

Modelo de supervisión educativa para la optimización del proceso supervisor en educación básica primaria

Giovanny Aguilar y Olga Bittar

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.

Correo Electrónico: giovannyroques@hotmail.com y olgabittar@gmail.com

Recibido: 05-04-2016

Aceptado: 10-10-2017

Resumen

Este documento presenta el análisis de modelos de supervisión educativa, tomando en consideración las competencias profesionales del supervisor y su perfil, considerándolo como un funcionario que propicia avances en la gestión escolar e institucional en forma participativa, integradora y corresponsable para que converjan decisiones asertivas que a su vez sean eficaces, en la misma medida que se busque lograr la dinamización, sistémica, sistemática y democrática de la supervisión educativa, tomando en cuenta procesos de indagación que promuevan la intelectualización y la profesionalización de los docentes, de forma que finalmente, se llegue a la internalización de los procesos de supervisión como parte de su quehacer profesional y académico diariamente. En virtud de ello, se propone un modelo de supervisión educativo ecléctico, orientado a la mejora continua de la calidad educativa, definiendo la priorización de aspectos técnicos, científicos y pedagógicos que respondan a la realidad social escolar, hasta transformar el escenario escolar tanto en su propósito, modalidades y acciones supervisoras, en la puestas en práctica y en escena del desarrollo máximo y multifacético de las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes de los supervisores educativos, directores, subdirectores y docentes, influidos por la pertinencia y la articulación social constructiva, integradora y armónica que garantice no solo el desarrollo personal, sino la obtención de un conocimiento técnico – científico, que aunado a las máximas de experiencias de la práctica, optimicen el proceso supervisor, elevando la calidad educativa.

Palabras clave: Modelo de supervisión educativa, competencias profesionales, perfil del supervisor

Model of educational supervision for the optimization of the process supervisor in basic primary education

Abstract

This document presents the model analysis of educational supervision, taking in consideration the professional competitions of the supervisor and his profile, considering it as a civil servant who propitiates advances in the school and institutional management in participative, of integration and jointly responsible form in order that there converge assertive decisions that in turn are effective, in the same measure that seeks to achieve the dynamization, systemic, systematic and democratic of the educational supervision, from processes of investigation that promote the intelectualizacion and the professionalization of the teachers, so that finally, it comes near to the internalizacion of the processes of supervision as part of his professional and academic occupation every day. By virtue of it, an educational model of supervision proposes eclectic, orientated to the constant improvement of the educational quality, defining the priorizacion of technical, scientific and pedagogic aspects that answer to the social school reality, until supervisors transform the school scene so much into his intention, modalities and actions, into her put into practice and into scene of the maximum and many-sided development of the capacities, skills, attitudes and aptitudes of the educational supervisors, the directors, Assistant directors and teachers influenced by the relevancy and the social constructive, of integration and harmonic joint that guarantees not only the personal development, but the obtaining of a technical knowledge - scientific, that united to the maxims of experiences of the practice, they optimize the process supervisor, raising the educational quality.

Keywords: Model of educational supervision, professional competitions, supervisor profile

Introducción

Esta década ha sido decisiva para la educación latinoamericana; ya que se han manejado movimientos tendientes a modernizar los sistemas educativos de los países que lo integran, la finalidad de estos cambios está orientada a dar respuesta al entorno social que reclama una educación de calidad a partir de un proceso de supervisión educativa, pertinente al momento histórico que se desarrolla en los mismos.

Por otro lado, los cambios políticos en forma general, sólo han logrado que las estructuras de los sistemas educativos se vean cada vez más deterioradas, dando lugar a un sin número de fuertes críticas en las que siempre se ve resaltado el papel que ha jugado el supervisor dentro del contexto educacional y su rol dentro de las instituciones escolares, toda vez que su trabajo ha sido circunscrito a reducidas funciones administrativas, dejando a un lado los procesos pedagógicos que sí constituyen el eje central de la educación que se desarrolla en los planteles educativos.

En este sentido, hay que observar, del trabajo de los supervisores, una labor cotidiana donde se le da mayor importancia a todas aquellas tareas de control e índole administrativo, las cuales obstaculizan el cumplimiento del fin último e indispensable de enseñar a la hora de querer alcanzar una educación de calidad, apartándose del asesoramiento, acompañamiento y orientación de los procesos pedagógicos que se presentan y desarrollan en cada una de las unidades educativas que necesitan de la constante intervención profesional y personal de estos operadores educacionales, quienes con su actuar, ayudan a optimizar los procesos de formación de la población estudiantil.

Esta realidad, solo lleva a proponer una supervisión pertinente según las necesidades que presenta el contexto, atendiendo su realidad educativa en forma planificada y con base en una formación teórica y práctica, de tal manera que las acciones pedagógicas se ejecuten en un mismo grado de orientación, de acuerdo a los objetivos planteados, esperando tener como resultado último, la superación de las insuficiencias de las competencias profesionales y la materialización de los perfiles que lo constituyen como supervisor.

Lo antes planteado presenta similitud al caso Venezolano, el cual no escapa a dicha realidad y en su afán de optimizar los procesos pedagógicos con apoyo del supervisor, solo ha realizado, algunas transformaciones a esquemas preestablecidos y que han actuado retóricamente en función del contexto administrativo u organizacional, muy apartados de la realidad y del quehacer pedagógico, buscando como función última, ejercer ese control de inspección a través de la supervisión que lo hace apartar de su principal objetivo, mejorar o producir cambios positivos y orientadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en consonancia con el desarrollo del proceso administrativo.

En virtud de esto, la supervisión educativa debe ser un proceso puntual para mejorar la acción de formación dentro de los planteles, convirtiéndose, quien lo ejerce, en asesor del docente, al interactuar con el mismo para apoyarlo en su desempeño, buscando perfeccionar su práctica pedagógica, que ha sido desasistida al dejar a un lado los programas de perfeccionamiento y formación docente que son tan necesarios para el crecimiento profesional y personal de los actores del hecho educativo.

Todo esto indica, que el proceso de control de calidad está pasando por un momento de revisión y remoción, impulsado por el momento de cambio que se vive en el medio, planteando transformar la práctica de la gestión por una más pedagógica que administrativa; pero también, considerando que ésta debe ser ejercida por un personal, capacitado académicamente, pero que también posea una serie de características y competencias profesionales que definan un perfil que le imprima mayor efectividad al proceso del cual él está responsabilizado.

