



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



***PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS
BOLIVARIANAS***
**CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ.
TINAQUILLO, EDO. COJEDES**

Autora: Lic. Rumbos Anyela

Tutora: Dra. Lisbeth Castillo

BARBULA, JULIO, 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

***PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS
BOLIVARIANAS***

**CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ.
TINAQUILLO, EDO. COJEDES**

Autora: Lic. Anyela Rumbos.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para Optar al grado Académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

BARBULA, JULIO, 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Autorización del Tutor

Yo, Dra. Lisbeth Castillo González, titular de la Cédula de Identidad No. 11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS BOLIVARIANAS. CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ TINAQUILLO EDO. COJEDES**, Presentado por la Licenciada Anyela Rumbos, titular de la cédula de identidad No.16.424.827, para optar al título de Magíster Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a la fecha de su presentación.

Dra. Lisbeth Castillo G.

C.I. 11.154.381



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

AVAL DEL TUTOR

Yo, Dra. Lisbeth Castillo González, titular de la Cédula de Identidad No. 11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado ***PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS BOLIVARIANAS CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ TINAQUILLO EDO COJEDES***, presentado por la Licenciada Anyela Rumbos, titular de la cédula de identidad No.16.424.827, para optar al título de Magíster Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a la fecha de su presentación.

Dra. Lisbeth Castillo G.

C.I. 11.154.381



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lic. Anyela Rumbos **C.I.:** 16.424.827

Tutora: Dra. Lisbeth Castillo **C.I.:** 11.154.381

Correo Electrónico del Participante: anyelarumbos85@gmailcom.

Título del Trabajo: Programa de Supervisión Educativa para Potenciar el Clima Organizacional Escolar de las Escuelas Básicas Bolivarianas caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez Tinaquillo Edo. Cojedes.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

<i>Sesión</i>	<i>Fecha</i>	<i>Hora</i>	<i>Asunto Tratado</i>	<i>Observaciones</i>
1	04/09/13	2:00 a 6:00 pm	Capítulo I. Planteamiento del Problema y Objetivos.	
2	18/11/13	2:00 a 6:00 pm	Capítulo II. Antecedentes y Bases Teóricas.	
3	25/12/13	2:00 a 6:00pm	Capítulo III. Marco Metodológico.	
4	02/01/14	2:00 a 6:00 pm	Instrumento.	
5	16/02/14	2:00 a 6:00 pm	Validez y Confiabilidad del Instrumento.	
6	13/02/14	2:00 a 6:00 pm	Análisis e Interpretación de los Datos	
7	24/03/14	2:00 a 6:00 pm	Conclusiones y Propuesta.	
8	15/04/14	2:00 a 6:00 pm	Propuesta.	
9	11/05/14	2:00 a 6:00 pm	Revisión Preliminar.	
10	19/05/14	2:00 a 6:00 pm	Revisión Final.	

Título del Definitivo: Programa de Supervisión Educativa para Potenciar el Clima Organizacional Escolar de las Escuelas Básicas Bolivarianas. Caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo Edo. Cojedes.

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado.

Dra. Lisbeth Castillo
C.I. 11.154.381

Lic. Anyela Rumbos
C.I. 16.424.827



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado, ***PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS BOLIVARIANAS. CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ, TINAQUILLO EDO. COJEDES***, presentado por la ciudadana Anyela Rumbos, para optar al título de MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre y apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Julio de 2014.

AGRADECIMIENTO

Ante todo **a Dios**, por ser mi protector en las buenas y en las malas, porque todo es posible en Cristo que me fortalece, me guía, me brinda sus bendiciones; salud, familia, amigos, hijos, hogar..., gracias mi señor por tu infinita misericordia.

A mi familia, por ser el pilar fundamental, que cada día con sus palabras, con su amor y su apoyo me han dado la fuerza y el impulso de seguir cada día creciendo a lo largo de mi carrera, gracias a ustedes soy lo que soy.

A mis amigos, en especial **A mi gran amiga Milagros**, por ser incondicional conmigo ayudándome en todo momento brindándome su amistad, su ayuda, su tiempo .

