



FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN VENEZUELA. APROXIMACIÓN A UN MODELO

FUNCTIONS OF THE SCHOLASTIC SUPERVISION IN VENEZUELA. APPROACH TO A MODEL

*Amada Mogollón de González*¹

Resumen: Esta investigación tiene como propósito presentar la aproximación a un Modelo para las funciones de la supervisión escolar en Venezuela sustentado en los ámbitos, acción supervisora y funciones denominadas: Técnicas, Administrativas, Sociales, de Asistencia y Mediación. El modelo se fundamentó teóricamente en Kaufman, Stufflebeam, Teoría de Sistemas de Bertalanffy, enfoque humanista y jerarquía de las necesidades de Maslow. Es una investigación de campo realizada en Venezuela en los estados: Nueva Esparta, Distrito Federal, Carabobo, Lara, Táchira, Barinas y Delta Amacuro. El instrumento arrojó resultados que evidenciaron deficiencias, omisiones y ausencias durante el hecho supervisorio y su validación condujo a garantizar el éxito y calidad en la supervisión educativa venezolana.

Palabras Clave: SUPERVISIÓN, FUNCIONES, ACCIÓN SUPERVISORA

Abstract: This investigation must like intention present/display the approach to a Model for the functions of the scholastic supervision in Venezuela sustained in the scopes, supervisora action and denominated functions: Techniques, Administrative, Social, of Attendance and Mediation. The model was based theoretically on Kaufman, Stufflebeam, Theory of Systems of Bertalanffy, focuses humanist and hierarchy of the necessities of Maslow. It is an investigation of field made in Venezuela in the states: Nueva Esparta, Federal District, Carabobo, Lara, Táchira, Barinas and Delta Amacuro. The instrument threw results that demonstrated deficiencies, omissions and absences during the fact supervisorio and its validation lead to ensure the success and quality in the Venezuelan educative supervision.

Key words: SUPERVISION, FUNCTIONS, SUPERVISORY ACTION

1. INTRODUCCIÓN

Para mejorar e impulsar una educación de calidad en la sociedad del conocimiento es importante mencionar algunos aspectos cuya pertinencia evidencia los planteamientos que emite el Informe Mundial de la Educación para Todos en el Mundo 2005, los cuales destacan la calidad de la educación, procesos de cambio y transformación, vínculos entre educación y sociedad, fortalecimiento de los aspectos morales, éticos, políticos, cognitivos y epistemológicos que hacen posible el abordaje de diferentes problemáticas educativas como es el caso específico de la supervisión educativa en Venezuela.

¹ Doctora en Educación, Docente en la Cátedra de Investigación Social, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Dirección Postal: Urb. Las Quintas II Etapa Avda. 96-C No 170-71 Naguanagua. Valencia. Estado Carabobo. Tel. 0416-4467931

Correo electrónico: amadadel@hotmail.com

Artículo recibido: 4 de julio, 2006

Aprobado: 11 de noviembre, 2006

En este sentido, el Informe de Seguimiento de la Educación Para Todos en el Mundo (2005), contempla entre sus objetivos la formación integral, moral, social afectiva, ética cognitiva y cultural del educando a través de la formación multidimensional y pedagógica que impulse la búsqueda de alternativas de solución de su entorno y quehacer profesional, orientado a la búsqueda de desafíos y retos en forma multidimensional y transformadora que causen profundo impacto donde se desarrollen las funciones y ámbitos de la supervisión educativa.

El impulso de retos y desafíos también contribuyen a alcanzar los nuevos caminos en las organizaciones y garantizan el desarrollo de los procesos en la alta gerencia dentro del cual resalta el acto de supervisar encargado de orientar los procesos administrativos y contribuir en forma eficiente y efectiva a resolver problemas institucionales en los niveles y modalidades del sistema educativo.

La visión actual del proceso supervisorio tiene como objetivo propiciar la implementación de un modelo de supervisión escolar que articule las fases, funciones de la supervisión, ámbitos y acción supervisora donde se ejecuten con eficiencia en forma integrada los procesos administrativos a través del cumplimiento sistemático de las funciones: técnicas, administrativas, sociales, asistencia y mediación correspondientes a la supervisión educativa.

Estas ayudarán a desarrollar las nuevas formas de supervisar, en este sentido "*la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica...*". (Kisnerman, 1999, p. 25). Este planteamiento pone de manifiesto el contexto educativo propicio para el desempeño de la acción supervisora y su finalidad es incorporar nuevos escenarios, experiencias y conocimientos para la que supervisión escolar, consolide y guíe el trabajo con éxito, tome acciones correctivas hasta alcanzar las metas esperadas y obtengan resultados satisfactorios, que propendan a asegurar el cumplimiento de responsabilidades dentro y fuera del entorno escolar.

Además, el supervisor escolar tiene la particularidad de orientar los procesos administrativos dentro de la supervisión educativa y abrir antesala de interés que conllevan a ubicar los elementos, tareas, responsabilidades, ámbitos y acción supervisora. Ésta última se

encarga de hacer cumplir en forma coherente el hecho supervisorio en sus diferentes escenarios administrativos y académicos a nivel institucional.

2. REFERENTES TEÓRICOS. ENFOQUE HUMANISTA Y FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

El estudio de la supervisión educativa como hecho que contribuye a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas, se fundamenta en el enfoque humanista, éste según Diccionario Enciclopédico Espasa en 1994, describe al hombre como entidad superior y establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, confía en la razón, el método y la ciencia. En este sentido, la supervisión utiliza el humanismo y la ciencia para establecer las relaciones existentes entre diversos hechos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, seleccionar los hechos, acumulando nuevas experiencias, aclarar y resolver las dificultades desde su complejidad. Por otro lado, el humanismo fortalece el campo de trabajo, proporciona pertinencia en las actividades pedagógicas, armoniza y organizar el hecho supervisorio en forma efectiva.

