

PERFIL DEL DIRECTIVO COMO RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

The manager's profile as being responsible for educational supervision

O perfil do gestor como responsável pela supervisão educacional



RECIBIDO: 8 NOVIEMBRE 2016

EVALUADO: 8 FEBRERO 2017
16 MAYO 2017

APROBADO: 9 DICIEMBRE 2017

Daritz del Carmen Urdaneta de Rincón
Licenciada en Educación Integral. Magíster en Supervisión Educativa. Doctora en Educación. Docente y subdirectora de la Escuela Básica Nacional Maestro Jesús Ferrer Materán.
daritzaurdaneta@hotmail.com

Mariluz Ramona Garcés Pacheco
Licenciada en Educación, áreas Lengua y Matemáticas. Magíster en Supervisión Educativa. Docente y directora de la Escuela Básica Nacional Maestro Jesús Ferrer Materán.
garces.mari70@hotmail.com

Nancy Josefina Nava Reyes
Licenciada en Educación Integral, áreas Lengua y Matemáticas. Magíster en Supervisión Educativa. Doctora en Educación. Docente y directora de la Escuela Básica Nacional Maestro Marcos Pereira Olivares.
nancynava26@yahoo.es

Marys Estella Valles de Rojas
Licenciada en Educación Integral, mención Lengua y Matemáticas. Magíster en Gerencia Educativa. Doctora en Educación. Profesora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), y docente de Educación Inicial C.E.I. Celia Celis Olivares
marestroj@hotmail.com

Franklin José Yedra Granadillo
Licenciado en Educación Integral. Magíster en Supervisión Educativa. Docente de aula en la Escuela Básica Nacional Maestro Jesús Ferrer Materán.
displaypedagogico@gmail.com

Débora del Valle Giraldeth
Licenciada en Biología y licenciada en Educación, mención Biología. Magíster en Ciencias Ambientales. Doctora en Educación. Profesora de la Universidad Rafael María Baralt (UNERMB), y docente de la Unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor.
giraldeth_d@hotmail.com



Resumen

El propósito del estudio consistió en analizar el perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa en las escuelas bolivarianas del municipio Miranda, estado Zulia, Venezuela. El mismo fue desarrollado bajo el paradigma positivista caracterizado por una investigación analítica descriptiva con diseño de campo, no experimental y transversal, sustentado en los aportes teóricos de Mogollón (2009), Loaiza (2011), López (2009), y la Ley Orgánica de Educación (2009), entre otros. La población estuvo conformada por un equipo de diez (10) directivos y ochenta y cinco (85) docentes, para un total de noventa y cinco (95) personas. El análisis estadístico se realizó mediante el método de estadística descriptiva, aplicando la técnica de relación porcentual. Entre las conclusiones que arrojó el análisis del perfil como responsable de la supervisión pedagógica, se obtuvo que este se caracteriza por el desarrollo de competencias de dirección escolar, así como de carácter pedagógico, demostrando capacidades específicas en la aplicación de técnicas orientadas a la planificación del trabajo de aula docente. Existe preponderancia de las habilidades técnicas en este proceso, caracterizado por una supervisión correctiva, en la cual prevalece la aplicación de los principios integral y sistemático; por esto cual se generó un patrón de responsabilidades en este caso.

Palabras clave: perfil, directivo, supervisión educativa, habilidades técnicas, pedagogía.

Para citar este artículo / to cite this article / para citar este artigo:

Urdaneta de Rincón, D., Nava-Reyes, N., Yedra-Granadillo, F., Garcés-Pacheco, M., Valles de Rojas, M., y Valle-Giraldeth, D. (2018). PERFIL DEL DIRECTIVO COMO RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA. *Revista Panorama*, 12(23), 47-61. doi:<http://dx.doi.org/10.15765/prnm.v12i23.1191>



Summary

The purpose of the study was to analyze the profile of the principal as responsible for educational supervision in Bolivarian schools in the municipality of Miranda, state of Zulia. It was developed under the positivist paradigm characterized by a descriptive analytical research with field design, non-experimental and transversal sustained in the theoretical contributions of Mogollón (2009), Loaiza (2011), López (2009), and the Organic Law of Education (2009), among others. The population was formed by a team of ten (10) directors and eighty-five (85) teachers for a total of ninety-five (95). The statistical analysis was carried out by means of the descriptive statistical method applying the technique of percentage relation. Among the conclusions of the analysis of the profile of the person responsible for pedagogical supervision, it was found that it is characterized by the development of school management skills as well as pedagogical character, demonstrating specific abilities in the application of techniques oriented to the planning of teaching classroom work. There is a preponderance of technical skills in this process characterized by a corrective supervision in which the application of the principles prevails: integral and systematic; therefore, a pattern of responsibilities was generated in this case.

Keywords: profile, directive, educational supervision, technical skills, pedagogy.



Resumo

O objetivo do estudo foi analisar o perfil do diretor como responsável pela supervisão educacional nas escolas bolivarianas do município de Miranda, estado de Zulia. Ele foi desenvolvido sob o paradigma positivista caracterizado por uma pesquisa analítica descritiva com design de campo, não-experimental e transversal apoiada pelas contribuições teóricas de Mogollón (2009), Loaiza (2011), López (2009) e Ley Orgánica de Educación (2009); entre outros. A população consistiu de uma equipe de dez (10) diretores e oitenta e cinco (85) professores para um total de noventa e cinco (95). A análise estatística foi realizada utilizando o método estatístico descritivo aplicando a técnica da razão porcentual. Entre as conclusões da análise do perfil da pessoa responsável pela supervisão pedagógica, verificou-se que ele é caracterizado pelo desenvolvimento de competências de gestão escolar, bem como caráter pedagógico, demonstrando habilidades específicas na aplicação de técnicas orientadas para o planejamento do ensino de trabalho em sala de aula. Existe uma preponderância de competências técnicas neste processo caracterizado por uma supervisão correctiva em que prevalece a aplicação dos princípios: integral e sistemática; para a qual foi gerado um padrão de responsabilidades neste caso.