En tal sentido, la exigencia debe estar dirigida a tener un profesional educativo que esté caracterizado por tener un perfil orientado a mejorar la forma y técnica con la que trabaja, resultando imperante desarrollar esas potencialidades humanas y profesionales que lo hagan ser capaz de transmitir, identificarse con el subordinado y entenderlo para que en forma asertiva, empática y comunicacional logre internalizar esa visión del contexto a sus corresponsables, desplegando planes y procedimientos coherentes con esa realidad.

Tomando en consideración lo antes dicho, es necesario también mencionar que estas actividades que ha de cumplir el supervisor - director, deben aplicar una serie de competencias profesionales que apunten a ejercer un estilo gerencial que les permita ofrecer información acorde con la responsabilidad del cargo, ya que este sería el eficaz canal para que las orientaciones sobre las diferentes políticas educativas, sean canalizadas y direccionadas dentro de la organización escolar hacia los objetivos planteados.

Esta realidad imperante, conduce a pensar en la presencia de un gerente educativo altamente capacitado en consonancia con los procesos de transformación instruccional y social que vive el país; provistos de unas competencias que caractericen su perfil personal y profesional, facilitando su actuación en los centros educativos, que lo hagan ser empático para que pueda entender las posiciones y mensajes de otras personas, sirviéndole de sustento al momento de ejercer una buena comunicación, acto necesario al momento de expresarse con el personal de la institución, y por último; asertivo, a los fines de lograr consensos democráticos que exhorte a los actores involucrados en procurar alcanzarlas expectativas, aun en contextos escolares adversos y precarios.

Ya dicho como está el panorama, no queda duda que la investigación se orientó al abordaje de estos aspectos, teniendo una perspectiva científica, analizando y conduciendo planteamientos destinados a diseñar un modelo de gestión en las escuelas que encuadre al profesional docente supervisor ante dicha visión, elementos todos que de igual forma han de servir de fundamentación teórica para promover entre los actores educativos, los correctivos pertinentes para crear una nueva visión supervisor a que se oponga a los desequilibrios presentados en el ejercicio de tales funciones, la dependencia política y hasta la administrativa en su práctica profesional.

Por otro lado, no hay que dejar de mencionar que todo ello servirá como sustento y consulta para otras investigaciones futuras, toda vez que actuará como referencia de estudio, proporcionando información de alto nivel y profundización atinente a la supervisión educativa en educación básica primaria, específicamente al diseño de un modelo de supervisión que responda esas necesidades, lo que arroja consecuentemente aportes metodológico significativos, ya que se requiere la elaboración y aplicabilidad de instrumentos de recolección de información y tabulación tanto a docentes como supervisores, los cuales a su vez serán consecuentemente sometido a una prueba de confiabilidad y validados, sirviendo de referencia a futuros estudios relacionados con el tema.

Igualmente se justifica al servir de referente desde el punto de vista social, toda vez que responderá a inquietudes supervisoras surgidas por necesidades nacidas en el presente siglo XXI y que responderá a la desviación pedagógica que ha venido ocurriendo por la administrativa por parte del supervisor del pasado, al mismo tiempo, sirviendo como parte diagnóstica para el Ministerio del Poder Popular para la Educación en materia de Supervisión Educativa.

Integrado a lo dicho anteriormente, igualmente la práctica profesional proporcionará una visión social del contexto donde se encuentra delimitado, que de materializarse eficientemente, garantizará el desempeño de una gestión eficiente de los actores educativos y el rendimiento esperado de los educandos; en consecuencia, significaría un profundo cambio para la supervisión educativa como órgano de la Administración Educativa, representando un aporte desde el punto de vista teórico al recopila una serie de competencias profesionales que busca describir el perfil del supervisor de educación básica primaria, adecuándolos a un modelo supervisor pertinente, propuesta ésta que a su vez sirva de elemento constitutivo para encuadrar al nuevo supervisor en su papel pedagógico social.

En consecuencia se justifica institucionalmente, ya que buscará dar respuesta a expectativas que se plantean dentro del sistema educativo venezolano en materia de supervisión en el orden de la optimización del proceso supervisor, arrojando conclusiones y aportando recomendaciones que evidenciaran una situación problema presente y canalizar alternativas viables que permitan optimizar el proceso supervisor futuro, alcanzándola efectividad esperada en el contexto pedagógico.

¿Cuáles son los problemas que presenta la supervisión educativa en su contexto real?

En un hecho notorio, público y comunicacional, la crítica situación por la cual atraviesa la supervisión educativa, específicamente en el ámbito pedagógico, ya que los directivos y docentes de los planteles expresan constantemente

desconocer los alcances y beneficios de un verdadero proceso de supervisión educativa. Asociado a ello, la marcada debilidad que estos profesionales tienen en el manejo de las competencias profesionales que debe poseer para cumplir con tan delicado proceso, resultando evidente que a pesar de tener la formación académica, estos no presentan competencias profesionales acordes con la responsabilidad que tienen y que definen dicho perfil.

A este tenor, se pudieron observar las ausencias que presentan estos funcionarios al no desarrollar competencias relacionadas con el estilo gerencial que emplean, ya que estos al parecer no manejan información acorde con la responsabilidad del cargo, resultando de forma similar con las competencias orientadas a las políticas educativas y su desinformación sobre tales habilidades, indispensables para dirigir la organización, es por esto que los docentes reflejan su malestar por cuanto se sienten desasistidos por el supervisor - director cuando se le plantea una problemática educativa, siendo poco asertivo en sus decisiones y poco empático cuando se trata de entenderlos, actuando imperativamente, con decisiones impositivas.

Ante esta realidad estática, además de seguir bajo un régimen de observación que solo busca el indicativo de la ineficiencia del actual sistema, tal y como ha venido ocurriendo desde 1983 en Venezuela, motiva a dar un aporte científico al área con el fin de optimizar el proceso que se viene ejecutando actualmente, presentar un modelo de supervisión, que denote la necesidad de ubicarse en los nuevos escenarios.