El proceso supervisorio, de acuerdo a los criterios de Maslow (1991), presenta interés por cuanto permite que el supervisor desarrolle la autorrealización y autosatisfacción como necesidad básica y fundamental del hombre, a nivel institucional, lo compromete con el proceso administrativo y en el desarrollo de competencias multidimensionales que optimicen la supervisión escolar. También, se destaca por el uso de nuevas herramientas y metodologías para satisfacer necesidades y motivaciones en la búsqueda de alternativas innovadoras que generen gerencia de alta calidad.

Considerando la jerarquía de las necesidades de Maslow, se analiza que éstas generan condiciones ambientales, sociales, motivacionales, de autorrealización y de estima, necesarias que contribuyen a hacer posible la autorrealización, búsqueda de seguridad y reforzamiento como propósito para convertirse en lo que el supervisor es capaz de ser, accionar y facilitar con éxito el desarrollo y ejecución de las funciones de supervisión que la han asignado. .

Por lo tanto, la jerarquía de las necesidades de Maslow, son útiles durante el proceso supervisorio ya que incrementan la motivación y satisfacción que hacen posible la supervisión de manera justa. Además, incorporan en forma tácita la autorrealización y

autorrespeto como una experiencia autocorrectiva que incide en la aplicación de altas competencias y habilidades en el área de trabajo gratificando las necesidades. Su principio es cumplir los objetivos que garanticen innovación, asertividad, proyección, integralidad, transdisciplinariedad y democracia.

2.1 Ámbito para las Funciones de Supervisión Escolar.

El ámbito que requiere el supervisor de hoy debe contener elementos que influyen en las decisiones, calidad y eficiencia durante el desarrollo de las funciones como supervisor. Además, es deber del Ministerio de Educación proporcionarle información actualizada, espacio físico y recursos que permitan llevar a cabo con éxito y visión compartida la acción supervisora a nivel institucional, regional, local y comunitario.

Para ello, se necesita que el supervisor maneje con habilidades las funciones técnicas, administrativas y sociales, ya que ofrecen sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el funcionamiento institucional, dejando efectos positivos que conlleven a la calidad del acto de supervisar. También, las funciones son responsables de ayudar al docente a comprender y atender las necesidades ejerciendo su liderazgo democrático en forma integral durante el proceso.

El propósito de la supervisión escolar es, "*también establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera*". (Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio IUMPM, 1986, p.71). Este propósito va acompañado de una serie de funciones y actividades que cumple el supervisor escolar altamente calificado que le permiten orientar, planificar y evaluar las actividades académicas en las áreas de su competencia durante la consecución de metas con visión compartida.

Finalmente, el supervisor debe estar atento a enfrentar dilemas éticos en el orden sociocultural, humanista, psico-pedagógico, búsqueda de soluciones con actuación efectiva del quehacer pedagógico en las diversas áreas. En consecuencia, en el Cuadro 1, se reflejan las funciones de la Supervisión Escolar en tres grupos: Técnicas, Administrativas y Sociales, de acuerdo a Nérci (1975, pp. 65-66).

Cuadro 1

Funciones: técnicas, administrativas y sociales de la Supervisión Escolar

Funciones	Actividad
Técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Realizar investigaciones- Promover y orientar la labor del docente- Coordinar programas y planes
Administrativas	<ul style="list-style-type: none">- Realizar gestiones del proceso administrativo- Organizar la gestión distrital- Participar en el liderazgo del plantel- Tomar decisiones
Sociales	<ul style="list-style-type: none">- Evaluar el proceso de supervisión- Establecer comunicación con la comunidad educativa- Propiciar la acción pedagógica en forma ética- Gestionar presupuestos y gastos- Estimular la autorrealización y motivación.

Fuente: Nérci I. *Introducción a la Supervisión Escolar*. 1975 (pp.65-66).

Adaptación: Mogollón A., 2001.

Las funciones seleccionadas para la supervisión escolar, muestran algunas actividades relevantes y de mucho compromiso con la intención que el supervisor del sector, distrito, municipio y parroquia escolar cumpla considerando las normas establecidas por el Ministerio de Educación. A continuación se presenta la categorización de las funciones de supervisión.

2.2 Categorización de las Funciones de Supervisión.

La categorización de las funciones del supervisor tomada de Teixidó. (1997) y Nérci (1975), permitieron consolidar y hacer una nueva clasificación de acuerdo a las actividades ejecutadas por el supervisor y a la vez condujeron a clasificarlas en funciones: técnicas, administrativas, de asistencia y mediación. Ellas se representan en el **Cuadro 2**.

Cuadro 2

Categorización de las Funciones de Supervisión

Tipo	Función	
<i>Técnicas</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Dinamización</i>
	<i>Orientación</i>	<i>Renovación</i>
	<i>Asesoramiento</i>	<i>Actualización</i>
<i>Administrativas</i>	<i>Control</i>	<i>Tramitación</i>
	<i>Participación</i>	<i>Organización</i>
	<i>Información – Valoración</i>	<i>Gestión</i>
<i>De Asistencia</i>	<i>Asesoramiento</i>	<i>Planificación</i>
	<i>Información y colaboración</i>	<i>Prospección y proyección</i>
<i>Mediación</i>	<i>Orientación – Asesoramiento</i>	<i>Resolución de conflictos</i>
	<i>Mediación</i>	<i>Información</i>

Fuente: Teixidó M. *Supervisión del Sistema Educativo*. 1997, (p.106).

Adaptación: Mogollón A. 2001.

Las funciones, antes citadas tienen coincidencias con las señaladas por Nérici (1975), en cuanto a las técnicas y administrativas. De igual forma, se adicionan las de asistencia y mediación de Teixidó en 1997, cuyo objetivo es complementar y ampliar el modelo con funciones de la supervisión educativa y las universales de la administración.