Palavras-Chave: perfil, diretoria, supervisão educacional, habilidades técnicas, pedagógicas.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de prestar atención urgente a las políticas educativas cuando vinculan procesos de calidad, equidad y seguimiento en el campo educativo dentro del cual se encuentra implícito el tema de la supervisión escolar, es una temática de relevancia en Latinoamérica, en tanto este proceso es visto como una máquina viviente que opera considerando todos los integrantes, fundamentalmente los docentes de aula y directivos, quienes forman parte de la estructura organizacional establecida con miras a producir cambios relevantes y realimentar la calidad del sistema educativo.

Tal es el caso de Venezuela, donde a partir del año 2009, con la promulgación de la Ley Orgánica de Educación, se desarrolla la nueva concepción de la supervisión educativa, como política social para viabilizar la participación democrática y protagónica del poder popular en la formación, ejecución y control de la gestión pública educativa. Bajo esas premisas se puede inferir que los cambios y transformaciones planteadas deberán coadyuvar a una política para el desarrollo profesional del docente con funciones de supervisor y, en tal sentido, con un sistema nacional de supervisión educativa que fortalezca la gestión institucional en cada escuela bolivariana.

En ese marco de orientaciones, Mogollón (2009), ha explicado que la calidad de la supervisión debe generar importantes avances en la praxis supervisora que coadyuven a incrementar competencias, habilidades, atender necesidades que impliquen la misión de prolongar el logro de retos, aplicar nuevas tecnologías vinculadas a mejorar la calidad de sus responsables y, en general, de la educación.

De ahí que se desarrolló este estudio con el propósito de analizar el perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa en las escuelas bolivarianas del municipio Miranda, estado Zulia, bajo un enfoque positivista.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa

Una de las tareas más importantes, difíciles y exigentes dentro de cualquier organización es, sin duda alguna, la supervisión del trabajo ajeno. Pero realmente esto tiene su explicación en el origen de la palabra supervisión: super, sobre, y visum, ver. Implica, por lo tanto, “ver sobre, revisar, vigilar”. La función supervisora, supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”.

Esta información permite señalar que el director, como responsable de la supervisión educativa en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo venezolano, de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación –LOE– (2009), con referencia en los artículos 38, 39, 40 y 43, por su perfil, constituye el conjunto de rasgos y características deseables, las cuales –producto de la formación permanente e integral que recibe– elevan su nivel de conocimiento, desempeño y responsabilidad para garantizar que la supervisión educativa se lleve a cabo tal cual fue planeada y ordenada.

En efecto, tendrán perfil de directivos quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerado como tales los que poseen el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. De tal manera que el ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien ejerce la carrera docente en los niveles desde inicial hasta media responde a criterios de evaluación integral de

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón |

Nancy Josefina Nava
Reyes |

Franklin José Yedra
Granadillo |

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco |

Marys Estella Valles
de Rojas |

Débora del Valle
Giraldoth |

Panorama |
pp. 47-61 |
Volumen 12 |
Número 23 |
Julio - Diciembre |
2018 |

méritos académicos y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

El perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa, en consideración a la administración y régimen educativo plasmados en la LOE, en términos de enseñanza, refiere al conjunto de condiciones profesionales cuyas competencias le permiten generar acciones pedagógicas –teniendo habilidades y conocimientos de la situación en la cual se da la supervisión- analizar, evaluar, discernir y ejecutar los cambios que considere necesarios con el desarrollo del currículo, así como sobre la participación de los actores del proceso.

En concordancia con esto, para el MPPE (2013-2014), el perfil del docente es concebido como el conjunto de rasgos deseables que permiten a él mismo ser uno de los actores educativos claves de transformación. Aquel que juega un papel esencial en los procesos de aprendizaje y enseñanza para lograr una educación descolonizadora, socioproductiva, comunitaria, científica y tecnológica que permite la formación del sujeto con identidad propia, conocimientos, saberes, habilidades para el trabajo liberador, valores éticos consecuentes con un proceso de supervisión basado en la participación protagónica.

Por las condiciones expresadas, el perfil del directivo requiere competencias para ejercer la función supervisión con un carácter único, integral, holístico, social, humanista y metodológico durante el acompañamiento dado al proceso educativo. Al respecto, Medina y otros (2012, p.32) explicaron: “el perfil del directivo supervisor es el conocimiento, experiencias en términos generales con las cuales debe trabajar”.

Con este conocimiento es posible establecer procedimientos de supervisión adecuados a la realidad específica del ambiente donde ha de desarrollar la acción supervisora.

Por lo descrito, se infiere que el perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa está definido por las competencias, conocimientos y experiencias en las diferentes áreas del campo educativo. Está determinado, en gran parte, por su preparación académica, sus experiencias en las áreas del saber y el cumplimiento responsable de sus funciones supervisoras en la institución educativa.

En ese marco referencial, Anderson (2010, p.3), haciendo una descripción del director como responsable de la dirección escolar destaca: “el gerente líder de la institución educativa posee un perfil profesional que le permite monitorear el cambio y la calidad educativa”, esto mediante frecuentes visitas al aula para observar, conversar (con docentes y estudiantes), de una manera informal, apoyarlos y también para realizar una supervisión formal.