A la Prof. Lisbeth Castillo, por sus valiosas orientaciones y ser mi guía en la maestría, brindándome sus conocimientos, con vocación, empeño, y calidad humana, jamás olvidaré esa dulzura que la caracteriza como un ser excepcional.

A la Prof. Ana López, por su carisma y dedicación en cada uno de los seminarios vistos en la maestría, donde nos brindó su ayuda, su amistad y sus aportes en cada uno de los pasos a seguir en mi trabajo de grado.

A la Universidad de Carabobo, lo cual me ha permitido obtener mi formación profesional siendo un lugar especial ya que allí pase muchos años formándome, considerándolo como un segundo hogar.

A todas aquellas personas, que hicieron posible que hoy pueda lograr una meta más en mi vida, a todos mil gracias.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por darme salud y fortaleza en cada camino que emprendo siendo mi protección en todo momento.

A mis padres, por darme la vida y ser mi apoyo incondicional para lograr mis sueños y metas.

A mi esposo Neomar, por su valiosa ayuda en mi formación profesional, brindándome su amor y colaboración.

A mi hijo Omar, por ser la persona que me inspira a ser cada día mejor persona para así brindarle a él lo mejor de mí como madre, como amiga.

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente en mi formación como docente y magister.

Y a todas esas personas que de una u otra forma contribuyeron en mi carrera.

Anyela Rumbos...!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS
BOLIVARIANAS CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ
TINAQUILLO EDO. COJEDES**

Autora: Lcda. Anyela Rumbos

Tutora: Dra. Lisbeth Castillo

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, proponer un programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas, se sustenta en la teoría de motivación e incentivo la cual es representada por John Atkinson y David McClellan quienes consideran que en las organizaciones las personas, así como se expresa que indudablemente dentro de la administración gerencial educativa es necesaria la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable, si bien es cierto que resulta una incipiente fuente de estudio de la motivación, puede ser de óptima ayuda a la hora de una consulta rápida. Este trabajo metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta policotómicas haciendo uso de una escala tipo Lickert con opciones: siempre, algunas veces, nunca, dirigido al personal docente y directivo de la institución en estudio. La validez del instrumento se sometió a juicio de expertos mientras que la confiabilidad se calculó por el estadístico Alpha de Cronbach, resultando altamente confiable (0.92), y el análisis de datos se realizó bajo un programa estadístico, presentando los resultados en porcentaje. Se encontró que existen factores negativos en la institución que influyen en el clima organizacional, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa de supervisión gerencial para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

Palabras Clave: Gerencia Educativa, Clima Organizacional, Motivación, Educación.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS
BOLIVARIANAS CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ
TINAQUILLO EDO. COJEDES**

Author: Lcda. Anyela Rumbos

Tutor: Dra. Lisbeth Castillo

ABSTRACT

This research has the general objective to propose a program of educational supervision to enhance school organizational climate of the Bolivarian primary schools, is based on the theory of motivation and incentive which is represented by John Atkinson and David McClellan who believe in organizations, people, and expressed doubt that within the educational administration management organization to implement and execute the plans, once they have been prepared, the only way the company will be able to form a culture is necessary solid and reliable organizational, although that is an emerging source of study of motivation, it may be optimal help in a quick query. Methodologically this work was developed under the mode of feasible project design field; was selected as the survey technique and the instrument was a questionnaire with policotomic alternative responses by using a Likert scale with options: always, sometimes, and never, aimed to the teachers and administrative staff of the institution under study. The validity of the instrument was subjected to expert judgment while reliability was calculated by Cronbach Alpha statistic, resulting in highly reliable (0.92), and data analysis was performed under a statistical program, presenting the results as a percentage. It was found the existence of negative factors in the institution influencing organizational climate therefore determined that it is feasible the implementation of a program management oversight to enhance school organizational climate of the Bolivarian Schools, and for that it was designed a program based on the results obtained.

Keywords: Educational Management, Organizational Climate, Motivation, Education.

Research line: Process Management.