El supervisor aplica sistemáticamente los métodos para llevar a cabo las actividades inherentes con el propósito de lograr los objetivos trazados, fundamentado en los procesos administrativos entre ellos:

planeación: involucra la evaluación del futuro, organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, dirección: conduce la organización a funcionar, coordinación: armoniza todas las actividades, resultados y acciones, y el control: realiza verificación para comprobar... (Chiavenato, 2000, p.81)

Estos procesos establecen los procedimientos adecuados para alcanzar, ordenar y distribuir el trabajo en las instituciones, motivar a los docentes y aplicar las medidas correctivas que sean necesarias con la finalidad de alcanzar metas.

Lo expresado anteriormente, tiene pertinencia y competencia con las funciones de la supervisión escolar, establecidas en la Ley Orgánica de Educación (1980), en el artículo 107 el cual contempla las funciones de planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y

evaluar el sistema educativo. Asimismo, todas ellas forman parte del modelo para las funciones del supervisor, ya que abarcan actividades relacionadas con la acción supervisora, cumplimiento de los fines y objetivos en forma participativa, integral por parte del supervisor escolar.

Actualmente, las funciones ampliadas que presenta el Programa de Reorganización del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de 1999, destaca los nuevos criterios para llevar a cabo el proceso organizacional y administrativo del supervisor escolar a través de la Dirección de Niveles y Modalidades. Entre los criterios más relevantes se mencionan modificaciones a planes y programas, establecimientos de novedosos procesos de evaluación y ejecución de nuevos procesos en forma eficiente y efectiva de la política educativa en las instituciones en su ámbito territorial, gerencial y afectivo.

Estos criterios modifican significativamente lo establecido en la Ley Orgánica de Educación de 1980, por cuanto ubica en forma inmediata los niveles y modalidades educativos en las Divisiones las cuales dependerán de la Dirección de y Servicios según el cronograma del Ministerio de Educación. Esta situación trae como resultado que las funciones del supervisor también presentan cambios en su cumplimiento.

La presencia de las funciones técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación, conjuntamente con los enfoques y acción supervisora engloban los procesos de planificación, organización, orientación y ejecución. De igual manera, tienen correspondencia efectiva con la planificación, organización, orientación, dirección, ejecución y evaluación tal como establece el Art. 107 de la Ley Orgánica de Educación de (1980) y las Funciones Universales de la Administración.

Por último, las funciones de la supervisión educativa serán aplicadas en los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano con la intención de dar respuestas a debilidades, omisiones, ineficiencias, ausencias, imperfecciones y carencias evidenciadas en los resultados obtenidos en la investigación. El logro efectivo de la labor del supervisor tiene como propósito clave ayudar a mejorar el funcionamiento de la escuela, inspirar autoconfianza en los demás, desarrollar las habilidades de otras personas, optimizar los procesos administrativos y gerenciales para alcanzar la calidad de la supervisión.

En éste sentido, los supervisores son los administradores de la organización y sustentan su trabajo en la acción supervisora la cual se cumple a través de las funciones administrativas que son: "*planificación para aprovechar las oportunidades, organización donde se relacionan personas, coordinación para sincronizar las acciones, dirección donde se circunscribe el ámbito de la interacción y el control que es la conexión del desempeño de los subordinados*" (Oficina Central de Personal, 1998, pp. 13-18). Además, estas son coincidentes con las funciones universales de la administración en relación a orientar, ejecutar y supervisar cuyas actividades se encuentran implícitas en la acción supervisora del modelo que se presenta.

2.3 Ámbito Internacional y Nacional de las Funciones de Supervisión. Análisis contextual.

El Informe Iberoamericano sobre Formación Continua de Docentes en Colombia (1999), tiene como propósito lograr que la educación se reconozca como eje del desarrollo humano y social con estrategias que eleven la calidad de la educación, dignificación y profesionalización de los educadores en los distintos niveles y ciclos de la educación formal, no formal y modalidades que garanticen al supervisor su participación en los escenarios científicos y pedagógicos.

En el mismo orden de ideas, el Informe Iberoamericano sobre Formación Continua de Docentes en México (1999), presenta como estrategias y líneas acción la actualización y preparación del docente, promoción de métodos y despegue hacia mejores y mayores competencias profesionales en busca de elevar la calidad educativa con pertinencia en las funciones del supervisor escolar.

Ambos informes, contemplan el entorno educativo dentro del cual se adhiere la supervisión como factor decisivo que ayuda a las organizaciones educativas y le da carácter administrativo y académico favorable a la solución de problemas comunes que impulsen resultados satisfactorios.

Los procesos de transformación y cambio presentan interrelaciones que fomentan la integración de elementos y componentes que propician la necesidad ofrecer otras funciones de supervisión en países como: **Argentina, México, Costa Rica, Panamá, Colombia,**

España, Chile, Nueva Zelanda, Francia, Unión Soviética, Estados Unidos de Norteamérica y Venezuela.

Se inicia la descripción con **Argentina** según la Revista Currículum (1986), representa la supervisión como elemento que apunta a las funciones básicas y actúa como elementos de conexión nacional, encargada de promover la igualdad de oportunidades y sirven de instrumentos de formación para cambiar y fomentar la participación en los procesos de descentralización. En este sentido Trogliero (1986, p. 77) dice:

La escuela de hoy necesita un nuevo modelo de supervisión. Para conseguirlo será imprescindible atender no solamente a su formación académica, sino también a su personalidad, su capacidad de conducción y de manejo de las relaciones... que le permitirá canalizar las inquietudes e iniciativas de las personas que integran el grupo humano.

Este proceso permitirá nuevas acciones a cumplir y modificar dentro de la realidad educativa, el clima existente en las instituciones para que no afecte a los participantes, por ello la supervisión deberá promover procesos e intercambios de comunicación, ayuda mutua y establecer un clima organizacional adecuado que canalice las potencialidades, liderazgo, participación, desarrollo y crecimiento de la comunidad.