Con base en las definiciones establecidas, Cuadra (2009, p.40), reafirmó la necesidad de “un director con perfil de supervisor que requiere formación inicial con estándares de calidad, una formación permanente basada en el liderazgo pedagógico que demanda capacidades para buscar cantidad y variedad de información de las nuevas sociedades del conocimiento”; por ende, condiciones para contribuir con la formación integral del alumno. Por su parte, Rodríguez (2011), destaca que la calidad de las escuelas va a depender del estilo, rasgos y perfil del directivo que tiene influencia en el aula, desarrolla habilidades y, junto a competencias pedagógicas en situaciones apremiantes, controla riesgos.

En esa línea de actuaciones, según Medina y otros (2012, p.31), la supervisión educativa se puede ejercer en dos sentidos: general, cuando se identifica con la inspección escolar; es decir, la supervisión se hace afuera, no por alguien inmerso directamente en el proceso (supervisores nacionales, regionales), o particular, ya más identificada con la orientación pedagógica. Esta es hecha por un miembro del equipo administrativo de la propia escuela, visto como un guía que inspire el trabajo creativo y de común acuerdo al personal.

La supervisión educativa debe abarcar todos los niveles y factores necesarios para un buen desenvolvimiento, así como un excelente liderazgo que transmita, aporte resoluciones e ideas al equipo de trabajo, aparte de estar orientada hacia la observación del compromiso educativo, así como a la facilitación de estrategias de comunicación dirigidas a conocer con mayor profundidad la situación de las prácticas pedagógicas desarrolladas, y proveer la motivación al logro del docente en la ejecución de dicha práctica.

Como consecuencia de estas acciones, Medina y otros (2012, p.35), contribuyen al indicar que la labor del directivo supervisor se desarrolla en tres etapas: planeamiento, seguimiento y control, de la siguiente forma:

a) **Planeamiento:** es la guía de toda la labor generada durante un periodo lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir, posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades surgidas, así como a las modificaciones producidas en la vida escolar. Se prevé, también, la ejecución de tareas particulares.

b) **Seguimiento:** es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no solo se sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor realizada durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias, con base en los datos recogidos y evaluados durante la aplicación de las actividades escolares.

c) **Control:** actúa sobre la base de los resultados del trabajo, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad. El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes.

Lo anterior indica que en las escuelas bolivarianas la supervisión tiene necesidad de ser planificada. De ahí la importancia de formular un programa de supervisión que debe prepararse cooperativa y provisionalmente, siendo lo suficientemente flexible para ir introduciendo cambios, tratando los casos que merezcan atención inmediata y utilizando los diferentes medios que la situación requiera.

Por todo lo antes indicado, se visualiza que el perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa en las escuelas bolivarianas estará determinado por una política de formación permanente, cuya responsabilidad fundamental es lograr la formación integral del ser social. En tanto, su estabilidad en el cargo dependerá de su formación y el ejercicio responsable de sus funciones profesionales, preparación, desempeño y competencias.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón I

Nancy Josefina Nava
Reyes I

Franklin José Yedra
Granadillo I

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco I

Marys Estella Valles
de Rojas I

Débora del Valle
Giraldoth I

Panorama I
pp. 47-61 I
Volumen 12 I
Número 23 I
Julio - Diciembre I
2018 I

COMPETENCIAS

De acuerdo con Calvo (2002, p.3), “las competencias personales y profesionales del directivo con funciones de supervisor deben permitir la eficiencia de la administración escolar en sus diferentes niveles y modalidades”. Estas son desarrolladas para la generación de innovaciones pedagógicas desde la escuela, para hacer de la supervisión educativa un recurso para la planificación estratégica, redefinir sus funciones prioritarias para realizar prácticas alternativas que eleven su calidad.

También Mogollón (2009, p.12), ha insistido en defender que las funciones del supervisor requieren competencias específicas, en tanto tienen como razón primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos, para controlar, vigilar, organizar y evaluar la gestión escolar. Con incidencia en el planteamiento de Nereci (1975), Mogollón refleja un cuadro de las funciones correspondiente a la supervisión escolar, clasificadas en tres grupos: técnicas, administrativas y sociales de la forma siguiente (Ver cuadro 1).

Cuadro 1

<i>FUNCIONES</i>	<i>ACTIVIDADES</i>
Técnicas	- Realizar investigaciones
	- Orientar la labor del maestro
	- Promover el perfeccionamiento en el maestro
	- Evaluar el uso de recursos
Administrativas	- Realizar gestiones del proceso administrativo
	- Organizar la gestión distrital
	- Participar en el liderazgo del plantel
	- Tomar decisiones
	- Evaluar el proceso de supervisión
Sociales	- Establecer comunicación con la comunidad educativa
	- Gestión, presupuestos y gastos
	- Estimular los procesos de comunicación

Fuente: Funciones técnicas, administrativas y sociales de la supervisión escolar, Nereci, adaptación: Mogollón (2009).

Las funciones de supervisión conforme a lo expresado por la autora, muestran algunas actividades a ejecutar en la institución escolar, de acuerdo con las normas previamente establecidas, sin obviar alguna, ya que las mismas permiten el control, operatividad e integración del sistema educativo, reforzando así los nuevos retos y enfoques, lo que es requerido tanto por la educación como por la supervisión educativa.