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema	3
Objetivo General	09
Objetivos Específicos	09
Justificación	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	21
Teoría que sustentan la Investigación	40
Bases Legales	45
Tabla de Especificaciones	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.	
Tipo y Diseño de Investigación	49
Población	51
Muestra	51
Validez	52
Confiabilidad	52
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	53
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	
Análisis e Interpretación de los Resultados	54
CONCLUSIONES	69
PROPUESTA.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

p.p

Tabla No. 1. Tabla de Especificaciones.....	48
Tabla No. 2. Distribución de la población y muestra.....	51
Tabla No. 3. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: motivación, Toma de decisiones, Satisfacción Laboral.....	55
Tabla No. 4. Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Valores, Manejo de Conflictos, Liderazgo.....	57
Tabla No. 5. Dimensión: Supervisión Educativa. Indicador: Supervisión escolar, Responsabilidad, Sociedad, Escuela.....	60
Tabla No. 6. Dimensión: Factibilidad. Indicador: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Institucionales.....	64
Tabla No. 7. Dimensión: Plan de Acción. Indicador: Talleres, Analogías.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

p.p

Gráfico No. 1. Distribución de Porcentajes. Ítems 1 - 2- 3. Indicador: motivación, Toma de decisiones, Satisfacción Laboral.....	55
Gráfico No. 2. Distribución de Porcentajes. Ítems 4 - 5-6-7. Indicador: Valores, Manejo de Conflictos, Liderazgo.....	58
Gráfico No. 3. Distribución de Porcentajes. Ítems 8-9-10-11. Indicador: Supervisión escolar, Responsabilidad, Sociedad, Escuela.....	61
Gráfico No. 4. Distribución de Porcentajes. Ítems 12-13-14. Indicador: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Institucionales.....	64
Gráfico No. 5. Distribución de Porcentajes. Ítems 15-16. Indicador: Talleres, Analogías.....	67

INTRODUCCIÓN

El desarrollo educativo a nivel nacional, regional y local, así como en el ámbito internacional, ha ido aumentando a pasos acelerados, mediante ella se pueden alcanzar los grandes avances científicos que están llegando en forma tan rápida, como nunca antes se había visto a lo largo de la humanidad.

Un país en las condiciones actuales de desarrollo, como son la globalización y la competitividad entre otras, está claro que no es posible un desarrollo real de la educación si no se produce un desarrollo integral de todo el sistema educativo que involucre, tanto al docente en su quehacer pedagógico, como al gerente de los procesos que le son inherentes a todo sistema, en este caso al quehacer educativo.

Este tipo de sistema, requiere de una estrategia que busque alternativas de soluciones rápidas a las situaciones de cambio que exige el mundo de hoy; además, que sepa crear el clima organizacional propicio para el desarrollo humano y el institucional, desarrollando así una relación armónica entre el talento humano y la empresa.

Considerando esto, para dar legitimidad a la educación, se requiere de estudios profundos, de análisis y de gestión operativa, para adecuarla a los fines y objetivos de cada nivel. Para esto, se requerirá que el Gerente Educativo ofrezca sus propuestas a la comunidad, acordes con las necesidades reales. Así, debe acudir a la investigación como herramienta de innovaciones y transformaciones.

En este sentido, no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos; se requiere construir una institución educativa capaz de desarrollar enfoques metodológicos, que permita a sus miembros, individuos, y la institución como organización, aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo y nuestra sociedad en específico.

De acuerdo a este planteamiento, la propuesta sugiere una transformación a nivel de organización y gerencia, así como un cambio a nivel personal de quienes tienen la responsabilidad de formar parra la vida, afrontando los nuevos retos de la sociedad, que incluyen procesos acelerados de sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la realidad social y del desarrollo de los individuos.

Por tal razón, el siguiente estudio está estructurado, primeramente, por el Capítulo I, el cual se encuentra conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación: el general y el específico, así como la justificación del trabajo de investigación. Luego se describe el Capítulo II, el cual está compuesto por el Marco Teórico a decir, los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, así como el cuadro metodológico.