En función de toda esta problemática detectada en el contexto real, se formuló la siguiente interrogante ¿Cual Modelo de Supervisión Educativa optimizará el proceso supervisor en la Educación Básica Primaria del Municipio Jesús Enrique Lossada? La finalidad es ofrecer un modelo que sirva como documento de apoyo al proceso de supervisión educativa y que lo optimice, igualmente este fortalecerá el conocimiento de los supervisores que ejercen actualmente o que podrían ser designados, los cuales actúan con escasos niveles de competencia y que no encuadran con el perfil supervisor, poca preparación supervisora y falta de titularidad de su cargo y funciones.

¿Qué Competencias Profesionales en atención al Perfil del Supervisor deben actuar frente al Modelo de Supervisión Educativo?

Primeramente, es necesario describir que las competencias profesionales constituyen, a criterio de quien suscribe, todas aquellas habilidades y destrezas que surgen de la cognición que una persona tiene en el desempeño personal y laboral al momento de dar u obtener respuestas operativas nacidas de un plan de acción. En palabras de Schön (1992), citado por Pavón (2010, p.48):

Son las competencias desarrolladas por el práctico – reflexivo, deben darle al profesional formado un dominio de técnico junto con la capacidad para pensar creativamente en su contexto laboral. El dominio de técnicas de actuación y de estrategias de intervención promovería la acción efectiva para el logro de un resultado. Técnicas y estrategias convertidas en rutinas de acción que deberían permitir al práctico – reflexivo, valga la redundancia, reflexionar “en tiempo real” sobre la misma práctica y acerca de la misma práctica.

Aseverando lo anteriormente dicho, solo hay que notar de esas personas que bajo la especialización profesional supervisora, desarrollan habilidades, destrezas y actitudes que le son propias de su perfil, cuando están preparados para tal función, pero que a la vez, le harán más práctica su labor para responder con diligencia los quehaceres que le son encomendados y hasta los propios de su oficio, no dejando de mencionar, que toda estructura educativa lleva impresa dentro de su funcionamiento una serie de políticas educativas, sin embargo, es criterio propio del investigador señalar que estas responden a las necesidades particulares y propias de la institución cuando sobre la base de estas así se han elaborado; también forma parte de las ya dicha, todas aquellas políticas educativas nacidas del ejercicio del gobierno pero que se encuadran en el contexto cuando se busca el desarrollo del proceso educativo.

Dicha perspectiva, hace que se tome en cuenta, los planteamientos teóricos de Gimeno y Pérez (1992, p. 60) quienes refieren que las políticas educativas “reflejan las intenciones de las instituciones, asimismo las experiencias planificadas de aprendizaje o el esfuerzo conjunto del Centro Educativo para conducir el aprendizaje”. En tal sentido, el ejercicio planificado y coordinado entre todos los actores escolares responsables de demostrar las diferentes intencionalidades

para direccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe considerar, partiendo desde esta participación coyuntural conjunta, que los personeros actuantes deben asumir un papel gerencial.

Tales dicho, hacen ver que el supervisor – director está llamado a cumplir una función supervisora conjunta y cónsona dentro de los estamentos dirigidos por el órgano rector educativo gubernamental como todo un equipo profesional, uno desde la estructura escolar y con funciones natas por encontrarse vinculado directamente con el profesional a su cargo, y otro como interviniente de ese mismo contexto escolar enlazado con la superioridad educativa. En atención a ello, existen muchos criterios que definen los diferentes estilos gerenciales que deben estos asumir dentro y fuera de toda institución educativa, o lo que es igual, para quien dirige o canaliza los procesos, pero desde una perspectiva más específica, en este sentido, López (2012, p. 226), señala que un estilo gerencial:

Constituye una función dentro de una estructura organizativa y en todos los niveles jerárquicos del sector educativo... a) En el ámbito de centros educativos, constituye una función de responsabilidad de los directivos, quienes deben cumplir esta función al interior de su propia entidad, sea de manera individual o en equipo; b) En el ámbito de las entidades administrativas constituye función indispensable y exclusiva de órganos y/o cargos específicos (Especialistas en Supervisión) quienes son o deben ser los responsables de la ejecución del control de la calidad en los centros educativos de su jurisdicción.

El referente anterior, ratifica lo que tantas veces se ha dicho de los supervisores – directores, estos tienen, según las atribuciones que le son dadas por la estructura normativa, una condición única de gerente, ésta lo posiciona como un superior jerárquico, donde en virtud de ello, asumen funciones de dirección que responsablemente debe llevar desde una perspectiva pedagógica y administrativa a sus subordinados, donde igualmente, está obligado a dar cuenta de su ejecución y resultados.

Cabe agregar, que toda función supervisora en el orden educativo, requiere que la persona reúna la idoneidad de un perfil que, de alguna manera, responda la expectativas laborales, pudiendo ser capaz de planificar **claramente sus acciones en función de los** objetivos que le permitan consolidar las metas preestablecidas, además de dominar la asertividad, la empatía y el proceso comunicacional, siendo oportuno citar que Teixidó (1997, p. 46), quien dentro del contexto de sus planteamientos define el perfil profesional del supervisor de la educación, como: “ un profesional externo que aporta orientación al conjunto y a la dirección, pero que no la sustituye”.

En otras palabras, se estaría hablando de un funcionario cuya funciones encomendadas, viabilizadas por su perfil, desarrolla cada una de las acciones educativas que le son inherentes, por ser propias del director de la institución para con los subordinados, circunstancias estas que ameritan una buena comunicación, visto esto desde la perspectiva del supervisor – director, ya que sus acciones se encuentran emplazadas hacia la canalización de informaciones y emociones de estímulos ante el logro de la planificación del quehacer educativo en forma conveniente, materializando el entendimiento y la reciprocidad, generando un matiz de ideas que convergen en pro de consolidar intereses, no solo comunes, sino que alcancen al mayor número de sujetos que se encuentran involucrados en la circunscripción escolar. Ante dicha afirmación, Socorro (2000, p.4), plantea que comunicar es:

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

De lo leído anteriormente, solo queda decir que comunicar no es más que el entendimiento que surge del compartir comunicacional que existe entre los supervisores – directores y el resto de actores educativos, necesario para el intercambio de las experiencias y los conocimientos, que consolidados en una sola idea, dan significado a las futuras actuaciones profesionales del docente. En tal sentido, la empatía juega un papel importante, pues claramente permite comprender mejor las situaciones cuando son personalizadas por quien ejerce la acción supervisora, acción que le conlleva a entender mejor las posiciones asumidas por quien se encuentra supervisado y que llevarán a delinear acciones orientadoras correctivas.

