
HACIA UNA VISIÓN PROSPECTIVA DE LA GERENCIA Y SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Ángela Rodríguez de Torrealba
angelar_rg@hotmail.com
(UPEL- IPB)

RESUMEN

Esta investigación de carácter documental, tuvo como propósito reflexionar sobre la visión que poseen sobre la función gerencial los directores de la Educación Básica. A partir del análisis de fuentes oficiales, en las cuales el Estado venezolano establece dichas funciones entre 1980 y 1990, a través de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Plan de Estudio y Evaluación del Rendimiento Escolar, el Modelo Normativo (1987), la Resolución sobre el Régimen de Supervisión Educativa (1983), la Ley Orgánica de Educación (1980), el Diseño Curricular de Ensayo para la Educación Técnica Profesional en el Nivel de Educación Media y Diversificada (1992) y el IX Plan Decenal de Educación (1993). Se utilizó el método hermenéutico para el análisis de la información. El estudio arrojó las siguientes conclusiones: (a) el supervisor debe elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida preparación integral, capacidad creativa y crítica, liderazgo, con buenas relaciones humanas, para que pueda crear un clima organizacional armónico que contribuya al crecimiento del personal académico; b) la función de la supervisión concebida como un proceso de fiscalización e inspección requiere ser revisada y adaptada a las concepciones actuales que la dinámica social y educativa exigen ante los desafíos históricos, es decir, la supervisión vista desde una perspectiva holística o integral, que fusione el hombre, la institución y la sociedad; y, c) la acción supervisora de la gerencia educativa amerita ser

Recibido: 06/03/08
Aprobado: 02/06/08

redimensionada, pues el docente de Educación Básica (especialmente) debe pasar de objeto a sujeto, incorporado activamente al proceso de transformación y evolución del hombre y la sociedad.

Palabras clave: gerencia educativa; supervisión educativa; gerencia organizacional; escuela básica.

ABSTRACT

TOWARDS A PROSPECTIVE VISION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SUPERVISION

The purpose of this research was to examine the vision basic education supervisors have about the management function. The study analyses, from an hermeneutic approach, several national data sources: a) official (government) sources between 1980 and 1990; b) the Venezuelan Constitution (1999); c) The National Study and Evaluation Plan for Education Performance; d) The Resolution on Education Supervision (1983); e) The Normative Model (1987); f) The Education Law (1980); g) The Tentative Curriculum Design for Professional Technical Education at Medium and High School Levels (1992); and, h) the IX Decennial National Plan. The evaluation of the results produced the following conclusions: 1) the supervisor must elaborate a working plan according to the established objectives of the educational action and posses a solid integral preparation, creative and critical capacity, leadership, good social skills, in order to create an harmonic working environment that will contribute to the personal development of the academic staff; 2) the supervision function, understood as controlling and inspection process, requires a constant revision in order to be adapted to current conceptions determined by the interaction of the social and education dynamic and the challenges posed by the historical moment, in other words, supervision seen from an holistic and integral perspective that fuses the individual, the institution and the society; and, 3) the supervision action exercised by the educational management must be

redesign because the basic education teacher (specially) must change from object to subject, actively included into the transformational and evolutional process of humans and societies.

Key words: educational management; educational supervision; organizational management; basic education.

RÉSUMÉ

VERS UNE VISION PROPECTIVE DE LA GESTION ET SUPERVISION ÉDUCATIVE

Cette recherche documentaire a eu pour but de réfléchir sur la vision que les directeurs de l'Éducation Basique possèdent sur la fonction de gestion. À partir de l'analyse de sources officielles, dans lesquelles l'État Vénézuélien établit ces fonctions entre 1980 et 1990. On a utilisé la méthode herméneutique pour l'analyse de l'information. L'étude a fait apparaître les conclusions suivantes : a) Le superviseur doit élaborer un plan de travail en accord avec les objectifs qu'on veut atteindre à travers l'action éducative et posséder une très bonne préparation intégrale, capacité créative et critique, leadership, combinés avec de bons rapports humains afin de créer un climat organisationnel harmonique contribuant à la formation du personnel académique ; b) la fonction de supervision, conçue comme un processus de fiscalisation et d'inspection, exige une révision pour l'adapter aux conceptions actuelles que la dynamique sociale et éducative impose devant les défis historiques. Dit autrement, la supervision vue d'après une perspective holistique fusionnant l'homme, l'institution et la société ; et, c) l'action de supervision de la gestion éducative mérite une restructuration car l'enseignant d'Éducation Basique, notamment, doit passer d'objet à sujet, incorporé activement dans le processus de transformation et d'évolution de l'homme et la société.