En efecto, este autor explica que las competencias del directivo de un centro escolar son múltiples y variadas: profesionales, básicas, específicas y laborales; estas últimas comprenden aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse con eficacia tanto en las funciones y roles, como en los asuntos relacionados con la gestión institucional. De ahí, Perozo (2011, p.3) destacó: “las competencias tienen su origen en la formación, donde las personas logran alcanzar eficiencia; estas se producen y fomentan por el vínculo de la teoría y la práctica que redundan en el desempeño del profesional”.

De este modo, Ascanio y González (2010, p.39) destacaron que “para ser considerado competente en una determinada disciplina, se debe presentar un conjunto de conocimientos que permitan enfrentar y resolver diversas situaciones”. Por su parte, “las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones, disposiciones cognitivas, metacognitivas, socioafectivas y psicomotoras, apropiadamente relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible y eficaz”.

Como puede verse, las competencias que modelan el perfil profesional del directivo son de carácter técnico profesional y para el ejercicio de un liderazgo en los diferentes niveles educativos,

caracterizado por atributos conceptuales, procedimentales, actitudinales y motivacionales que ha de poseer para llevar a cabo actividades superiores exitosas. Por tanto, las competencias que conforman la profesionalidad del director – desde la práctica de la gestión institucional- se configuran a partir del cumplimiento y elevación de principios tales como:

- a. Transformación social.
- b. Participación democrática.
- c. Participación comunitaria.
- d. Atención integral.
- e. Renovación pedagógica.
- f. Lucha contra la exclusión educativa.

De esta forma, y bajo esas premisas del Sistema Educativo Bolivariano (2004), se plantea un modelo de profesionalidad que atienda las exigencias contemporáneas de una educación que redunde en cambios significativos, atendiendo al contenido de las reformas y procesos de cambio; es decir, un directivo que asuma –como responsable del Ministerio del Poder Popular para la Educación- actitudes para favorecer una mayor participación en el proceso de construcción curricular, ajustado a las realidades y expectativas comunitarias a partir de un proyecto definido para el desarrollo humano discutido y consensuado en un ambiente democrático, así como a procesos de orientación que superen el carácter primitivo de la supervisión, dando paso al acompañamiento, control y evaluación del proceso educativo en cada institución venezolana.

COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS

Conforme con los aspectos filosóficos que sustentan la educación bolivariana (2004), esta competencia del directivo como responsable de la supervisión educativa está asociada a lo que significa un currículo basado en una práctica pedagógica contextualizada, capaz de considerar las experiencias ambientales, los entornos escolar y comunitario para otorgar al aprendizaje pertinencia social y cultural; por medio de su desarrollo, esta competencia indica en las transformaciones educativas venezolanas atender a niñas y niños como sujetos de su propio aprendizaje a partir de su experiencia, acervo, ideas, sentimientos, el trabajo en equipo, la promoción del acompañamiento docente, para así garantizar la culminación del alumno en el sistema educativo.

Para Loaiza (2011), esta competencia se concreta en las capacidades del director como responsable de la supervisión educativa que le posibilita un conocimiento profundo acerca del objeto que dirige y las habilidades pedagógicas correspondientes para actuar con ese conocimiento, como consecuencia decidida de la interacción e integración dialéctica de un conjunto de cualidades que expresan la posesión del conocimiento y que convergen para el desarrollo de su labor de dirección profesional de la supervisión.

De igual forma, esta labor se manifiesta en los conocimientos básicos del proceso pedagógico, la supervisión escolar, el aprendizaje, la organización escolar y el currículo. También en las habilidades para el empleo de técnicas de supervisión, sus tipos, para diseñar el diagnóstico integral de los alumnos, interpretar resultados y determinar regularidades para proyectar las estrategias educativas correspondientes.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón |

Nancy Josefina Nava
Reyes |

Franklin José Yedra
Granadillo |

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco |

Marys Estella Valles
de Rojas |

Débora del Valle
Giraldoth |

Panorama |
pp. 47-61 |
Volumen 12 |
Número 23 |
Julio - Diciembre |
2018 |

EN DIRECCIÓN ESCOLAR

De acuerdo con Loaiza (2011), esta competencia comprende el conocimiento profundo de la dirección científica educacional, de la supervisión educativa, sus teorías, principios, contenidos, métodos y técnicas; incluye el desarrollo del liderazgo, la aptitud del directivo para interactuar con docentes, alumnos, padres, representantes, entre otros, los cuales son el objeto de su actividad de dirección, por lo cual requiere conducirlos con un alto grado de compromiso y motivación para lograr los objetivos de la institución escolar, desarrollar la capacidad de comunicación, emplear un estilo de dirección apropiado, así como alcanzar sus cualidades personales.

De esa forma, en su rol de supervisor, el directivo debe ser responsable de orientar, asesorar, controlar y evaluar a los docentes en el trabajo pedagógico, una vez que haya participado en la planificación institucional de manera tal que pueda contribuir a su formación profesional.

Conforme a lo establecido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, el directivo deberá desarrollar competencias de dirección escolar que contribuyan en su concreción en las formas de organización del proceso enseñanza - aprendizaje; por tanto, requiere ser competente en la ejecución de una planificación estratégica con el propósito de organizar, diseñar, implementar, dirigir, coordinar, evaluar, sistematizar acciones y actividades que permitan el proceso de aprendizaje, garantizando la transformación e integración de la comunidad en el quehacer de la escuela al proyectar su acción social y pedagógica en el proceso de formación ciudadana.

Siguiendo ese marco referencial, Rodríguez (2011, p.24), describe que las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización.