Así las cosas, Prieto (2011), señala que la empatía “es la capacidad de una persona para ponerse en el lugar del otro y poder así comprender su punto de vista, sus reacciones, sus sentimientos [...]”. (p. 1); es decir, busca primeramente comprender las acciones emprendidas por los supervisados cuando se piensa y se busca entender el porqué de dichas acciones, asumir como piensa el docente frente a específicas situaciones, para delinear las estrategias orientadoras que le permitan dar un tratamiento asertivo y cónsono a tales realidades, situación ésta que estimularía a todos los involucrados a participar activamente.

Entonces, solo queda contrastarlo con los tipos de modelo de supervisión educativa, los cuales se muestran como un patrón lógico, diseñado, estructurado, sistematizado, metódico, ordenado y que reviste carácter científico, adecuado para abordar situaciones específicas, que solo son canalizadas de acuerdo a los preceptos legalmente establecidos y que se adapta a cualquier plan o política gubernamental, según su especialidad atendiendo al subsistema que se aborda, requiriendo resultados para que pueda ser nuevamente reordenado y reorientado, por lo que en atención a ello, Alfonso, Firth y Neville (1981), señalan que a través del tipo de modelo de supervisión educativa “es posible estudiar las instituciones educativas como un subsistema de una larga sociedad”. (p. 33).

Vinculando este término, el modelo de supervisión educativa obedece a la instrucción de una realidad concreta, que nace de una problemática o situación específica diagnosticada en el ejercicio laboral, donde se aborda una parte del todo que compone el sistema educativo en conjunto. También se tenemos que un modelo de supervisión será capaz de planificar nuevas situaciones análogas para la resolución de un conflicto, seguir una actividad o aportar conocimientos estratégicos más contundentes y efectivos en el escenario escolar desde la perspectiva tanto administrativa como pedagógica, de forma tal que sirva para enmendar errores, controlar situaciones y emprender acciones para lograr la efectividad, alcanzando los resultados esperados.

En este sentido se toma en cuenta a la supervisión clínica como modelo, obedece al diagnóstico, estudio, tratamiento, abordaje, observación, planeación, evaluación y registro de los resultados de todas las acciones desplegadas por los supervisados en el desempeño pedagógico y administrativo de su actividad escolar, toda vez que tales premisas conducirá a la orientación, reorientación y planeación de nuevas acciones a emprender, evitando reincidir nuevamente en los errores ya evidenciados. Antelas razones anteriores, Mogollón (2004), dice al respecto:

Esta supervisión propone en el contenido liberara la supervisión de los significados y de las prácticas amenazantes y colocaren su lugar un proceso de indagación que promueva la intelectualización y profesionalización de los docentes. También está sustentada para que el supervisor y el docente en la práctica coadyuven a mantener una relación mutua, con adecuada comunicación e información correspondientes al momento de llevar a cabo el hecho supervisorio”. (p. 12).

Lo dicho anteriormente se encuentran referidos a dejar de lado, el ejercicio de una supervisión inspectora que intimide a los supervisados por considerarse amenazadora para quienes subordinadamente se someten a la misma, abriendo la posibilidad de explorar las experiencias propias de los actores, sobre la base de tales circunstancias, proceder a formarse académicamente y sobre la especialidad del área, permitiendo no solo el crecimiento profesional, sino que también permitirá aumentar ese caudal de conocimientos necesarios para comprender y asumir el proceso formativo.

Pero no conforme a ello, otro modelo que se analizó ante la realidad actual fue el de la supervisión pedagógica para darle cabida a las competencias y perfil del supervisor, definida estas por Ruetter y Conde (1998), como “el proceso dinámico, sistemático, y democrático, identificado con la realidad local, municipal, estatal y nacional, destinado a mejorar y perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje, por medio de la asistencia al educador y ayuda dirigida a todos los participantes, con la finalidad de elevar la calidad de la educación”. (p. 71).

Se desprende de lo dicho por los autores que la acción pedagógica se encuentra circunscrita a ser implementada en cualquier tipo de división político territorial de los países, ya que su génesis radica en esencialmente optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, siempre tomando en cuenta las realidades del contexto sobre la cual se piensa aplicar, pues lo que se busca es contribuir a mejorar la calidad educativa.

Vista todas estas situaciones, solo queda decir en conclusión, que la implementación de un modelo de supervisión como instrumento, podrá ser capaz de abordar las situaciones administrativas y pedagógicas de forma conjunta, siendo estas indivisibles en el contexto escolar; por un lado, ya que por el otro, actuará de medio planificado y ajustado con la realidad, permitiendo diseñar estrategias con métodos y técnicas que canalicen los objetivos proyectados medibles cuando estos produzcan un resultado, esperando sea siempre sobre la base de la eficacia y la eficiencia.

¿Por qué sugerir un modelo de supervisión educativo ecléctico?

Después de haber aplicado a la investigación el instrumento de recolección de información a los involucrado, el análisis de los resultados y su tratamiento arrojó como conclusiones que al identificar las competencias profesionales del supervisor de Educación Básica Primaria, se obtuvo que la competencia profesional tendiente al uso de los Estilos Gerenciales muestra mayor debilidad, seguida del uso de normativas y aspectos legales, resultando en tal sentido una falta identificación con la misma; claramente esta no satisfacen al colectivo docente mostrando una mediana significación de ausencia en dicha identificación de tales competencias profesionales de los entes responsables.

Por otro lado, al caracterizar el perfil del supervisor de Educación Básica Primaria, se evidenció claramente que dicha caracterización del perfil del mismo tendiente al uso de la Empatía muestran mayor debilidad, seguida del uso de la comunicación y la asertividad, toda vez que estas claramente no satisfacen al colectivo docente, mostrando una mediana significación de ausencia de dichas características en el perfil con responsabilidades de control y evaluación.

En atención a lo anteriormente dicho, se describieron los tipos de Modelos de Supervisión, a los fines de determinar cuál satisface las Instituciones Básica Primaria, evidenciándose claramente que estos tipos de modelos de gestión representados por la supervisión clínica y supervisión pedagógica por parte de los supervisores - directores, resultan ser una debilidad para los mismos al no hacerlos descriptivos en su accionar; pero aunado a ello, también mostró debilidad al no satisfacer al colectivo docente, mostrando una baja significación en dicha descripción de tales tipos de modelos que satisfaga la optimización de la acción controladora.