Mots clés: gestion éducative; supervision éducative; gestion organisationnelle; école basique.

Introducción

Este artículo es el resultado de la revisión bibliográfica y la reflexión sobre el tema gerencial, específicamente sobre la supervisión educativa en la Educación Básica en Venezuela, porque los diversos problemas que aquejan a la sociedad en ese ámbito ameritan estudios desde diferentes perspectivas. Esa complejidad del hecho educativo permite centrar la atención en los diversos actores del proceso de enseñanza con una visión postmoderna, ya que estamos frente a nuevas realidades y retos que requieren ser considerados en Educación.

Dichos cambios afectan notablemente el área gerencial y la organización interna de las instituciones. En este sentido, el mejoramiento de la educación se logrará cuando se modifiquen los esquemas gerenciales o paradigmas y se desarrollen valores y principios humanísticos, por lo que cualquier proceso que aspire a transformar y a modificar el sistema educativo nacional debe contar con la capacitación del personal docente. Mora García (2001) afirma que: “La gerencia postmoderna centra su importancia en el lado comportamental más que en el estructural, el recurso humano es más importante que nunca...” (p. 23). En este mismo orden de ideas, en Venezuela la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE, 1989) señaló que:

la falta de formación gerencial adecuada impide a estas personas gerentes y supervisores, entender que una de sus principales funciones consiste en ocuparse diaria y sistemáticamente de la administración de los recursos humanos, o sea, del personal. Pero gerenciar no es “mandar o jefear” personas implica un conocimiento y adecuada consideración de los diversos y complejos aspectos del comportamiento individual y del comportamiento de los grupos humanos y sus interrelaciones (p. 47).

Asimismo, Pavón (1990), sostiene que esta situación pudiera tener su origen en el hecho de que el gerente educativo como supervisor nato de la institución adolece de instrumentos y herramientas técnicas adecuadas a la acción educativa y a las necesidades de los docentes, lo que influye en la acción formativa de la escuela.

De igual manera, Reinoso (1991) plantea que el supervisor de la institución escolar debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, por lo cual podrá elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida formación integral, preparación técnica enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, de aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional.

Posteriormente, el IX Plan Decenal de Educación (1993) señala que existe un gran número de instituciones donde el personal que labora presenta conductas que se traducen en indiferencias, apatías para colaborar con los planteles, proceso de selección de docentes sin criterios, baja remuneración, poca actualización profesional e inadecuados sistemas de calificación y promoción, inasistencias, retardos, entre otras.

Al respecto, Rodríguez (1997), expresa que una de las áreas de la gerencia educacional que presenta una serie de fallas y deficiencias es la supervisión educativa, debido a que sus funciones esenciales se han concretado a la fiscalización, inspección y vigilancia que aunque son acepciones válidas e importantes desde el punto de vista legal y gerencial, su inadecuada instrumentación ha permitido que este proceso se centre en la simple inspección de documentos, sin cumplir a cabalidad con el extraordinario rol que le corresponde desempeñar ante una problemática educativa que pareciera tiende a profundizarse.

Finalmente, por los planteamientos señalados, se infiere que la dinámica social es acelerada y que para mejorar y optimizar la actividad supervisora realizada por el gerente educativo, es necesario que el supervisor posea conocimiento de las técnicas de aprendizaje y se involucre en un proceso de constante actualización, para que los docentes reciban la orientación adecuada y se sientan asesorados por ellos, además de interactuar armónicamente con los miembros de la institución.

Naturaleza de la investigación

El presente estudio se realizó bajo la modalidad de Investigación Documental y se fundamentó en un arqueo de fuentes de las décadas 80 y 90, en los documentos emanados de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Diseño Curricular de Ensayo para la Educación Técnica Profesional en el Nivel de Educación Media Diversificada (1992), en la Resolución sobre Régimen de Supervisión Educativa (1983), Ley Orgánica de Educación (1986), IX Plan Decenal de Educación (1993). El análisis de la información se realizó bajo el Método Hermenéutico para interpretar de manera sistemática los datos obtenidos de los trabajos escritos y documentos revisados.

Marco referencial

El proceso educativo en Venezuela es conducido por docentes comprometidos socialmente, necesitan orientación y estimulación permanente que contribuya a la optimización de la labor docente y a la calidad de la enseñanza como meta principal, con miras a la excelencia. Por este motivo, el quehacer educativo requiere contar con gerentes y supervisores que posean la información y la habilidad para considerar a los docentes como seres humanos que sienten y piensan.