La situación en **México** planteada por Jiménez (1986), destaca que la función supervisora presenta algunas diferencias en las funciones en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que dependen del supervisor, esta se clasifica como: orientación del aprendizaje y perfeccionamiento hacia la meta general de la educación. El perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje, verificación, comportamiento humano, y la dirección del trabajo hacia los alumnos, se organiza en la zona educativa y los supervisores tienen como misión orientar y guiar a la comunidad en las actividades que generen resultados positivos. En éste contexto, el supervisor promueve cambios de actitud y capacitación de los individuos con el fin de buscar soluciones a los propios problemas.

Seguidamente, Gutiérrez en (1986), considera que en **Costa Rica** la función supervisora es para el mejoramiento cualitativo de la educación, donde la supervisión ejecuta investigaciones, detecta situaciones que no resulten claras, localiza las causas que afectan el aprendizaje, la capacitación y el perfeccionamiento en las instituciones. Adicionalmente,

existen otras funciones del supervisor como realizar actividades de entrenamientos destinadas a subsanar las necesidades prioritarias del sistema educativo.

En el mismo orden de ideas, se encuentran los lineamientos políticos y programáticos de la supervisión educativa en **Panamá** expresados por Santos en (1986), los cuales se encargan de llevar a cabo la planificación a través de acciones, orientación de políticas, evaluación del proceso, la investigación de causas y efectos cuando se toman decisiones. En atención a la supervisión el contexto de la administración, las nuevas políticas y la labor de esta es revisar y mejorar "*fallas... con un alerta... en vía de subsanarse mediante una permanente y adecuada acción de innovación y cambio*" (Santos, 1986, p. 143). Esta afirmación tiene como finalidad, presentar el hecho supervisorio responsable de permitir que se logren los objetivos propuestos mediante la gestión administrativa en la organización.

En **Colombia**, se plantean los deberes del supervisor entre ellos: servir a la escuela, utilizar recursos naturales, evaluar resultados y planes, seleccionar las ayudas que faciliten el aprendizaje y renovar al personal para que actúe en el trabajo democráticamente. En **España** Teixidó (1997), clasifica la supervisión en forma más generalizada y señala que es: técnico-pedagógica, administrativa y orientadora con funciones de carácter social.

En **Chile**, se consideraron los criterios de Díaz (1999), siendo las funciones de supervisión más importantes: **a.** técnico-pedagógica y de control las cuales abarcan las destrezas para investigar, experimentar y evaluar, **b.** administrativas para dirigir, aplicar y organizar el trabajo **c.** sociales cuyas destrezas sirven para integrar el trabajo de la comunidad.

En **Nueva Zelanda**, Uhia (1961), destaca que el variado papel del inspector presenta las funciones más importantes son: guiar y hacer esfuerzos, desempeñar el papel educativo y generar el control constante de las necesidades educativas más acentuadas en cada sector. En **Francia**, el autor antes citado, expresa que la inspección tiene funciones 1. pedagógicas para visitar centros y presidir reuniones, 2. administrativas para crear y promover la continuidad escolar y velar para que las autoridades cumplan sus normas presidiendo jornadas de concursos y dirigir la preparación de los docentes a nivel institucional.

También, Uhia (1961), en la **Unión Soviética**, resalta que los inspectores-supervisores de la enseñanza vigilan el cumplimiento de las disposiciones y ayudan a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El autor en referencia aclara en que las funciones básicas están clasificadas en pedagógicas y administrativas; y entre ellas se citan: elevar el nivel de enseñanza, organizar y participar en cursos y conferencias, estimular la participación de los padres en la escuela y orientar a los maestros a fin de obtener una supervisión de calidad.

En los **Estados Unidos de Norteamérica**, el autor antes referido, plantea que la supervisión dirige el perfeccionamiento y orientación técnica con el asesoramiento del educador. Tiene veintiún (21) funciones y entre ellas las más frecuentes son: cooperación con otros organismos educativos y sociales, organización de seminarios, revisión de programas escolares, organización de cursos de perfeccionamiento profesional, estímulo de actividades sociales de la escuela y observación del trabajo de clase.

Finalmente, le corresponde al "*supervisor conocer, interpretar y divulgar los fines de la educación en el país*" (Uhia A, 1961, p. 57), para orientar las actividades, dar sentido de pertinencia, conocer e interpretar los fines, principios y habilidades del supervisor en el desempeño la práctica educativa. A continuación se presentan las funciones que el supervisor viene cumpliendo en **Venezuela**, las cuales están centradas en la calidad de la educación, ordenamiento jurídico, funcionamiento de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos de acuerdo a lo expresado en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de 1986.

Además, la supervisión educativa en **Venezuela** (Chacón 1986, pp. 291-292), presenta al proceso de supervisión con las siguientes funciones:

1. Administrativas relacionadas con la Planificación..., Dirección, Control, Evaluación y por último Supervisión.
2. Técnico-docentes referidas a la ejecución de la Supervisión Docente propiamente dicha.
3. De Relaciones para servir de enlace o vaso comunicante entre el nivel de decisiones en la administración del sistema educativo. y
4. Las funciones de Control y Evaluación para verificar el cumplimiento de las normas y medir el rendimiento del sistema educativo en todos los niveles y modalidades.

También, "se evidencian múltiples fallas en la ejecución y supervisión" (Ruetter I. y Conde N., 1998. p. 84), y muchas veces la supervisión demuestra debilidades, carencias e insuficiencias que impiden solucionar los problemas en las instituciones. En general las funciones de supervisión escolar en Venezuela omiten algunas veces el cumplimiento efectivo de subsanar irregularidades una vez tengan conocimiento y la solución no les corresponda en razón de su competencia.

