivos un promedio de 57 manifiestan que casi siempre los supervisores educativos desarrollan las funciones, no obstante, un promedio de 45 docentes expresaron que casi nunca. Estos resultados permiten constatar que los supervisores educativos de las escuelas públicas poseen debilidades en las funciones que deben desempeñar para garantizar la calidad educativa. Asesorar y evaluar el desempeño del personal que conforma la organización son actividades necesarias para controlar la calidad educativa.

En opinión de Martín y Onrubia (2011: 150), “las funciones del supervisor educativo, en cuanto a controlar, asesorar y evaluar, busca reconocer y valorar las diferencias, potenciar las distintas capacidades de los docentes, estimular la aceptación y el reconocimiento de las dificultades y potencialidades individuales,” y por consiguiente, estimular un clima positivo en el que se reconozcan los errores y se acepte la necesidad de trabajo en colaboración.

Asimismo, Ayala (2014: 9), expresa que “la supervisión educativa es un medio de apoyo a la gestión institucional y pedagógica, concebida y desarrollada con el propósito de acompañar, monitorear, dar seguimiento a las tareas del centro educativo y centralizar la función de control sobre los resultados de los aprendizajes”. En tal sentido, es el corazón de los instrumentos que disponen las autoridades educativas para acercar las políticas educativas dirigidas a la mejora de la calidad, y al mismo tiempo se espera que funcione como canal de comunicación e interacción entre los centros educativos.

Consideraciones finales

La normativa legal sobre la supervisión educativa plantea para el supervisor una función orientadora y transformadora, sin embargo, en la realidad educativa la tarea que ejecutan dista mucho de lo que deber ser. La supervisión educativa que demandan las organizaciones educativas requiere de una redimensión de sus principios y funciones, ante la ausencia de calidad educativa que viven las escuelas públicas, producto de una serie de factores amenazantes que a diario irrumpen el proceso de enseñanza.

El supervisor necesita actualizarse ante los nuevos modelos de gestión que han emergido para garantizar un mejor desarrollo de sus funciones, en donde el recurso humano debe ser el elemento más importante de la organización, dejando a un lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar, permitiendo el desarrollo personal y profesional de todos los miembros. Ya no basta con tener buenas intenciones para mejorar el sistema educativo o dirigir bajo el control, la represión y el miedo, en razón de que estas formas de dirección ya no permiten alcanzar la calidad.

Las autoridades educativas deben replantearse la estrategia a utilizar para que las escuelas públicas abandonen la crisis en la que se encuentran sumergidas, producto de una inadecuada gestión de quienes tienen la responsabilidad de garantizar la calidad: el supervisor educativo.

Se debe evaluar el perfil académico y profesional de los aspirantes al cargo de supervisor educativo, ante cualquier acción política y sindical.

Las escuelas públicas requieren personas motivadas para transformar su realidad y eso sólo es posible si el gerente posee las competencias que se requieren para lograrlo. Está de más el desarrollo de cualquier política educativa que persiga el cambio y la transformación hasta concientizar que es el docente el punto de partida para lograrlo y el supervisor educativo quien va a garantizar que el docente cuente con las herramientas y la atención que amerita.

Referencias Bibliográficas

- Aguerrondo, Inés (2013). “**El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas**”. *Educación*. Año 2013, vol 49. Buenos Aires, Argentina, pp 13-27.
- Antúnez, S; Carnicero, P; González, Juan.; y Silva, Blanca (2013). “**Formación de los supervisores y supervisoras escolares** en México. Análisis de necesidades”. *Educación*. Año 2013, vol 49, núm 1. Barcelona España, pp 63-103.
- Ayala, María (2014). **Manual de Supervisión Educativa**. M.E. Santo Domingo, República Dominicana, pp 11 – 12.
- Femenía, Olga (2015). **Inspección, supervisión, evaluación y calidad de un centro educativo de enseñanza secundaria obligatoria**. Ediciones Día de Santos. México, pp 22.
- Fuguet, Antonio (2006). **Supervisión Participativa y Proyectos Escolares**. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado UPEL. Caracas - Venezuela, pp 15.
- García, Bexabet (2015). “La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas”. *UPEL*. Año 2016, vol 12, núm 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pp 118 – 139.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar (2010). **Metodología de la investigación**. Mc Graw – Hill. Interamericana. México, pp 15.
- Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación**. Editorial Fundación de Servicios y Proyecciones para América Latina. Venezuela.
- Lemus, Luis (2005). **Administración, dirección y supervisión de escuelas**. Editorial Kapelusz. Argentina.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Ministerio de Educación**. Ediciones La Piedra. Caracas, Venezuela, pp 5.
- Lobo, Lenny; Quintero, Benigna (2016). “**El rol del supervisor escolar en centros educativos de un Municipio del Estado Mérida**”. *Administración Educativa*. Universidad de los Andes. Año 4, No 4. Mérida - Venezuela, pp 103-127.
- López, Reinaldo (2012). **Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente**. Editorial Torino. Caracas - Venezuela, p 200- 203.
- Martín Eustaquio y Santoveña, Sonia (2014). **Dirección y supervisión de centros formativos**. Universidad Nacional de Educación a distancia. Edición digital. Madrid, España.
- Martín, Elena y Onrubia, Javier (2011). **Orientación Educativa. Procesos de innovación y mejora de la enseñanza**. Editorial GRAÓ. Barcelona – España. pp 150.

- Martínez, Carlos y Hernández, Viviana (2015). “**La evaluación de la supervisión** educativa en las condiciones actuales”. REICE. Vol 13, núm 2. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”, pp 85-98.
- Martínez, Héctor y González, Sandra (2010). “**Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva**”. Revista Ciencia y Sociedad. Vol XXXV, número 3. Santo Domingo, República Dominicana, pp 521-541.
- Mayor, Ana; Gutiérrez, Carmen; Lozano, Dora; Rojas, Edilma.; González, María y Franco, Miguel (2014). **La Contratación Pública: Experiencias exitosas para una administración pública ejemplar**. Editorial EX-PRECARDS. Colombia, pp 45.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013). **El proceso de acompañamiento pedagógico**. Caracas, Venezuela, pp 1.
- Mota, Jhoel (2016). “**Supervisión vs Calidad Educativa en Educación Primaria**”. Revista Scientific. INDTEC. Vol 1, No 2. San Felipe. Venezuela, pp 131-146.
- Pérez, Elfo y Camejo, Dimas (2009). **Síntesis gráfica de la supervisión educativa**. Editorial La Muralla. España.
- Robbins, Stephen y Decenzo, David (2008). **Supervisión**. Pearson. México.
- Rueda, Mario (2013). **La evaluación educativa. Análisis de sus prácticas**. Ediciones Díaz de Santos. México, pp 18.
- Santos, Marcos (2006). “La horizontalidad de las relaciones humanas y la tolerancia”. **Utopía y Praxis Latinoamericana**. Vol. 11, núm. 34, julio – septiembre, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, pp 79-90.
- Santos, Miguel (2014). **La evaluación como aprendizaje. Cuando la flecha impacta en la diana**. Narcea Ediciones. Madrid-España.