Ciertamente, Mora García (*op. cit.*), expresa: “los trabajadores no serán dóciles operarios que acepten órdenes que vienen de lo alto, sino que deberá establecerse un diálogo horizontal, en donde, sean reconocidos como personas más que simples individuos” (p. 25).

En cuanto a la función directiva, el gerente educativo de Educación Básica debe velar por el buen funcionamiento de la institución que tiene bajo su responsabilidad para que pueda garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje y todas las actividades, en general, se realicen o ejecuten en forma efectiva y armoniosa, cónsonas con el desarrollo tecnológico y científico del país. Al respecto, Chacón (1990) plantea lo siguiente:

...realmente la función directiva en los planteles de Educación Básica y media del país, es más que una oportunidad para ascender profesionalmente. Un reto fascinante e impresionante destinado a las generaciones jóvenes del presente, pero esencialmente a quienes tengan capacidad para destacarse, desprendimiento para servir, responsabilidad para cumplir tareas, disciplina para acatar normas, sensatez para emitir opiniones (p. 13).

Cabe destacar el énfasis en la labor cumplida. En esta función directiva se integran las actividades administrativas, técnicas y sociales que debe realizar el gerente de una institución educativa, las cuales debe cumplir para lograr la eficiencia y eficacia de la educación, sin embargo no se percibe la concepción antropológica del docente.

Infiero que el director de Escuela Básica debe poseer habilidades y destrezas propias para una eficaz administración, ya que el nivel de exigencia que le plantea el nuevo diseño educativo va más allá de las tradicionales obligaciones de pagar salarios, comprobar gastos generales, remitir recaudos y acatar normas. Luego, estas funciones son asignadas al director en su rol de supervisor, pero ¿qué significa supervisar? Rojas, citado por Chacón, define a la supervisión:

como una función del gerente educativo en el proceso de administrar el currículo, que implica tareas de asesoría y seguimiento, dirigidas esencialmente a la formación continua, tanto humana como profesional de los docentes, estimular el proceso educativo de los estudiantes, y la participación y compromiso de la familia en mejorar la situación educativa para obtener resultados más satisfactorios en el proceso enseñanza-aprendizaje.

De igual manera, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986, p. 44), Art. 150, expresa que la supervisión es una función pública de carácter docente, realizada por el directivo y/o supervisor con el objeto de prestar un servicio de ayuda, orientación y asesoramiento a todo el personal docente.

El mismo reglamento define la supervisión educativa como una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, órgano del Ministerio de Educación, garantiza el logro de

los fines educativos previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación (p. 31).

Es conveniente señalar que las tareas del directivo de Educación Básica en el ejercicio de su función supervisora deben abarcar los aspectos técnico-administrativos y técnico-docentes, lo que implica estudiar ambos elementos como partes esenciales del trabajo que realiza este funcionario dentro de la organización escolar. Al respecto, se observa la ausencia de los valores humanísticos vitales en el proceso de interacción humana.

En este sentido, la gerencia educativa es la encargada de la coordinación principal de la institución escolar. En consecuencia, debe planificar, organizar, supervisar, controlar de manera adecuada en lo concerniente al funcionamiento docente, administrativo y laboral. Esta amplitud de funciones debería combinarse con la pertinente integración de estímulos educativos para contribuir a la formación permanente de los docentes. Al respecto, Harris (1993) señala que la gerencia educativa es una forma de obtener un desempeño óptimo y una manera adecuada de tomar decisiones en relación con la actividad supervisora que se realice en la búsqueda de la productividad escolar.

En atención a lo anterior, la gerencia educativa logra cambios y adaptaciones de los diferentes patrones y personalidades, ofreciendo un satisfactorio servicio a las personas que laboran dentro de la organización partiendo de los procesos de control que se implementen, permitiendo a su vez la adecuación de las necesidades de la institución, a los objetivos y metas previstas.