El Capítulo III, se encuentra conformado por el tipo y diseño de investigación, así como la población, la muestra, la confiabilidad y validez del instrumento y las técnicas de recolección de información. Seguidamente, en el Capítulo IV, se lleva cabo el análisis de los resultados e interpretación obtenidos a través de la aplicación del instrumento y el cierre de este capítulo son las conclusiones del diagnostico concretándose las recomendaciones en la propuesta.

Para concluir con el Capítulo V, incluye la propuesta, con sus objetivos y su justificación, además de los planes de acción con los que estratégicamente se desarrolla la propuesta. Finalmente, se establecen las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mejoramiento y la calidad de la educación, constituyen una preocupación constante en la gran mayoría de los países que aspiran alcanzar un máximo desarrollo; para lograr esto, es necesario capacitar el recurso humano, al mismo tiempo que desarrolla conocimientos, actitudes, destrezas y valores que le permitan ejercer sus funciones de manera efectiva, contribuyendo de esta forma a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y por ende el desempeño docente.

Es por ello que entre las múltiples acciones que pueden realizarse, la evaluación y supervisión del maestro juega un papel de primer orden, permite caracterizar su desempeño y por lo tanto, propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

Toda sociedad y toda cultura están constantemente sujetas a cambios, los cuales se consideran como leyes universales que ocurren asociadas a procesos de transformación en el mundo. En dicho desarrollo, el hombre introduce innovaciones o ajusta las formas de actuar y de pensar existentes, según una diversidad de direcciones, ritmos e intensidades.

La modernización del proceso educativo a nivel mundial ha evolucionado, pues se ha centrado como parte esencial en la formación del hombre. Son diversos los estudios que han realizado aquellos que sienten necesidad de logros y viven bajo un permanente deseo de crecimiento, para aportar alternativas que conduzcan a resolver positivamente los retos y dificultades en dicho sector.

Es por esto que, en América Latina muchos agentes educativos consideran que para generar necesidades de auto perfeccionamiento continuo de la gestión en el personal docente, resulta imprescindible que éste se someta consciente y periódicamente a un proceso de supervisión y acompañamiento pedagógico.

Para Dwager (2007), la supervisión educativa no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, que a partir de ahí, generen políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Adicionalmente, de acuerdo con Vilas (2008), es inaceptable la desnaturalización de la supervisión como forma de control externo y de presión desfigurado de la profesionalización y formación de los docentes. Resultaría por lo tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesional; en todo caso, las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos. Venezuela no escapa a esta realidad, ya que el principal drama de la educación es que resulta muy costosa y poco eficiente, aunado a la falta de gerencia y supervisión continua.

Es en esta perspectiva de cambios y de desarrollo, que el estudio de la gerencia educativa en Venezuela cobra vigencia, en tanto que aborda un problema vital para el efectivo y eficiente servicio educativo que presta el Estado Venezolano a través de las instituciones escolares.

Además, el proceso educativo en Venezuela es conducido por docentes comprometidos socialmente, quienes necesitan de 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.

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, y así poder 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 (2008), 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).

Por consiguiente, surge la preocupación en utilizar elementos de la supervisión educativa para mejorar el clima en la organización escolar. Al plantear ésta, debe hacerse énfasis en el rol del director, pues como gerente debe proporcionar a su personal docente un clima organizacional agradable, donde cada quien cumpla con sus funciones en armonía, trabaje en equipo, mantenga una buena comunicación, que conduzca con efectividad y éxito la consecución de las metas organizacionales, para alcanzar una labor colmada de excelencia y sinergia, logrando objetivos y metas de responsabilidad común.

Para esto, el directivo debe ser un experto en procesos de grupo, tener buen liderazgo, participativo, estimulador, orientador, experto en relaciones humanas, motivación al logro, dirigir reuniones exitosas, y sobre todo ser muy ético. Todo ello dará como resultado una mejor y eficiente calidad educativa. Adicionado a esto, debe practicar la comunicación organizacional efectiva, pues se trata de una clave

fundamental en las instituciones educativas. Es vital que el personal docente se mantenga informado sobre los acontecimientos que ocurren dentro y fuera de sus ámbitos, de manera que sus actividades están ligadas a la información que maneja el directivo, quien debe mantener este tipo de comunicación con su personal, manteniéndolo al tanto de las nuevas informaciones que se generan, facilitándole de esta forma su labor educativa.