Ante dicha realidad, se contrastaron las competencias profesionales, el perfil directivo y los tipos de modelo para determinar si existe alguna significación entre ellos, dando como resultados la existencia de un comportamiento que indica que existe una contraposición enfrentada entre los grupos poblacionales analizados, al señala que refleja una evidente debilidad, ya que esta satisfacen medianamente al personal de la escuela, mostrando ser equiparadamente significativo.

Dicho todo ello, solo queda compáralo con la percepción inicial del problema, resultando estar ajustado a la realidad, ya que la finalidad propuesta fue en principio ofrecer un documento que sirva como apoyo al proceso de fiscalización que optimice el proceso supervisorio, a su vez, fortalezca el conocimiento administrativo y académico que se ejercen actualmente o que podrían ser designados para tales funciones, en tal sentido se recomienda, proponer la Aproximación a un Modelo de Supervisión Ecléctico para optimizar el proceso en la Educación Básica Primaria.

Estructura del Modelo de Supervisión Ecléctico

Este Modelo, se encuentra estructurado en **momentos** consecutivos y concatenados, dirigido al personal supervisor – directivo de las instituciones de educación básica primaria, representado en forma algorítmica, en el sentido de que ninguno puede tener acceso directo a cualquier otro, con excepción del momento al que llama y sus propios sub-momentos; sin embargo, los resultados producidos por uno de ellos pueden ser utilizados por cualquier otro cuando se transfiera a ellos el control. Cada momento tiene una entrada y una salida, donde se pueden tomar decisiones dentro de uno de ellos que tenga repercusión en todo el flujo, pero el salto debe ser únicamente hacia el momento de evaluación, seguimiento y control.

Un primer momento, involucra al supervisor educativo, como agente que propicia cambios, funcionario con perfil idóneo y características profesionales para el ejercicio de sus funciones, de forma que a todo evento dirija su accionar a la

profesionalización, intelectualidad e integralidad, permitiendo con ello organizar una acción controladora internalizada, iniciada esta con el **diagnostico general del contexto escolar**. Dicho momento determina todas aquellas necesidades, debilidades, limitaciones, fortaleza, oportunidades, recursos, además de las involucradas con el proceso de enseñanza y aprendizaje; su fin va dirigido a obtener los diferentes hallazgos que estén incidiendo en el buen funcionamiento institucional y que están afectando el desarrollo del proceso que conduce a la calidad educativa, haciendo una lista de todos estos.

Posterior a ello se categorizan los hallazgos, agrupándolos de acuerdo a los elementos que lo configuran, tomando en cuenta la realidad originaria, el dinamismo social – histórico, el análisis transversal de lo pedagógico y el aprendizaje, a los fines de producir la documentación debida que delinee la clasificación de las diferentes actividades que conjugaran las acciones pertinentes y articuladas. Seguidamente, se configuran los hallazgos en base a la revisión documental, analizando las diferentes acciones que podrán ser desarrolladas dentro de la estructura educativa, tomando en cuenta los recursos que posee, contextualizándolo dentro de la interpretación histórico – social, jurídica, pedagógica y de aprendizaje, todo con el fin de determinar las dimensión e indicadores que conllevan a planificar las acciones supervisoras a emprenderse.

Finalmente se delimita, determinando los factores que prescriben tales hallazgos, tomando en cuenta la concreción histórica – social, los factores esenciales de carácter pedagógico y del aprendizaje; y por último, los profesionales y situacionales, circunstancias esta que amerita ser evaluada mediante la entrevista, como técnica que permite, a través de un diálogo directo, obtener datos o información de los mismos actores educativos, quienes proporcionan la información, estructurándola en los siguientes sub-momentos:

Inicial, donde el supervisor educativo crea un clima propicio para garantizar un buen desarrollo de la entrevista; **cuerpo**, recoge la información que permita conocer y valorar las acciones realizadas para la fijación de los propósitos de acompañamiento; y **cierre**, donde el mismo finaliza la entrevista con la planificación de las visitas de acompañamiento y orientación. Pero para la realización de la entrevista, ha de ser tomado en cuenta las siguientes dimensiones sustantivas y lógicas en la que debe versar la operatividad de la entrevista.

En este mismo contexto de ideas, la **dimensión sustantiva** es la que se encuentra referida a identificar a los sujetos que participarán en la aplicación de la evaluación de los hallazgos encontrados a través de la observación; en este sentido, se encuentra delimitado por el director, los docentes y los miembros restantes del consejo educativo, del que también forman parte los dos sujetos primeramente mencionados. Del mismo modo, la **dimensión lógica** la representan cuestiones por identificar de los hallazgos encontrados de la observación practicada pero que puedan ser verificables, sus causas específicas y los factores que participan en ellas, todas sobre la base de las premisas de dicha dimensión, analizando de los entrevistados si se está en presencia de un discurso factico, discreto o crítico.

Se considera como **discurso fáctico** del entrevistado, aquel que contextualiza al hallazgo o circunstancias limitadas a ellos, identificando los componentes que constituyen el mismo y que deberán ser evaluados, no dejando de estimar niveles más detallados como la proposición. De este modo se descartan las oraciones que corresponden a expresiones directas de opiniones personales, juicios valorativos, expresiones de deseo, al igual que todas aquellas derivadas de la religión, la política o concepciones filosóficas.

Por otro lado, ha de considerar que todas aquellas inferencias que no expresen explícitamente una opinión personal, deben ser incorporadas al proceso de evaluación, por lo que se hace necesario calcularlas si se definen sus componentes sustentado en procedimientos. Los valores reales arrojados por la entrevista, determinará el grado de fundamentación efectiva del hallazgo para que consecuentemente del discurso factico, se desprenden si es un discurso factico descriptivo, imaginario o hermenéutico.

El **discurso fáctico descriptivo**, es el reflejado por el participante entrevistado cuando va orientado a proporcionar información sobre noticias de hechos, historias, descripción de objetos o informaciones sobre datos que se presentan o presentaron en el contexto escolar, tratando que los mismos sean coherentes y claros a los fines de lograr determinar la situación específica que enlaza el hallazgo encontrado. Del mismo modo, tomar en cuenta si se está en presencia de un

discurso fáctico imaginario, cuando las informaciones que pudieran ser aportadas en la entrevista pero que no tienen contenido fáctico, se reemplazan por situaciones imaginarias que existen solo en la psique del sujeto entrevistado, los cuales pueden llegar a resultar de situaciones emotivas, afectivas, políticas, religiosas, filosóficas o ideológicas, entre otras.