Según Ruiz (1989), el plano gerencial constituye el más alto nivel de supervisión del plantel y aunque sus actividades se orientan predominantemente en el sector administrativo, es su obligación velar

por la calidad académica de la institución. Asimismo, el *Manual de Administración del Currículo para la Escuela Básica* (1987) destaca entre las funciones administrativas más importantes, las siguientes:

1. Definir los objetivos de la supervisión de acuerdo con un cronograma planificado previamente con el objeto de lograr mayor efectividad en la visita de supervisión.
2. Impartir orientaciones técnico-administrativas que garanticen el dinamismo, la eficacia y la efectividad en la administración escolar.
3. Tomar en cuenta las mejores ideas cuando supervisa a fin de proyectarlas.
4. Estudiar junto con la Oficina de Supervisión correspondiente, las proposiciones de nombramientos, ascensos, remociones y destituciones del personal docente, administrativo y subalterno del plantel.
5. Premiar o sancionar al docente después de una supervisión, porque es la manera apropiada de valorar el trabajo.
6. Lograr el mejoramiento del rendimiento escolar a través de la evaluación formativa y el avance profesional del docente.
7. Establecer controles administrativos para dirigir el plantel.
8. Utilizar permanentemente técnicas y procedimientos que tiendan a realimentar la planificación.

Obsérvese en este documento la tendencia hacia el control y las normas de las actividades gerenciales y de supervisión, pero en él no se incorpora, de manera significativa, la acción sobre la capacitación del recurso humano.

Según Chavarría citado por (Corella, 2001, p. 48) “el supervisor debe conocer muy bien al personal que tiene en la institución para poder valorar sus experiencias y a partir de ahí contribuir en su desarrollo”. Es evidente la importancia que tiene para un director o directora conocer muy de cerca las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y la labor que desempeñan los docentes bajo su responsabilidad.

Existen infinidad de técnicas para ejecutar y desarrollar la supervisión educativa, entre ellas se pueden mencionar: la revisión periódica de planes de trabajo, la visita a las aulas, el uso de circulares que facilita la supervisión del trabajo y a la vez la labor del gerente cuando cumple esa función.

Por otra parte, la supervisión moderna debe obviar las acciones de inspección y fiscalización y necesariamente tiene que incorporar las funciones técnico-docentes y técnico-administrativas para optimizar la labor educativa a plenitud. A continuación se presentan las funciones más importantes que se desprenden del análisis del *Manual de Administración del Currículo para la Escuela Básica* (1987):

Funciones técnico-administrativa

1. Ejercer la dirección pedagógica del establecimiento y supervisar el desarrollo de la enseñanza en cada cátedra.
2. Visitar las aulas periódicamente para destacar el cumplimiento en la ejecución de la planificación.
3. Dialogar frecuentemente con el personal para establecer una comunicación efectiva.
4. Delegar responsabilidades de supervisión en el personal docente para asegurar el cumplimiento de las obligaciones inherentes al director.
5. Asegurar la calidad del proceso educativo mediante orientaciones técnico-docentes.
6. Colaborar con el supervisor respectivo en el cumplimiento de sus funciones relativas a la dirección del plantel, en cuanto al establecimiento de indicaciones expresas del despacho.

Estas funciones focalizan la acción educativa con miras a la responsabilidad y la calidad, pero no se incluye la atención al mejoramiento profesional que se requiere para armonizar el trabajo y el crecimiento personal. Por otra parte, la función social es uno de los roles de mayor importancia que le corresponde desempeñar al director y al revisar el documento, se observan las siguientes:

1. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros que conforman el establecimiento docente.
2. Contribuir con su ejemplo a un clima de comprensión, colaboración y justicia entre todos los subordinados.
3. Utilizar un lenguaje entendible que permita la comunicación efectiva con el personal del plantel a su cargo y con la comunidad educativa.

Asimismo, el Normativo de Educación Básica (1987) considera que el supervisor debe poseer:

1. Rectitud profesional
2. Espíritu de equidad.
3. Eficiencia organizativa.
4. Capacidad de liderazgo.

Ahora bien, ¿cómo contribuye el Estado a fomentar estas condiciones en el gerente o supervisor de la Educación Básica?, ¿qué mecanismos establecen los organismos oficiales para fomentar dichas características? Para ejecutar la supervisión de manera idónea, el gerente debe ser un buen líder, pues las perspectivas de éxito en sus planteles serán muy elevadas.

Función técnico-docente

En cuanto a esta función, es pertinente destacar la supervisión como un proceso de ayuda que se le brinda al educador en su contexto laboral. Esta actividad según lo señala la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1993) asegura el planeamiento

pedagógico y la eficiencia de su ejecución, propiciando a su vez condiciones para la participación efectiva de todos los docentes, unificando en torno a los objetivos de la institución las actividades a realizar para conseguirlos.

Por lo anterior, el proceso gerencial que realiza el directivo de Educación Básica en el ejercicio de su función supervisora, requiere de un liderazgo efectivo, una motivación permanente y directa entre los miembros del personal.