En este sentido, se observa que el Estado Venezolano, en cumplimiento de su misión como ente formador de los ciudadanos, se ha planteado la necesidad de dar respuesta a la sociedad civil, la cual reclama una sustancial mejora del sistema educativo nacional, y exige soluciones concretas a la compleja problemática educativa que confronta el país. En la perspectiva actual, resulta inadecuado responder la demanda de educación de manera puramente cuantitativa. Es decir, no basta con atender en los planteles a un mayor número de estudiantes, o transmitir un volumen cada vez mayor de conocimientos; se trata sobre todo, de formar individuos capaces de adaptarse con éxito a un mundo en constante evolución.

Para lograr este fin, el Ministerio del Poder Popular Para la Educación (MPPPE), inició la reforma de la estructura curricular vigente en el subsistema educativo, en especial la del nivel de educación básica, donde se concreta el mayor porcentaje de la población en edad escolar.

La supervisión educativa no debe limitarse a ser testigo de lo que ocurre y verificar solamente el cumplimiento de las leyes y reglamentos, que los calendarios se desarrollen normalmente y, que los docentes observen buena conducta y los alumnos tengan un promedio de asistencia satisfactorio.

Por tanto, debe preocuparse la supervisión además de lo administrativo, de lo pedagógico, desenvolverse al servicio del docente para ayudarlo a superarse. Por supuesto, este planteamiento confiere a la supervisión de la educación un perfil

determinante a cambio del subalterno que se le ha venido asignando tradicionalmente. Se considera que, la supervisión entendida así, es el mecanismo más decisivo para conseguir que el proceso educativo se conduzca con acierto.

La supervisión necesita de la crítica de todos los participantes del claustro, y ha de configurarse desde un marco dialógico y de rigurosidad, que estructure mediante el análisis de contenido, los criterios propuestos por la administración educativa. Así, se observa como las actividades educativas no son sometidas a un estudio sistemático que posibilite la evaluación permanente del resultado de la acción educativa, bien sea docente o administrativa, de manera que se puedan proponer los correctivos necesarios a los efectos de incrementar en calidad y cantidad los niveles de eficacia institucional.

De acuerdo a este planteamiento, podría deducirse que la educación venezolana no cumple del todo con el nivel de calidad exigido por el devenir de las sociedad actual, puesto que hasta el momento no ha respondido a las necesidades de la población escolar que debe prepararse para actuar en una nación prospectivamente en desarrollo, hoy y en el futuro; tampoco a las demandas y presiones de la nación por aumento del servicio educativo.

Por ello, es de considerar que los dirigentes y supervisores del sistema educativo enfrentan una ineludible situación, como es la de mejorar la calidad de la educación, con la finalidad de brindarle al educador una formación integral que le permita manifestar sus potenciales en pro del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el Estado Cojedes, específicamente en el Municipio Tinaquillo, la función de la supervisión educativa no se realiza en forma permanente y planificada; solo se cumplen visitas a las oficinas principales y plantas físicas de las instituciones, para luego elaborar informes que no van más allá de los archivos. Se observan además, deficiencias en la evaluación del hecho educativo para realimentar los programas que

los educadores desarrollan, y carencia de información acerca de las normas que deben regir para la administración del currículo.

No se le brinda asesoría técnica al personal directivo, no hay asistencia ni orientación al docente de aula para ayudarlo a crecer profesionalmente, no existe una real política de capacitación dirigida a los supervisores, tampoco motivación de los que desempeñan estas funciones para planificar actividades tendientes a realizar una acción efectiva que genere los resultados deseados, entre otras cosas.