Por consiguiente, el supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a concretar los esfuerzos del equipo, la orientación del trabajo, las funciones desempeñadas, saber dónde y cómo debe realizarse la labor de manera programada.

En ese orden de señalamientos, López (2009), destaca, sin duda, que la programación es necesaria, porque a través de esta se forman los diferentes miembros del personal, saben lo que acontece en la escuela, y pueden prepararse organizacionalmente para atender los diferentes aspectos del programa. Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional institucional. En efecto, la organización comprende “el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, equipos y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidad.

COMO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

De acuerdo con Cavalli (2006, p.1), el acompañamiento pedagógico debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo diferentes conceptos: “como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros”.

Sobre esto, Ocampo (2009, p.3), apoyado en la psicología, explica que el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de “andamiaje” (en el sentido vygotskiano del término), que le permiten a un estudiante apropiar las competencias cognitivas, personales y de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades de grupos de referencia.

Una definición más reciente de Batlle (2010, p.104), entiende el acompañamiento docente “como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo”, sugiriendo con ello que uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la comunicación, la cual, siendo efectiva, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación.

De acuerdo con el MPPE (2013-2014), las competencias desarrolladas por el directivo, como responsable de la supervisión educativa en las escuelas bolivarianas, requiere no solo de su participación en los distintos momentos para la elaboración del proyecto educativo integral comunitario, sino de un proceso de sensibilización, información, organización y sistematización para producir nuevos conocimientos, enriquecer la teoría pedagógica, evaluar la ejecución del plan tomando en cuenta la viabilidad y coherencia de los aspectos planificados.

Igualmente, esta competencia sugiere en su presencia de un directivo supervisor con capacidad para la elección, promoción de estrategias, métodos y recursos que contribuyan con el docente a facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje sobre acciones, procedimientos seleccionados y organizados, estableciendo correspondencia entre cómo se enseña y cómo se aprende.

Por tanto, es menester, según Balzán, establecer una diferencia en lo que es acompañamiento pedagógico y el enfoque del mismo, por medio de lo siguiente:

a. El acompañamiento pedagógico: es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo), para impulsar el proceso de cambio

en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica, así como de gestión escolar.

b. El enfoque del acompañamiento (aprendizaje cooperativo entre pares), se da cuando el facilitador que acompaña es un docente que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación de los padres. Allí el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, tolerancia, empatía del facilitador al proceso de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, en los contextos cotidianos que ofrecen los retos más diversos y complejos.

HABILIDADES

Para Chiavenato (2004), las habilidades constituyen una condición necesaria en el individuo que procura el cambio; estas deben ser estimuladas para que el individuo logre adquirirlas y desarrollarlas eficazmente en su ambiente de trabajo. Entre el conjunto de habilidades que un profesional debe poseer para ejecutar eficazmente una tarea están:

- a) **Sensibilidad situacional:** es una habilidad que le permite al sujeto diagnosticar situaciones y reconocer las fuerzas intervinientes en las situaciones.
- b) **Flexibilidad de estilo:** esta habilidad sirve para que el sujeto se adecue a las fuerzas en juego, una vez diagnosticadas y analizadas las situaciones.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón |

Nancy Josefina Nava
Reyes |

Franklin José Yedra
Granadillo |

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco |

Marys Estella Valles
de Rojas |

Débora del Valle
Giraldoth |

Panorama |
pp. 47-61 |
Volumen 12 |
Número 23 |
Julio - Diciembre |
2018 |

c) Destrezas de gerencia situacional:

consideradas como la capacidad de modificar una situación que necesita ser cambiada; este enfoque permite volver a ver la situación real con plena apertura, honestidad en términos de eficacia gerencial y organizacional.

Al respecto, Robbins (2004, p.27), expresa que habilidad se asigna a la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto de trabajo. Es un activo real de lo que se puede hacer. Aunque se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes y necesarias en un proceso de supervisión son las habilidades humanas y técnicas. La importancia varía de acuerdo con el contexto en el que los gerentes trabajan: tipo de organización, función a realizar, carácter de la institución, el trabajo desempeñado, así como los empleados que son administrados.

HABILIDADES TÉCNICAS

Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar experiencias o conocimientos especializados; todos los trabajos y actividades requieren de alguna experiencia especializada y muchas personas desarrollan estas habilidades en el trabajo. Al respecto, Mosley (2005, p.16), refiere: “las habilidades técnicas incluyen el entendimiento, así como la capacidad para supervisar efectivamente los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren para desempeñar tareas”. Por ello, los supervisores deben poseer una cantidad suficiente de estas habilidades para vigilar que las operaciones diarias se lleven a cabo de una manera efectiva.

En la administración de escuelas venezolanas, los directores como supervisores de un proceso deben estar preparados para identificar los puntos clave de una situación o problema complejo, así como capacidad para sintetizar y tomar decisiones.

HABILIDADES HUMANAS

Sobre este tópico, Robbins (2004, p.271), las define como la capacidad necesaria para lograr trabajar con otras personas, comprender sus actitudes y motivaciones, tanto individualmente como en grupo. Además, las habilidades humanas consisten en la capacidad y en el discernimiento del directivo para trabajar con y a través de otros.

De ahí, este autor refiere que muchas personas son expertas desde el punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Las habilidades humanas son el espejo reflejado de la capacidad que todo gerente debe poseer para liderar, motivar, influir o comunicarse con los docentes a su cargo, a fin de lograr que estos desplieguen todas sus habilidades y sus destrezas, sean aprovechadas, siendo más productivos en el trabajo de aula.