2.4 Funciones de la supervisión educativa y elementos para el modelo.

En la presentación del modelo para las funciones de la supervisión educativa en Venezuela se consideró: categorización de las funciones de supervisión escolar, ámbitos de la supervisión y acción supervisora. Estos elementos están interrelacionados, ayudan a ejecutar la toma de decisiones, liderazgo y hacer efectivo los procesos administrativos y organizativos con el objeto de ofrecer orientaciones pertinentes y medulares ante cualquier situación, problema o necesidad. Por lo tanto, la finalidad del modelo está concebida desde el punto de vista administrativo gerencial y administrativo pedagógico como un instrumento que contribuye a resolver los problemas y atender necesidades dentro del proceso que ocupa a la supervisión escolar.

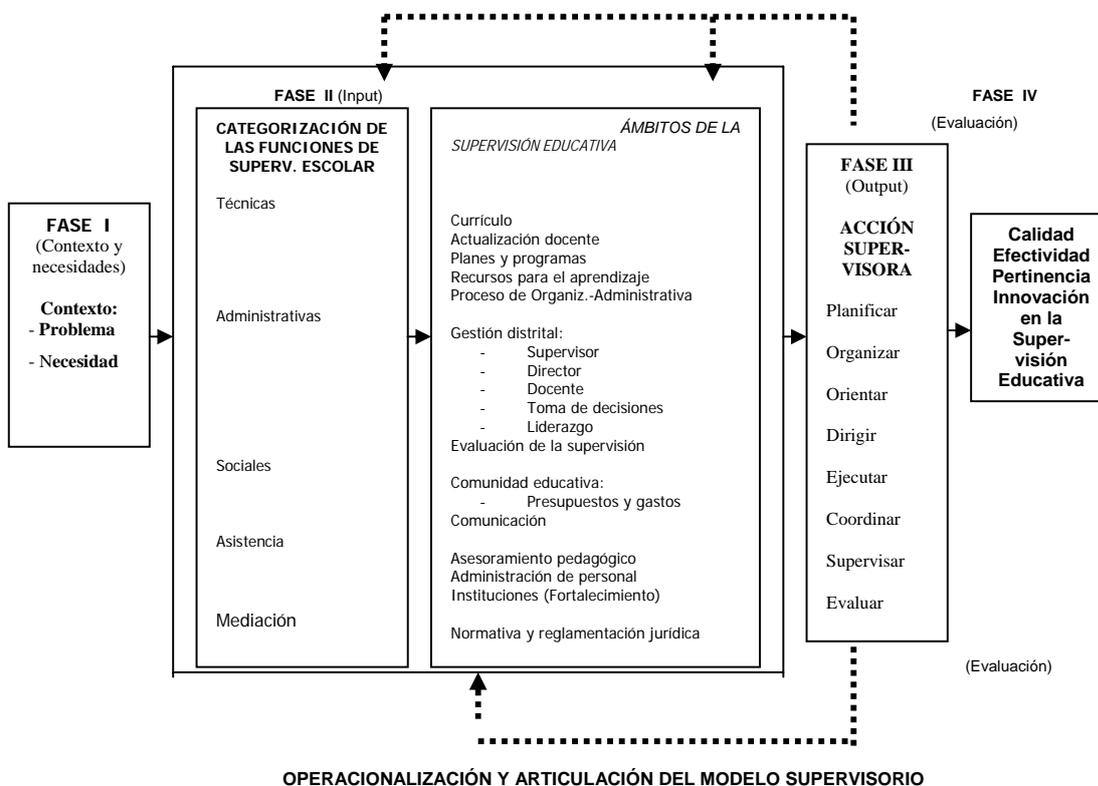
En cuanto a la fundamentación teórica se mencionan los enfoques de **Kaufman**, teoría de Sistemas de **Bertalanffy**, **Chadwick** y **Stufflebeam**. En efecto, Kaufman (1976), presenta varias etapas para identificar problemas basado en las necesidades, las cuales permiten alcanzar el éxito en los procesos administrativos, por otro lado Chadwick (1992), en su enfoque contribuye con las herramientas y conceptos a desarrollar la organización escolar enfatizando la importancia y totalidad de un sistema permitiendo que las instituciones funcionen adecuadamente.

En el mismo orden de ideas, la Teoría General de los Sistemas de (Bertalanffy, 2000, p.34) representa para el modelo "*un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar por otra parte vagas analogías...*", lo que significa que esa teoría da definiciones exactas de conceptos y explica los fenómenos observables, siendo su base los sistemas abiertos dentro del cual se fundamenta el sistema de supervisión escolar.

En consecuencia, y considerando los criterios del modelo de Stufflebeam (1996), se menciona que el modelo sigue **cuatro (4)** fases denominadas: Fase I: contexto y necesidades, Fase II: (Input) categorización de las funciones de supervisión y ámbitos de la supervisión educativa, Fase III (Output): acción supervisora y la Fase IV: evaluación del proceso de supervisión. Para validar el modelo, se aplicó un instrumento a expertos, quienes informaron que las fases y elementos que constituyen el modelo para las funciones de la supervisión escolar son adecuados y los resultados finales fueron incentivos y satisfactorios.

Del mismo modo, la factibilidad académica, pedagógica, administrativa y social del modelo muestra que se puede aplicar por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Zonas Educativas, Distrito Escolar, Sector Escolar, Supervisores Nacionales, Estadales, Itinerantes y Municipales, como se observa en el Gráfico 1.

Gráfico 1
ORGANIGRAMA FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR. APROXIMACIÓN A UN MODELO



3. METODOLOGÍA: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación es de campo y descriptiva, con un diseño ex post facto transversal por cuanto se operacionaliza el proceso supervisorio de acuerdo a la población objeto de estudio. La muestra seleccionada estuvo conformada por 377 sujetos correspondientes a ocho (8) entidades federales: Distrito Federal, Nueva Esparta, Carabobo, Táchira, Guárico, Lara, Barinas y Delta Amacuro. Para la recolección de información se aplicó un cuestionario contentivo de 35 ítems tanto a directores como supervisores el cual fue validado por expertos en el área.