En el caso específico de la Escuela Básica Bolivariana “Eloy José Ortega Pérez”, se evidencia una falta de articulación entre directivos y docentes, en la búsqueda de un clima de trabajo agradable, donde actualmente se ven perturbadas las relaciones interpersonales, generando una serie de aspectos negativos como lo son: descontrol, bajo desempeño docente, apatía, desmotivación, poco trabajo en equipo, escasa comunicación efectiva, poco compañerismo, debilidad en la planificación.

Así mismo, se ha detectado en dicha institución la sectorización entre los miembros que allí laboran por el hecho de tener algunas diferencias ideológicas, lo cual ha afectado el proceso comunicativo y ha generado cierta desconfianza y apatía entre colegas, y como consecuencia la información no llega a tiempo, se refleja cierta exclusión en las actividades intra y extra académicas (navidad, día del maestro, promoción de grado, fiesta de fin de año, entre otros), afectando de manera significativa al estudiantado que hace vida en la institución, y en consecuencia al cuerpo docente, que a pesar de esta problemática, continúa cumpliendo con su labor educativa de la mejor manera posible.

En este sentido, se hace imperativo mejorar esta situación, ya que el clima organizacional es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, donde se busca generar climas de trabajos agradables y productivos, logrando un impacto positivo en la motivación laboral, alcanzando además objetivos

comunes, donde se busca la unión, actuando de manera armónica con las normas, valores, y comportamientos, para que el personal docente se sienta más comprometido con su labor y logre identificarse con la institución. La meta a alcanzar es el trabajo colaborativo.

Ante todo lo expuesto surge la necesidad de elaborar un programa de supervisión educativa para potenciar el clima en la organización escolar. Considerando esto, surgieron las siguientes preguntas de investigación:

¿Existe la necesidad de un programa de supervisión que potencie el clima organizacional escolar en las escuelas básicas bolivarianas?

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la E.B.B. Eloy José Ortega Pérez?

¿Es positiva la aplicabilidad de una propuesta relacionada con un programa de supervisión para potenciar el clima organizacional escolar?

Objetivo General

Proponer un programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de la escuela básica Eloy José Ortega Pérez.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional que se percibe en las Escuelas Básicas Bolivarianas.
- Describir la dinámica administrativa empleada para llevar a cabo el proceso de supervisión educativa en la institución en estudio.
- Determinar la factibilidad de aplicar un programa de supervisión educativa dirigido a las escuelas básicas bolivarianas.

- Diseñar un programa de supervisión educativa dirigido a las escuelas básicas bolivarianas.

Justificación

El director de una escuela básica, debe poseer las competencias 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.

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 en manos del director, es el encargado de la coordinación principal de la institución escolar. En consecuencia, debe planificar, organizar, dirigir, 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 (2009), 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 previstos.

Es allí donde radicó la importancia en la realización de este trabajo de investigación, el cual buscó a través de un programa de supervisión educativa, potenciar el clima organizacional escolar, ya que es de suma importancia tener en cuenta los aspectos inherentes a este importante tema, que permite que las labores educativas se lleven a cabo en un clima laboral adecuado.

Tomando en cuenta esto, se debe mencionar que el supervisor debe conocer muy bien al personal que tiene en la institución para poder valorar sus experiencias y a partir de allí, 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 lo que la función 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; en consecuencia, 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.

En otro orden de ideas se puede resumir que el aporte que representa el desarrollo de un programa de supervisión educativa lo cual busca potenciar un clima organizacional escolar, la utilidad de la gerencia, ofrece a las instituciones educativas la oportunidad de planificar, hacer dinámica a las unidades, además de contribuir al espíritu de cambio con el fin de alcanzar sólidos resultados. De igual forma, la gerencia es el órgano específico, distintivo y decisivo de la organización.

En el campo de la docencia la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, ya que la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar. La gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa.