Es decir, las habilidades humanas comprenden la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos. Según Mosley (2005, p.6), “las habilidades humanas consisten en entender a otras personas, interactuando con ellas de una manera efectiva”. Estas habilidades se requieren principalmente al desempeñar la función de liderazgo, porque implican el comunicarse con otros, motivarlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad, ayudarlos, así como establecer y fortalecer relaciones interpersonales

A partir de lo plasmado, es menester referir que el esfuerzo del supervisor líder estará orientado a que los supervisados logren metas escolares, siendo congruentes con ellas. En tanto, el liderazgo es considerado una habilidad que tiene una vertiente de persistencia, referida a la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

METODOLOGÍA

Esta investigación se ha desarrollado bajo el paradigma positivista, caracterizado por una investigación analítica descriptiva. El diseño es no experimental, debido a que no se manipulan a voluntad las variables objeto de estudio en un ambiente controlado, sino que se describe y evalúa el fenómeno estudiado, tal y como ocurre en la realidad; es de carácter transaccional, en vista a que las variables se miden una sola vez sin pretender valorar la evolución de las mismas.

La población seleccionada para el estudio se escogió tomando en cuenta el nivel de formación profesional, las funciones y las características de los grupos, así como de las instituciones, quedando conformada por un equipo de diez directivos (10), y ochenta y cinco docentes (85), de escuelas venezolanas; es decir, por noventa y cinco sujetos (95). Es importante señalar que la población tomada para la presente investigación es finita y accesible, por lo que se consideró la totalidad y no es necesario realizar muestreo.

Para recolectar los datos pertinentes a esta investigación, la técnica utilizada fue la encuesta, en la que se elaboró un cuestionario autoadministrado contentivo de cincuenta y cuatro ítems (54) o preguntas con alternativas de respuestas: frecuentemente (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1). En esta investigación se calculó la confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, empleando para ello el Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 12.0. El valor de este coeficiente se ubicó en un 0,834, por lo cual se consideró como altamente confiable.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se inicia con el perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa, detallados en la tabla N° 1; al comparar los datos aportados por directivos y docentes de las escuelas venezolanas, se observa discrepancia entre las opiniones emitidas por la población estudiada. Ello se aprecia cuando los directivos dijeron que sus competencias como responsables de la supervisión pedagógica son muy efectivas a nivel del perfil que poseen, con 83% de sus respuestas para el indicador “formar valores en defensa de la educación”. Eso significa que frecuentemente orientan el desarrollo de valores sustentados en la solidaridad, asumen el compromiso de ayudar a los docentes a protagonizar una enseñanza productiva, ejercitado la supervisión para el desarrollo profesional del docente. Por su parte, los maestros opinaron en un 53% que de forma medianamente efectiva lo hacen.

Igualmente, los directivos reflejaron en un 92% que entre sus competencias pedagógicas radica el hecho de contribuir con una práctica contextualizada con pertinencia social, logrando transformaciones educativas a partir del aprendizaje de los niños, demostrando sus cualidades cognitivas en el proceso de orientación profesional que se ofrece a los docentes.

También destacaron que sus competencias como director son desarrolladas de manera efectiva con el porcentaje más alto, 97%, lo cual revela que mantienen una tendencia a aplicar técnicas de dirección basadas en la planificación, para ejercer su rol como supervisores educativos. En efecto, dijeron frecuentemente dirigir el proceso de comunicación para lograr objetivos institucionales, establecidos sobre el manejo de criterios de evaluación para conocer el desempeño del docente en el aula.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón |

Nancy Josefina Nava
Reyes |

Franklin José Yedra
Granadillo |

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco |

Marys Estella Valles
de Rojas |

Débora del Valle
Giraldoth |

Panorama |
pp. 47-61 |
Volumen 12 |
Número 23 |
Julio - Diciembre |
2018 |

Tabla 1

Directivos	Docentes					
	Alter-nativa	Fr %	Escala	Alter-nativa	Fr %	Escala
Para formar valores en defensa de la educación	5	83%	Muy efectivo	3	54%	Me-diana-mente efectiva
Pedagógicas	5	92%	Muy efectivo	3	51%	Me-diana-mente efectiva
En dirección escolar	5	97%	Muy efectivo	4	65%	Efectivo
Como acompañante pedagógico	5	87%	Muy efectivo	2	35%	Poca efectiva

Fuente: elaboración propia. Instrumento de recolección de datos (2015)

De igual forma, se aprecia en la tabla 2 que con un alto porcentaje, 87%, los directivos consideran que su perfil de competencias para ejercer la supervisión educativa es proyectado de forma muy efectiva, cuando demuestra ser un acompañante pedagógico que apoya frecuentemente a los alumnos para apropiarse de las competencias cognitivas que requieren, y facilita insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilizan el aprendizaje significativo, ayudándolos, además, a comprender las individualidades de los alumnos para ofrecer procesos de orientación vocacional.

En consecuencia, la presencia de estos datos reportan incongruencia con las opiniones dadas por los docentes, al visualizar que con valores porcentuales que oscilaron entre 35% (mínimo) y 54% (máximo), los maestros dijeron que de forma poco y medianamente efectiva desarrollan competencias como supervisores que les permiten formar valores en la defensa de la educación, así como contribuir pedagógicamente a desarrollar prácticas contextualizadas y pertinentes para lograr transformaciones educativas.

Sin embargo, los docentes coinciden con los directivos en señalar que en estos se aprecia con

efectividad, 65%, el desarrollo de competencias en dirección escolar, característica que en ambos casos tipifica al directivo como un supervisor que posee competencias para este rol.