Igualmente determinar si se está en presencia de un **discurso fáctico hermenéutico**, cuando las informaciones relacionadas con el saber, sus modos y todas aquellas informaciones que de alguna manera están relacionadas con el conocer, además de las que pudieran surgir como producto del propio discurso del sujeto entrevistado, pero que no se encuentra relacionado con el hallazgo observado por el supervisor en la visita practicada.

Dentro del mismo contexto de discursos utilizados en la entrevista, se tiene el análisis de la **dimensión lógica del discurso discreto**, relacionado con la aportación de información que complementa lo observado de un hallazgo, pero donde el sujeto entrevistado las dirige a sugerir, aconsejar, opinar o emitir juicios de valor positivos o negativos suponiendo estar dando respuesta a lo preguntado. Y finalmente, se tiene la **dimensión lógica del discurso crítico**, analizando si las respuestas aportadas por el entrevistado se direccionan a dar informaciones a la entrevista sobre la base de valoraciones y exámenes que adecuan las razones por las cuales el hallazgo se produjo a partir de acciones pedagógicas emprendidas, emitiendo valores intrínsecos o extrínsecos relacionados con el quehacer educativo.

Un **segundo momento**, orientado a la **planificación y desarrollo de la visita institucional de acompañamiento y orientación**, donde dicha visita puede ser realizada en forma grupal o individual a los directores y docentes si el actuante es un supervisor perteneciente al colectivo educativo; por un lado, ya que puede ser ejercida igualmente por el actor supervisor – director o subdirector como gerente propio de la institución al docente o resto de los miembros del consejo educativo involucrado, toda vez que normativamente éste es el supervisor nato de la institución.

Para realizarla planificación de la visita, el directivo realizará un registro con la mayor y posible recaudación de información disponible sobre el contexto escolar y los actores educativos que se encuentran circunscritos en él, a los fines de disponer su acción supervisora sobre la base de los factores circunscritos en el contexto, lógicamente originado del diagnóstico inicial realizado sobre el entorno escolar como un todo, tomando en consideración estratégica para su visita, la cual deberá ser motivadora, participativa, pertinente, oportuna y formativa, viéndose en ella desplegada todas esas características profesionales que a su vez caracterizan su perfil como supervisor.

En este sentido, la visita resultará **motivadora**, cuando el responsable asume una postura dispuesta al buen uso de las relaciones humanas, desplegando una serie de acciones a ser empático al momento de interactuar con los actores educativos, creando un clima de confianza, amabilidad y cordialidad entre los intervinientes, persiguiendo la atracción a la participación, tomando en cuenta que bajo ninguna circunstancia puede pensar actuar usando la imposición para hacer notar su jerarquía, eliminando los viejos paradigmas de temor y predisposición entre los actores escolares y quienes ejercen la función controladora.

Del mismo modo, buscará que la visita sea **participativa**, direccionando un dinamismo entre los actores mediante una comunicación y accionar cónsono entre los participantes, permitiendo la expresión y el actuar libre en el intercambio de experiencias, dando paso al surgimiento de opiniones, orientaciones y decisiones que incidan positivamente en los sujetos, promoviendo una cultura de participación, la cual consecuentemente deberá ser **pertinente**, vislumbrando la socialización de los valores comunes del contexto escolar para que en las convivencias en las que participe, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias sobre los propósitos comunes en base a las necesidades e intereses de los actores escolares sobre la base del contexto donde se encuentran.

Por otro lado, esta será **oportuna** si se hace ver a los participantes del contexto escolar que la asistencia activa del supervisor educativo siempre resulta ser apropiada, favoreciendo los fines de producir constructos en consensos productivos ante los hallazgos encontrados, pero que pueden ser evitados con acciones preventivas, que dan paso a una acción **formativa**, ya que toda orientación u opinión del supervisor debe estar conducida a inyectar conocimientos y experiencias que optimicen el buen funcionamiento escolar, todo en virtud de los datos arrojados por la entrevista, los

acompañamientos en los que dará sus orientaciones en virtud de los hallazgos encontrados, determinando el ámbito sobre el cual recaen las necesidades e intereses.

Visualizado e internalizado por parte del supervisor educativo el segundo momento, consecutivamente seguiría un **tercer momento** en la que se despliega una ejecución de la acción supervisora propiamente dirigida a desplegar el ejercicio pleno de sus conocimientos en base a sus funciones, la cual denominaremos **plan de evaluación, monitoreo, seguimiento y control**, la cual se constituye en un sistema de información que permite la evaluación interna del contexto integral escolar y la gestión que realizan los actores en base a los acompañamientos y orientaciones dadas previamente en el segundo momento y en base a las informaciones aportadas en la entrevista y conducidas a enfrentar los hallazgos diagnosticados, evaluando las acciones emprendidas, ejerciendo un seguimiento y control sobre tales acciones.

En base a lo anteriormente dicho, el supervisor – director educativo delinea acciones por el mismo, previendo los contenidos que deben revestir y las técnicas que se deben emplear para consolidar los fines que persigue, empleando instrumentos de evaluación que materialicen resultados tangibles de las diferentes actividades y acciones desplegadas, utilizando criterios, políticas y parámetros establecidos para su cumplimiento, culminando finalmente con el efecto *feed back* con el subordinado supervisado.

Por otro lado, hay que hacer resaltar que las acciones de evaluación, seguimiento y control se basa en el intercambio de experiencias entre el supervisor y los actores educativos, sin distinción de niveles de superioridad, a los fines de lograr una interacción auténtica en forma horizontal en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinente al entorno del contexto escolar, donde todos actúan con corresponsabilidad para lograr alcanzar la calidad educativa esperada bajo la premisa de los fines esperados. En este estado del proceso de monitoreo, se requiere hacer uso de un proceso comunicacional asertivo entre el evaluador y el monitoreado, además de una revisión, análisis y evaluación de los documentos de soportes las actividades y acciones que se despliegan del acompañamiento y orientación del supervisor, además de todos aquellos que han sido elaborados por el personal docente y directivo de las unidades educativas atendidas.