La aplicación del método Alfa de Cronbach arrojó como resultado 0,98 con un margen de error entre 0 y 1. El porcentaje de respuestas suministradas por los directores y supervisores seleccionados en las entidades federales ya mencionadas evidenció que la alternativa con mayor porcentaje de respuestas fue para "algunas veces" (41,3%) por ciento y "nunca" (34,4%) por ciento.

4. CONCLUSIONES

En la elaboración del modelo para las funciones de la supervisión escolar se consideró la categorización de las funciones de supervisión escolar denominadas: técnicas, administrativas, sociales, asistencia y mediación, ámbitos de la supervisión educativa y acción supervisoría, según se muestra en el modelo y las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

Con relación a las Funciones Técnicas, representadas por: currículo, actualización docente, planes y programas, recursos de aprendizaje y procesos de organización administrativa, los resultados obtenidos reflejan que existen fallas y omisiones, en la planificación, orientación, asesoramiento y coordinación dentro del proceso supervisorio. Además, deficiente actualización docente, escasez e insuficiencia de recursos materiales para el cumplimiento del proceso de enseñanza y poco asesoramiento para orientar la solución de problemas de orden técnico-administrativo con participación integral y efectiva que involucre los actores, funciones y ámbitos durante la supervisión escolar.

En cuanto a las Funciones Administrativas, evidenciadas por los ámbitos: gestión distrital (docente, director, supervisor, toma de decisiones y liderazgo) y evaluación de la

supervisión, los resultados finales obtenidos evidenciaron que existe ausencia en la aplicación de la acción supervisora y escasa orientación en cuanto a los procesos de asesoramiento, planificación, supervisión y evaluación donde también se incluyen los procesos administrativos. Asimismo, la investigación mostró debilidades en el cumplimiento de la gestión en el distrito escolar en los estados seleccionados y los directores de los planteles informaron haber recibido limitadas informaciones, parvedad para asumir responsabilidades y escasa atención ante conflictos presentados.

En cuanto a las Funciones Sociales, les corresponde los ámbitos de comunidad educativa y comunicación, los resultados finales indicaron que las comunidades educativas están desasistidas por la ausencia y parsimonia que deja el proceso de supervisión en las instituciones. En efecto, otro de los resultados que deja el espacio abierto a la crítica fue el proceso de comunicación cuyo efecto final demostró que es inoperante, de escasa retroalimentación, asesoramiento y con limitada participación a nivel institucional. En el mismo orden de ideas, están las funciones de asistencia, que abarcan: asesoramiento pedagógico, relaciones humanas e instituciones, los resultados finales mostraron que existen debilidades, diferencias y desacuerdos en el asesoramiento que reciben las instituciones por parte del supervisor y Ministerio de Educación. En consecuencia, se evidenció retardo y diferimiento significativo en la toma de decisiones cuando se planifican las actividades académicas y administrativas a nivel institucional.

Por último, las funciones de mediación comprenden los ámbitos donde se desarrolla la normativa y reglamentación jurídica, cuyo resultado final evidenció que las funciones de mediación ameritan control, asesoramiento y aplicación de sanciones en forma frecuente por parte del Ministerio de Educación y Deportes con retroalimentación de los procesos supervisorios con pertinencia, proyección, congruencia e integralidad en el contexto de la supervisión educativa.

5. REFERENCIAS

- Bertalanffy, Ludwig. (2000). **Teoría General de los Sistemas** (10^a. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Chacón, Florencio. (1986, Septiembre). **Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica**. Ponencia presentada en el

- Taller Internacional: Currículum. (CURRICULUM 10 (18) pp.291-292). Caracas. Venezuela.
- Chadwick, Clifton. (1992). **Tecnología Educativa para el Docente** (3ª. ed.). España: Piados, Ibérica, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (5ª. ed.). México: Mc Graw-Hill./Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Díaz, Ángel. (1999). **Perspectivas de la Supervisión Escolar como Ámbito de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Básica**. (Mimeografiado).
- Diccionario Enciclopédico Espasa 1**. (1994). (11ª.ed.). Madrid: Espasa Calpe S.A.
- Gutiérrez, Eduardo. (1986, Septiembre). **Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica**. Ponencia presentada en el Taller Internacional: Currículum. (CURRICULUM 10 (18) pp. 110-111). Caracas. Venezuela.
- Informe Iberoamericano sobre Formación Continua de Docentes**. (1999). Recuperado el 31 de mayo, 2006 de <http://www.campus-oei.org/webdocente/Colombia.htm>
- Informe Iberoamericano sobre Formación Continua de Docentes**. (1999). Recuperado el 31 de mayo, 2006 de <http://www.campus-oei.org/webdocente/México.htm>
- Informe de Seguimiento de la Educación Para Todos en el Mundo**. (2005). Recuperado el 31 de mayo, 2006 de <http://www.unesco.org/educación/gmr-download/es.summary.pdf>
- Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio. (1986). **Supervisión Educativa**. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. FEDUPEL
- Jiménez, Juan. (1986, Septiembre). **Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica**. Ponencia presentada en el Taller Internacional: Currículum. (CURRICULUM 10 (18) p.91). Caracas. Venezuela.
- Kaufman, Roger. (1976). **Planificación de Sistemas Educativos**. México: Trillas.
- Kisnerman, Natalio. (1999). **Reunión de Conjucados, Conversaciones sobre Supervisión**. Argentina: Lumen-Humanistas.
- Maslow, Abraham. (2000). **Motivación y Personalidad**. España: Díaz de Santos, S.A.
- Nérci, Imideo. (1975). **Introducción a la Supervisión Escolar**. Argentina: Kapelusz, S.A.
- Oficina Central de Personal OCP. (1998). **Sistema de Evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública**. Caracas: Editorial Impregraf.
- República de Venezuela. (1980). Ley Orgánica de Educación. **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2635** (Extraordinario), Julio 28, 1980.