Pese a las discrepancias proyectadas en el análisis descrito, puede resaltarse la vigencia que tienen para los directores los planteamientos hechos por Mogollón (2009, p.12), en tanto este autor insiste en defender que las funciones de supervisor requieren competencias específicas, pues tienen como razón primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos para controlar, vigilar, organizar y evaluar la gestión escolar.

En efecto, resulta evidente en las escuelas venezolanas el aporte hecho por Loaiza (2011, p.6), al destacar que la competencia en dirección escolar se forma por el conocimiento de los fundamentos básicos de la dirección escolar, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección, a partir de lo cual el directivo como supervisor desarrolla entre sus competencias la habilidad para planificar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la escuela, así como en el proyecto educativo escolar.

Tabla 2. Dimensión: habilidades

Directivos	Docentes					
	Alter-nativa	Fr %	Escala	Alter-nativa	Fr %	Escala
Técnicas	5	98%	Muy efectivo	4	72%	Efectivo
Humanas	5	94%	Muy efectivo	3	59%	Media-namente efectivo

Fuente: elaboración propia. Cuestionario (2015).

DISCUSIÓN

Una vez culminado el estudio, y tomando en cuenta los resultados que permitieron el análisis del perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa en las escuelas del

Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa

I Panorama
I pp. 47-61
I Volumen 12
I Número 23
I Julio - Diciembre
I 2018

municipio Miranda, estado Zulia, se presentan las siguientes conclusiones derivadas de la investigación.

1. En relación con las competencias desarrolladas por los directivos como responsables de la supervisión pedagógica en las escuelas venezolanas, se concluye que estos desarrollan muy efectivamente las competencias de dirección escolar, así como las de carácter pedagógico, lo cual los hace característicos de un perfil como supervisores con capacidades específicas para aplicar técnicas de dirección basadas en la planificación del trabajo de aula docente, dirigir procesos comunicacionales que les permiten lograr los objetivos institucionales establecidos y manejar la evaluación para conocer el desempeño demostrado por los docentes en el aula.

De igual forma, las competencias pedagógicas demostradas por los directivos revelan que, como supervisores educativos, siempre son competentes para contribuir al desarrollo de prácticas pedagógicas contextualizadas y con pertinencia social, en tanto poseen cualidades cognitivas que implementan para auspiciar procesos de orientación profesional entre docentes, así como transformaciones educativas a partir del aprendizaje de los niños.

Por otra parte, se concluye que los directivos desarrollan de forma muy efectiva competencias como supervisores pedagógicos que les permiten hacerse responsables de formar estudiantes en valores para la defensa de su educación, tales como la solidaridad y el aprendizaje basado en la enseñanza productiva. Esto se hace evidente en su rol de supervisor como acompañante pedagógico, en tanto apoya alumnos para que se apropien de competencias cognitivas, facilita

estrategias docentes para fortalecer el aprendizaje significativo y a partir de la individualización del alumno, facilita procesos de orientación vocacional; sin embargo, los docentes mantienen opiniones que contrarían el nivel de efectividad con el cual los directivos manifiestan que proyectan su perfil como supervisores educativos.

2. En cuanto a las habilidades ejecutadas por el directivo como responsable de la supervisión educativa en las escuelas del municipio Miranda, se logró concluir que la forma en la cual ejecuta y aplica sus experiencias para facilitar prácticas de supervisión, se proyecta como especialista proporcionando los medios necesarios para ejecutar actividades institucionales basadas en el control de acciones docentes, y la manera en la cual planifica y organiza estrategias para elevar el rendimiento estudiantil lo hacen acreedor de un perfil basado en el desarrollo de habilidades técnicas.

También se concluye que en cuanto a una frecuencia superior a las habilidades humanas (referidas a la motivación del grupo docente, a proyectar un liderazgo para el trabajo productivo del docente y fortalecer las relaciones interpersonales para llevar la calidad educativa), los directivos mantienen su tendencia por proyectarse como técnicos en los procesos administrativos y de gestión en las escuelas.

Por otra parte, y pese a estos resultados que forman parte de las conclusiones, se infiere la presencia de contradicciones entre directivos y docentes, ya que estos últimos opinaron que la labor del directivo, como responsable de la supervisión pedagógica en las escuelas, tiene una marcada tendencia a ser poco efectiva.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón |

Nancy Josefina Nava
Reyes |

Franklin José Yedra
Granadillo |

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco |

Marys Estella Valles
de Rojas |

Débora del Valle
Giraldoth |

Panorama |
pp. 47-61 |
Volumen 12 |
Número 23 |
Julio - Diciembre |
2018 |

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones de la presente investigación, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Involucrar a todo el personal de las escuelas venezolanas, directivos, docentes, administrativos, así como alumnos, padres y representantes en la discusión de los resultados del estudio, con la finalidad de establecer acuerdos en las vías a seguir para mejorar las debilidades en relación con las discrepancias entre directivos y docentes, por ende en relación con las competencias, habilidades, tipos y principios de la supervisión educativa.

- Plantear escenarios que le faciliten al directivo con funciones de supervisor educativo involucrarse en procesos de capacitación, así como desarrollo personal y profesional que les permita hacerse de un perfil con capacidad para comprender, manejar situaciones y aplicar soluciones efectivas en aquellas que afecten la calidad educativa de estudiantes, y por ende el desarrollo institucional.

- Afianzar el desarrollo de habilidades humanas para lograr proyectar un perfil del director como responsable de la supervisión educativa, cargado de rasgos y características personales y profesionales, que en todo caso se convierten en opción de reflexión, mejora, oportunidad y repercusión en el desempeño del docente supervisado, así como en los alumnos y el entorno educativo en general.