Explicado el fin último del momento, la evaluación del proceso de control, actuará como ya se ha dicho sobre la base de los resultados de las diferentes acciones realizadas y comprende recolectar, procesando los diferentes datos arrojados respecto al objeto de la supervisión, comparando los resultados obtenidos con todas aquellas teorías y doctrinarias a fin de emitir juicio valorativo críticos objetivos, teniendo en cuenta para ello **la observación**, la cual podrá utilizarse como técnica de recolección de datos a través de la percepción directa de los hechos educativos para constatar su buena marcha, la cual deberá ser planificada y veraz, haciéndose con todo ello un registro de datos observados, a los fines de realizar tabulaciones objetivas sobre lo observado.

Del mismo modo, esta podrá realizarse en forma de listado de ítems por aspectos que guía la observación del comportamiento del hallazgo; por otro lado, se podrá igualmente emplear **la entrevista**, la cual podrá ser delineada como una comunicación cordial o como instrumento que contiene los ítems de cada aspecto que va hacer motivo de la entrevista, en base a los cuales el supervisor formula preguntas para el diálogo.

En este mismo orden de ideas, también se hace necesario mencionar como técnica de evaluación el análisis de documentos, donde se realiza el examen apreciativo de los documentos elaborados y manejados en el tratamiento de los hallazgos, los cuales deben ser elaborados y valorados en función de ellos con calidad, validez, consistencia, trascendencia, oportunidad, operatividad. Como instrumento permite captar información valorativa de los documentos técnicos pedagógicos y administrativos, caracterizados según el hallazgo para precisar usuarios, objetivos, estructura, contenidos.

Por otro lado, podrá contarse de acuerdo al tipo de hallazgos con el empleo de instrumentos de evaluación, estructurado con una serie de ítems que especifican las características fundamentales e ideales que se espera o encuentran en la realidad donde se producen; por un lado, ya que por el otro, también podrá hacerse uso del asesoramiento como técnica de seguimiento y control, dando servicio de apoyo técnico – académico – científico a los actores educativos para el mejoramiento del proceso educativo, la cual puede darse en forma oral o escrita y consiste en poner al alcance

del actor de las diferentes sugerencias metodológicas adecuadas para la superación de los hallazgos verificados en una acción de supervisión por medio de los acompañamientos.

Se hace necesario destacar que el asesoramiento debe darse en la dimensión doctrinaria y técnica de la supervisión, respetando los criterios de creatividad e iniciativa de los actores educativos, dándose en su oportunidad con criterio científico y coherente en base a la correcta apreciación de la realidad y sin perder la técnica motivadora y estimulante de la acción supervisora.

Dentro de mismo orden de ideas, igualmente podrá utilizarse el coaching, el cual actúa como un proceso interactivo y transparente mediante el cual se direccionan las acciones a un entrenamiento de los actores educativos implicados en dicho proceso, buscando el camino más eficaz para alcanzar para enfrentar y superar los hallazgos, usando recursos y habilidades propias del supervisor educativo, quien ejerce la evaluación, al igual que el seguimiento y control, orientándolo a verificar el cumplimiento de las acciones surgidas y sugeridas en el acompañamiento pedagógico dado por éste, el cual arrojó una serie de orientaciones para ser emprendidas en el desarrollo del proceso.

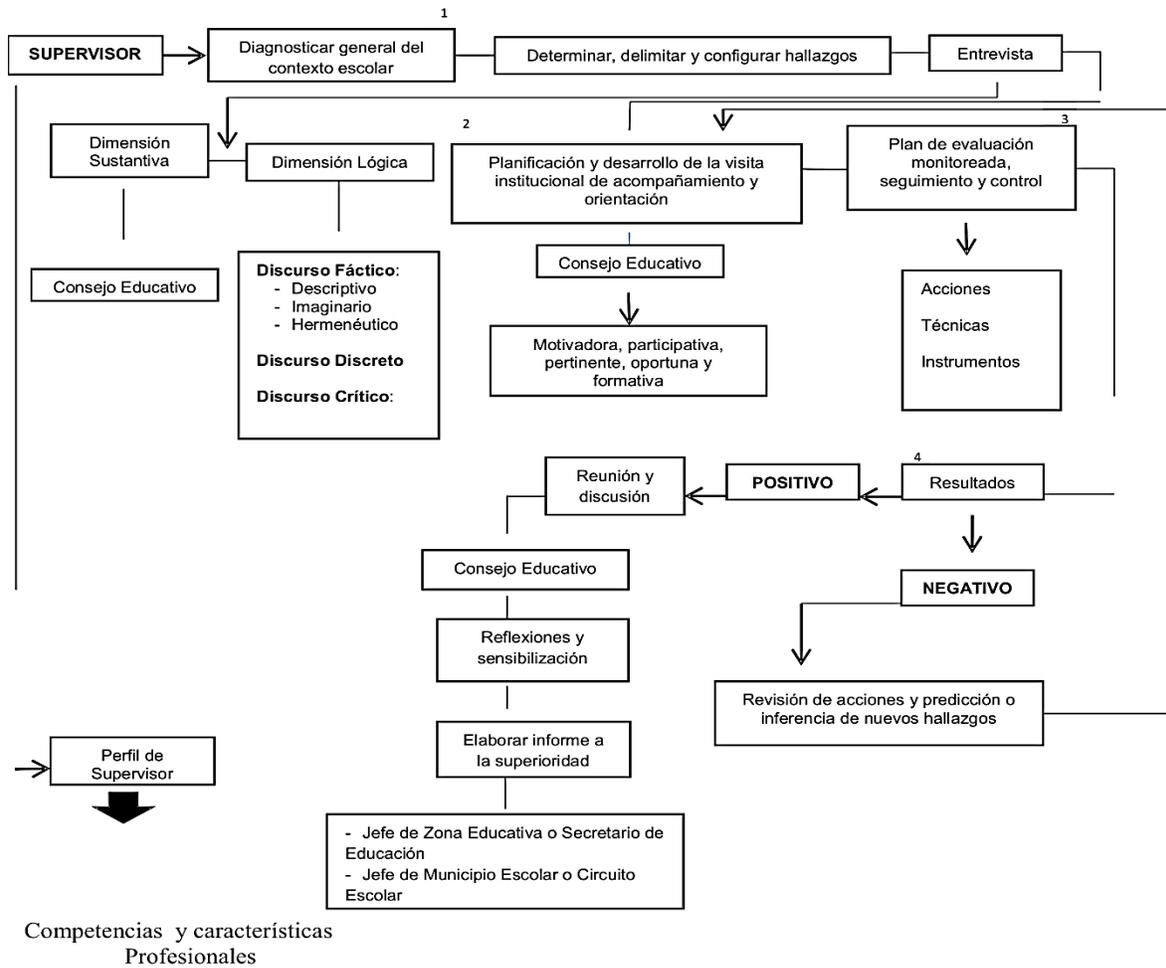
Dicho seguimiento y control, se delinea cuando se escoge la forma de evaluar entre la diversidad de instrumentos de evaluación, adecuándolos según el hallazgo tratado, determinando la reincidencia o el resurgimiento de nuevos logros, adecuándolos a las políticas educativas del órgano rector en consonancia con las propias del plantel, cumpliendo las orientaciones, recomendaciones, sugerencias y normas preestablecidas.