- República de Venezuela. (1986, Enero 22). Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 3698.** (Extraordinario), Febrero 30, 1986.
- República de Venezuela, Ministerio de Educación. (1999). **Programa de Reorganización y Descentralización del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.** Caracas: Autor.
- Ruetter, Irma y Conde, Mirna. (1998). **Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía.** Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL).
- Santos, Lilia. (1986, Septiembre). **Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica.** Ponencia presentada en el Taller Internacional: Currículum. (CURRICULUM 10(18), p. 143).Caracas. Venezuela.
- Stufflebeam, Daniel. (1996). **El Papel de la Evaluación en la Mejora Escolar. El Gran Cuadro.** Bilbao: Mensajero, S.A.
- Teixidó, Martí. (1997). **Supervisión del Sistema Educativo.** Barcelona: Ariel, S.A.
- Trogiero, Elena. (1986 Septiembre). **Proyecto Multinacional de Desarrollo Curricular y Capacitación de Docentes para la Educación Básica.** Ponencia presentada en el Taller Internacional: Currículum. (CURRICULUM 10 (18), p. 77). Caracas. Venezuela.
- Uhia, Agustín. (1961). **Dinámica de la Supervisión.** Colombia: Librería Voluntad.

6. AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer infinitamente a Dios Todopoderoso por permitirme finalizar los estudios doctorales en la Universidad de Carabobo, especialmente al Área de Estudios de Postgrado, Programa Doctorado en Educación, a mis facilitadores, compañeros y amigos quienes demostraron especial interés al concluir la tesis.

Mi reconocimiento especialmente a la Dra. Minerlines Racamonde Tutora de esta Tesis Doctoral, quién además de guía y orientadora logró con su constancia, conocimientos y dedicación la culminación de esta gran responsabilidad.

A mis compañeros de clases: Nayib Yassir, Iris Camacho, Ginza García, Milagros Cerisola, Esperanza Veloz, María Veloz, William Henríquez y Nilda Ochoa con quienes mantuve comunicación y acercamiento para compartir diversos criterios. A la Zona Educativa del Estado Carabobo especialmente a los Supervisores y Directores por el aporte de información en los momentos oportunos.

Al Ministerio de Educación, Ex Ministro de Educación Dr. Antonio Luis Cárdenas, Universidad de Carabobo, a los Ex directores de las Zonas Educativas del país: Dr. Expedito Paredes, Lic. Régulo Ávila, Dr. Humberto Rondón, Lic. Jaime Guerra y Lic. Tania Useche, a mis amigos y compañeros de la Universidad de Carabobo: Lic. Rigoberto Ávila, Lic. Irma Franco, Lic. Estefanía Talavera, Lic. Juana Ríos, Dra. María Esther de Villarroel (Directora de Estudios para Graduados del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo), Dr. Carlos Zambrano, Dr. Miguel Pineda, Pbro. Lic. Tulio Ramírez Padilla (Párroco de Naguanagua), Arq. Cristóbal Villegas, Dr. Andrés Oramas, Dr. Juan Macia Pavón, (Decano De la Facultad de Ciencias de la Educación), Lic. María Luisa Trestini, Lic. Arelis Marcano, Prof. Juan Calderón y Dra. Hilda Pérez; quienes apoyaron intelectual y espiritualmente la ejecución de la Tesis Doctoral y permitieron alcanzar una de mis metas trazadas y deseadas para obtener el Título de Doctora en Educación en la Universidad de Carabobo.

A todos ustedes muchísimas e infinitas gracias.

Prof. Amada Mogollón de González (M.Sc.)

7. ANEXOS Y APÉNDICES

ANEXO A

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN VENEZUELA.

APROXIMACIÓN A UN MODELO

INTRODUCCIÓN

Este instrumento ha sido elaborado con el fin de validar las FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN VENEZUELA por lo cual se necesita su valiosa información de los aspectos que en forma resumida se mencionan a continuación: Currículo, Procesos de Organización, Administración, Asesoramiento, Gestión Distrital, Evaluación de la Supervisión y Aspectos Legales.

Por lo tanto se agradece colaboración en cuanto a la objetividad de su Respuesta.

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene tres posibles respuestas, de las cuales solo seleccionará una.
2. Marque con una equis "X", el número correspondiente al que según su opinión refleje o describa la respuesta: (3) NUNCA (2) ALGUNAS VECES (1) SIEMPRE.
3. Se garantiza Confidencialidad.

Gracias por su colaboración.

ESCALA DE OPINIONES

Nº	El Supervisor:	(3) NUNCA	(2) ALGUNAS VECES	(1) SIEMPRE
1	Suministra asesoramiento para planificar con visión holística la calidad del Currículo.			
2	Promueve cursos de Capacitación Docente durante el año escolar correspondiente.			
3	Participa en la planificación de Programas y Planes educativos.			
4	Orienta para aplicar las políticas educativas del sector y distrito escolar correspondiente.			
5	Promueve campañas para el uso adecuado de los Recursos Materiales didácticos en el plantel.			
6	Coordina actividades para el Mantenimiento de equipos didácticos			
7	Coordina con el Distrito Escolar la apertura de cada año escolar.			
8	Participa en los procesos de Planificación Académica de acuerdo a las necesidades del sector y Distrito Escolar.			
9	Suministra asesoramiento en la solución de problema de orden técnico-administrativo.			
10	Proporciona orientaciones de carácter pedagógico para el funcionamiento de Planteles y Cátedras.			
11	Proporciona asesoramiento técnico-docente antes de aplicar la normativa en el área de su competencia.			
12	Participa en la Planificación de actividades del Sector y Distrito Escolar.			
13	Suministra orientaciones de carácter metodológico, administrativo y legal para evaluar los procesos.			
14	Participa conjuntamente con el director en la solución de problemas del plantel.			
15	Ejerce la función del Director en el plantel cuando las circunstancias lo requieran.			
16	Participa en la solución de conflictos Intergrupales en forma abierta en la institución.			
17	Suministra directrices de carácter legal una vez que asume responsabilidades que resuelven conflictos.			
18	Evalúa la ejecución de actividades y gestión desarrollada en el plantel.			
19	Realiza retroalimentación de la gestión del sector para mejorar los procesos de Supervisión.			
20	Participa en el análisis de los resultados de la Acción Supervisora con Información posterior al Plantel.			
21	Coordina con la Comunidad Educativa el desarrollo del Plan para Presupuestos y Gastos.			