De igual manera, se deduce que la supervisión educativa sustentada sobre los principios ya descritos, ha de contribuir no sólo al desarrollo integral de los docentes, sino también a elevar la calidad al proceso de enseñanza aprendizaje a través de un despertar en los educadores de ser cada día los mejores, desarrollando su autoestima de tal manera que los conduzca a lograr mayores niveles de satisfacción mediante su autorrealización.

Vista la supervisión desde esta perspectiva, ha de contribuir a producir cambios que requiere la nueva escuela con miras a un mejoramiento continuo donde se tenga presente la supervisión como una actividad constructiva y creadora que rompa con los esquemas rutinarios.

Conclusiones y recomendaciones

- Los resultados de la supervisión realizada por el director deben elevarse a instancias superiores, pues allí se generan decisiones pertinentes, en cuanto a recursos financieros, humanos y académicos.
- La experiencia laboral del docente puede ser un factor relevante en el diagnóstico realizado por el supervisor, con el propósito de reorientar efectivamente el proceso educativo.

- El supervisor debe elaborar un plan de trabajo de acuerdo a los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida preparación integral, capacidad creativa y crítica, ser líder, con buenas relaciones humanas, para que pueda crear un clima organizacional armónico que contribuya al crecimiento del personal académico.
- La función de la supervisión concebida como un proceso de fiscalización e inspección, requiere ser revisada y adaptada a las concepciones actuales que la dinámica social y educativa exige ante los desafíos históricos, es decir, la supervisión vista desde una perspectiva holística o integral, que fusione el hombre, la institución y la sociedad.
- Las relaciones humanas satisfactorias son indispensables en las instituciones, por esta razón, debe existir la comunicación bidireccional (hablar-escuchar) entre todos sus miembros. La gerencia ejercida a través la función supervisora que contemple la reflexión y realimentación durante el proceso, contribuiría a la idoneidad y asertividad de la misma.
- La acción supervisora de la gerencia educativa requiere ser redimensionada, pues el docente de Educación Básica (especialmente) debe pasar de objeto a sujeto, incorporado activamente al proceso de transformación y evolución del hombre y la sociedad. Sólo así propiciará un trato más humano entre todas las personas que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, permitiendo acciones más enriquecedoras y efectivas en la labor educativa (docentes, alumnos, comunidad).

Referencias

Chacón, B. (1990). *Motivación y Rendimiento Académico en Estudiantes de Media y Diversificada*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto.

- Chacón, F. (2002). *Sistema de Control de Calidad*. Madrid: Universidad Nacional Española a Distancia.
- Chavarría, G. (1998). *Influencia de la Supervisión Educativa en el Desarrollo Potencial Humano de los Educadores*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.
- Comisión Presidencial para la Reforma del Estado. (1989). *La Reforma Administrativa, (vol. 6). Tomo I*. Caracas: Autor.
- Constitución. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo 3, 2000.
- Corella, A. (2002). *Modelos Actuales de la Asesoría y Supervisión Educativa*. Madrid: Universidad Nacional Española a Distancia.
- Harris, P. (1993). *Teoría de sistema. Un enfoque estructural*. México: Legis.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (1992). *Diseño Curricular de Ensayo para la Educación Técnica Profesional en el Nivel de Educación Media Diversificada*. Trabajo no publicado.
- Ministerio de Educación. (1989). *Modelo Normativo Plan de Estudio y Evaluación del Rendimiento Escolar*. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación. (1993). *IX Plan Decenal de Educación*. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación. (1986). *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación*. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación. (1987). *Manual y el Normativo de Educación Básica*. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación. (1987). *Oficina sectorial de planificación y presupuesto. Modelo Normativo del Plan de Estudio y Evaluación del Rendimiento Escolar*. Caracas: Autor.
- Mora, P. (2001). *La gerencia y la educación postmoderna: crítica*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Pavón, C. (1990). *El Supervisor Educativo como Agente de Cambio*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto.

- Reinoso, W. (1991). *La Evaluación del Rendimiento Estudiantil. Un problema del Departamento de Sociales del IVP*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Maracay “Rafael Alberto Escobar Lara”, Maracay.
- Resolución N° 3211, Ministerio de Educación (Régimen de Supervisión Educativa). (1983, Junio 30). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*.
- Rodríguez, E. (1997). *Desempeño del director como supervisor líder motivacional a nivel de la tercera etapa de Educación Básica*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto.
- Ruiz, J. (1994). *Supervisión Clínica Gerencial*. Barquisimeto: Boscán.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1993). *Administración. Módulo Instruccional*. Caracas: Autor.