De lo anteriormente explicado, surge el **cuarto momento** llamado **resultados** del cual se desprenden dos escenarios: uno negativo que viene a estar determinado por las conclusiones obtenidas de la evaluación, seguimiento y control del proceso de monitoreo a los actores educativos en función de los hallazgos diagnosticados, quienes no habiendo superando las competencias y expectativas de las diferentes acciones y actividades que se abordaron, dieron origen a la revisión nuevamente de los hallazgos diagnosticados y de la predicción de otros nuevos, teniéndose la necesidad de volver al segundo momento, el cual permitirá en este estado, nuevamente delinear las acciones a ser emprendidas. Se sugiere tomar en cuenta inferir posibles escenarios en base a los ya vividos y las propuestas de cambios.

Pero si por el contrario, resulta ser positiva las acciones emprendidas y el control de los hallazgos, se sugiere realizar una reunión con los actores educativos (director, docente y resto del Consejo Educativo), a los fines de discutir las experiencias en cuanto los resultados obtenidos de estas, sobre la base de ellos, realizar reflexiones y sensibilizaciones que permitan concienciar o asumir cognitivamente nuevas experiencias.

Finalmente, construir conclusiones, recomendaciones y sugerencias sobre los hallazgos tratados, aunado a las reflexiones y sensibilizaciones que se obtienen de reunirse con el consejo educativo quien dará sus opiniones sobre el accionar supervisorio y sus resultados, de forma que se registre en un informe que haga saber a los mismos sobre lo acontecido en el proceso pedagógico y de aprendizaje para la optimización de la calidad educativa con la mejor disposición, efectividad, profesionalismo, intelectualidad e integralidad.

MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVO ECLÉCTICO



Nota: Aguilar y Bittar (2014)

Conclusiones

Después de discutir los resultados anteriormente descritos, se dan las siguientes consideraciones finales, todo con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en dicha investigación, resultando al respecto lo siguiente: en cuanto al primer objetivo específico, se obtuvo que los supervisores – directores medianamente tienen dichas competencias profesionales en Educación Básica Primaria, aunque claramente se evidenció que los Docentes por márgenes casi equiparados, hicieron saber su disconformidad al señalar que estos supervisores – directores no identifican esas competencias profesionales que determinan su desempeño como supervisor en el Subsistema de Educación Básica Primaria.

En lo que se refiere al segundo objetivo específico, los Supervisores – Directores medianamente tienen el perfil supervisor de educación básica primaria, pero en opinión de los Docentes por márgenes casi equiparados, no observan que encuadren estas características con ese perfil del supervisor y que determinan su desempeño; valga la redundancia, en el subsistema de educación básica primaria.

En relación al tercer objetivo específico, se evidenció claramente que los tipos de Modelos de Supervisión Educativa, bien sea la evaluación clínica o la supervisión de control, resultan ser una debilidad para los actuantes;

concordantemente esta no satisfacen al colectivo docente mostrando una baja significación en dicha descripción, toda vez que no ven delinear tales tipos de modelos de seguimiento en la educación básica primaria.

En función de los resultados obtenidos, se propone un modelo ecléctico, que encuadre todas las dimensiones y que represente la realidad, viabilizando tendencias de control sobre una situación que refleja medianamente; por ahora, en una disconformidad, modelo éste que buscará evitar un foco de problema mayor en el futuro, si no se ven satisfechos los estratos poblacionales involucrados. Las recomendaciones, casi en su totalidad, van dirigidas al órgano rector en materia educativa, en tal sentido se sugiere:

Aplicar la propuesta de este Modelo, toda vez que permite desarrollar diferentes acciones que ayudaran a optimizar el proceso supervisor dentro del sistema escolar, específicamente al subsistema de educación básica primaria, con el fin de conducirlo y mejorar el proceso supervisor en Venezuela. Al Ministerio del Poder Popular para la Educación y la Secretaría Regional de Educación de la Gobernación Bolivariana del Zulia, para que se haga la apertura de los concursos de oposición público para dar ingreso y estabilidad a los supervisores, tomando en cuenta en los mismos el esquema de un perfil basado en competencias y características profesionales especialísimas por sus funciones.

Referencias Bibliográficas

- Firth, G. y Neville, R. (1981). *Supervision and Staff Development: Overview of the Literature*. p. 33.
- Gimeno, P. y Pérez, O. (1992). *Acciones innovadoras hacia las instituciones educativas*. El Pueblo, Editorial. Bogotá, Colombia. p. 348.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Venezuela. p. 47-202-226.
- Mogollón, A. (2006). *Modelo para la Supervisión Educativa en Venezuela*. INIE. Venezuela. p. 3.
- Pavón, A. (2010). *Supervisión Educativa para la Sociedad del Conocimiento*. Editorial La Muralla. Madrid, España. p. 48.
- Prieto, M. (2011). *Empatía, asertividad y Comunicación*. Revista Científica Innovación y Experiencias Educativas. Nro. 41 Abril. p. 1.
- Ruetter, I. Conde, M. (1998). *Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. p. 29.
- Socorro, M. (2000). *Comunicación Oral. Fundamentos y practicas estratégicas..* Pearson – Educación. México. p.4
- Teixidó, M. (1997). *Supervisión Educativa*. España. p. 24-66.