Continúa ...

Nº	El Supervisor:	(3) NUNCA	(2) ALGUNAS VECES	(1) SIEMPRE
22	Suministra asesoramiento para retroalimentar los procesos de Gestión de la Comunidad Educativa.			
23	Participa en la elaboración del Plan de Gestión de la Comunidad Educativa.			
24	Participa en los Procesos de Comunicación que estimulan la participación del personal.			
25	Proporciona Orientaciones de carácter administrativo para Retroalimentar los Procesos Comunicacionales.			
26	Proporciona Orientaciones para estimular los procesos de Información en la comunidad.			
27	Suministra asesoramiento de carácter Legal para aplicar los procedimientos administrativos y legales.			
28	Suministra asesoramiento para planificar las actividades académicas y administrativas del Distrito Escolar.			
29	Suministra asesoramiento de carácter administrativo para solucionar desacuerdos generadores de conflictos.			
30	Aplica los lineamientos señalados para fortalecer el Cuidado y Mantenimiento de la planta física.			
31	Tramita ante el Distrito Escolar las necesidades de la Planta física.			
32	Proporciona lineamientos para aplicar la Normativa laboral al personal de la institución.			
33	Provee asesoramiento de carácter legal para iniciar procedimientos administrativos al personal.			
34	Aplica sanciones al personal siguiendo la normativa vigente según la necesidad.			
35	Participa en la aplicación de Normas y Sanciones Legales a directivos y docentes.			

ANEXO B

APORTES Y SUGERENCIAS DE EXPERTOS E INSTITUCIONES

M.Sc. Hernández, Trina	Zona Educativa de Aragua
Lic. Villegas Cristina	Zona Educativa de Aragua
Lic. González, Enrique	Zona Educativa de Barinas
M.Sc. Larez, Coromoto	Zona Educativa de Barinas
Dr. Paredes, Expedito	Zona Educativa de Barinas
Lic. Tablante, Hilda	Zona Educativa de Barinas
M.Sc. Bracho, Angel	Zona Educativa de Carabobo
M.Sc. Calderón, Juan	Universidad de Carabobo
M.Sc. Durán, Carmen	Universidad de Carabobo
M.Sc. Franco, Ginoid	Universidad de Carabobo
M.Sc. Inojosa, Nelly	Universidad de Carabobo
M.Sc. Marcano, Arelys	Universidad de Carabobo
M.Sc. Mogollón, Yolanda	Zona Educativa Carabobo
Lic. Montero Domitila	Zona Educativa Carabobo
M.Sc. Núñez, Iva	Zona Educativa Carabobo
M.Sc. Olivares, Nerys	Universidad de Carabobo
Dra. Pérez, Hilda	Universidad de Carabobo
Lic. Ramírez, Luis	Zona Educativa Carabobo
M.Sc. Rebolledo, Marbella	Zona Educativa Carabobo
Lic. Reyes, Zully	Zona Educativa Carabobo
M.Sc. Palma, Andrés	Zona Educativa de Cojedes
Lic. Marrón, Gladys	Zona Educativa Delta Amacuro
Lic. Navarro, Flor	Zona Educativa Delta Amacuro
Lic. Pañalver, Evelia	Zona Educativa Delta Amacuro
M.Sc. Osorio, Rhutbelia	Zona Educativa del Distrito Federal
M.Sc. Useche, Tania	Zona Educativa del Distrito Federal
Dra. Consuelo de Canelón	Zona Educativa del Distrito Federal
Dr. Marsden, Antonio	Zona Educativa del Guárico
Lic. Loreto, Yolanda	Zona Educativa del Guárico
M.Sc. Alvarez, Edilio	Zona Educativa de Lara
M.Sc. Chag Denise	Zona Educativa de Lara
Prof. Freitas, Carmen	Zona Educativa de Lara
Prof. García, Mary	Zona Educativa de Lara
Lic. Hernández, Antonio	Zona Educativa de Lara
M.Sc. Meléndez, Olimpia	Zona Educativa de Lara
Lic. Pérez, Angela	Zona Educativa de Lara
M.Sc. Rojas, Zulía	Zona Educativa de Lara
M.Sc. Rondón, Humberto	Zona Educativa de Lara
Prof. Timaure, Dilcia	Zona Educativa de Lara
Lic. Avila, Régulo	Zona Educativa Nueva Esparta
Lic. Bermúdez, Bethania	Zona Educativa Nueva Esparta
Lic. Chacón Lenis	Zona Educativa Nueva Esparta
Lic. Contreras, Danys	Zona Educativa Nueva Esparta
Lic. Colmenares, José	Zona Educativa del Táchira
Lic. García, Freddy	Zona Educativa del Táchira
Lic. Morillo, Marlene	Zona Educativa del Táchira
Lic. Rico, Lina	Zona Educativa del Táchira
M.Sc. Escalona, Magally	Zona Educativa del Yaracuy
M.Sc. Hernández, Sanín	Zona Educativa del Yaracuy