- Por último se propone un patrón de responsabilidades, base para la definición del perfil del supervisor de la educación bolivariana. En tal sentido, se requiere un perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa, que aplique el tipo de supervisión que –a juicio de los involucrados (directivos, docentes, niñas

y niños, padres, representantes, entre otros)- se considere necesaria para superar las debilidades y se conciba como el medio de confrontación del saber escolar más idóneo para la construcción del conocimiento de los estudiantes.

REFERENCIAS

1. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Recuperado de: www.psicoperspectivas.cl.
2. Argüello, M. (2009). Competencias estratégicas del supervisor en el contexto del paradigma emergente. Tesis Doctoral. Maracaibo, Venezuela: URBE.
3. Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. Revista electrónica actualidades investigativas en educación, 9(2), 1-17.
4. Ascanio, T. y González, V. (2010). Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana. Revista científica digital del centro de investigaciones y estudios gerenciales, 1(3).
5. Aspectos generales del Sistema Educativo Bolivariano (2004). Ministerio de Educación. Caracas, Venezuela.
6. Alles, M. (2004). Desempeño por competencias 360°C. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
7. Ballestrini, M. (2001). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
8. Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica. Trabajo Especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. LUZ, Maracaibo, Venezuela.
9. Batlle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de

construcción. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5(8), 102-110

10. Calvo. (2002). Sobre la capacitación del supervisor escolar: de la normatividad a la práctica. Educación 2001, 89, pp. 22-26.

11. Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. Revista Iberoamericana de Educación, 35(4), 29-46.

12. Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación. Maracaibo, Venezuela: Talleres: Ars. Gráfica.

13. Chiavenato, I. (2004). Administración del talento humano. México: McGraw Hill. México.

14. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas, Venezuela.

15. Cuadra, D. (2009). Teorías subjetivas en docentes de una escuela de bajo rendimiento, sobre la enseñanza y el aprendizaje del alumno. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14(42), 939-967.

16. Díaz, C. (2004). Educación y gestión. México. Recuperado de: <http://jalisco.gob.mx>.

17. Di Franco, G. (2004). El Currículum real y la información docente. XV Encuentro Estado de la Investigación Educativa. Universidad Nacional de La Pampa. Argentina.

18. El Diseño Curricular Bolivariano (2004). Ministerio de Educación. Informe. Caracas. Venezuela. Propuesta.

19. Finol, M. (2004). Competencias gerenciales del director. Venezuela: LUZ.

20. Galindo, A. (2012). La supervisión: procesos administrativos y pedagógicos. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

21. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

22. Huerta, M. (2011). Participación del gerente educativo y acompañamiento pedagógico en docentes de educación básica. Tesis doctoral. URBE, Maracaibo, Venezuela.

23. Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación: Una comprensión holística. Caracas: Quirón Sypal.

24. Kimbal (1998). Técnicas de supervisión para mejores escuelas. México: Editorial Trillas.

25. Ley Orgánica de Educación, (2009). Gaceta Oficial N° 5929 (Extraordinario). Caracas, Venezuela.

26. Loaiza, P., y Guerra, M. (2011). Modelo de profesionalidad de director de Escuelas Primarias como supervisor. Revista electrónica LUZ, 10(4), 1-8.

27. López, R. (2009). Manual del Supervisor, Director y Docente. Caracas: Publicaciones Monfort.

28. Madrigal, B. (2002). Habilidades directivas. México: Editorial McGraw Hill.

29. Mosley, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Editorial Thomson.

30. Medina, A. (2012). Gerencia y supervisión educativa. Facultad de Humanidades y Educación. Venezuela. Universidad Central de Venezuela. Puerto Ayacucho. Venezuela.

31. Méndez, E. (2003). Cómo no naufragar en la era de la información epistemológica para internautas e investigadores. Maracaibo: Ediluz.

Daritz del Carmen
Urdaneta de Rincón I

Nancy Josefina Nava
Reyes I

Franklin José Yedra
Granadillo I

Mariluz Ramona Garcés
Pacheco I

Marys Estella Valles
de Rojas I

Débora del Valle
Giraldoth I

Panorama I
pp. 47-61 I

Volumen 12 I

Número 23 I

Julio - Diciembre I

2018 I

32. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008). La Supervisión educativa en el sistema educativo bolivariano. Caracas, Venezuela.
33. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009). Sistema de asesoramiento integral. El perfil del docente con función supervisores. Caracas, Venezuela.
34. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013-2014). Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano. Subsistema de Educación Básica. Caracas, Venezuela.
35. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012). La Supervisión educativa venezolana. Nota de prensa. Recuperado de: www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d26076_309.pdf.
36. Mogollón, G. (2009). Modelo para la Supervisión Educativa en Venezuela. Universidad Carabobo. Venezuela.
37. Mogollón, G. (2009). Autopoiesis y calidad para la supervisión educativa. Universidad de Carabobo. Venezuela.
38. Ocampo, E. (2009). El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto. Ponencia Decano Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.
39. Perozo, P. (2011). Competencias del participante en el Instituto de Capacitación y Educación Socialista. INCES. Tesis doctoral, URBE. Maracaibo, Venezuela.
40. Reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000). Transcripción en línea. Disponible: <http://www.gobiernoenlinea.ve/docmgr/sharefiles/reglamentoejercidodelaprofesiondocente.pdf>. Consulta, Noviembre 2013.
41. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.
42. Teixedo, M. (1999). Supervisión del Sistema educativo. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