Tomando en cuenta, que tanto la gerencia educativa como el clima organizacional son de suma importancia, se deduce que el presente estudio aporta insumos actualizados al área de estudio en gerencia educativa, al tiempo que contribuye a la línea de investigación Procesos Gerenciales, adscrita al programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, teniendo en consideración la relevancia del nivel cultural en la gerencia para permitir que todas las actividades programadas por la organización lleguen a sus trabajadores al mismo tiempo que les motiva a lograr las metas de forma eficaz y eficiente, utilizando una buena comunicación y una buena pedagogía, ya que el gerente es el encargado y responsable de diseñar la estructura de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

La presente investigación tiene como propósito proponer un programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez Tinaquillo Edo. Cojedes.

A continuación se mencionan algunos trabajos que, en forma directa o indirecta, guardan relación con la temática la cual está relacionado a los programas de supervisión educativa, el cual es aplicado en las instituciones a fin de garantizar que exista un clima organizacional en armonía que permita en dichas instituciones educativas, el cumplimiento de las metas propuestas.

Antecedentes Internacionales

Primeramente, Ramírez (2008), en su estudio realizado en México titulado Identificar las Ideas Expuestas Sobre la Supervisión en la Educación Rural Mexicana, plantea la diferencia entre la actividad de inspeccionar y la de supervisar, otorgándole a la segunda mayores bondades para apoyar la eficiencia docente. Así, menciona el autor que la supervisión de la educación es aquella actividad ideada para mejorar permanentemente las condiciones educativas y culturales de una región o país.

El mismo se basó en una investigación de campo, tomando como muestra a 55 docentes y administrativos, en el cual quedó de manifiesto que la gestión escolar es cada día más relevante; en el caso de México, dentro de ella los estudios en, para y sobre la supervisión escolar todavía son escasos; sin embargo, se puede mencionar

que los existentes tienen la solidez necesaria que ha hecho que este campo cobre un interés particular dentro del funcionamiento y organización de las escuelas.

Es de resaltar, que dicho estudio guarda relación con la presente investigación acerca de un programa de supervisión educativa a fin de fomentar el clima organizacional de la escuela básica bolivariana Eloy José Ortega Pérez, se debe tener en cuenta la calidad de la supervisión quien debe generar importantes avances en la praxis supervisora que coadyuven a incrementar competencias, habilidades, atender necesidades que impiden la misión de prolongar la obtención de éxitos y aplicar nuevas tecnologías vinculadas a mejorar la calidad de vida.

En este sentido, la supervisión educativa es considerada como un sistema que asume responsabilidades compartidas, es flexible, controlable, compleja, de corte netamente humanística cargada de normas, tareas y actividades realizables cuyo fin es el logro eficiente de metas en la organización, todo ello contribuye a que exista un clima organizacional armonioso lo que permite que la institución educativa alcance todos los objetivos y metas trazadas.

De igual manera Ruiz (2008), en una ampliación, revisión y corrección de su obra Principios y Técnica de la Supervisión Escolar en México, hace interesantes planteamientos sobre la práctica de supervisión, entre ellos inicia con la definición amplia y clara sobre lo que en esos tiempos se entendía por supervisión. Adicionalmente, analiza las actividades que la constituyen y ofrece sugerencias sobre cómo organizar administrativamente tan compleja actividad, así como elementos para su planeación y operación, además de establecer la necesidad de mantenerla en actitud progresiva. Todo este proceso se realizó haciendo un estudio de caso, con base en la experiencia de un docente como supervisor.

En este orden de ideas, se debe indicar que muchos supervisores en la actualidad no están en condiciones de gerenciar las instituciones educativas, por

cuanto carecen de mecanismos para desempeñar las funciones, retos y demandas que exige el sistema educativo actual. En este sentido, es importante destacar que se observan diversas fallas y omisiones que el supervisor demuestra durante la ejecución de sus funciones; por lo que se relaciona con el presente trabajo debido a que también se evidencian fallas en las funciones de supervisión a cargo del director de la institución.

En estudios más recientes, respecto al auge de la gestión, se puede mencionar a Linares (2008), quien hace mención en su trabajo de grado a la Repercusión que tiene la Supervisión Gerencial en Honduras, que la función supervisora se ve desgastada y disminuida en su potencial de contribuir a la transformación positiva del proceso educativo. Esta concepción, genera una actitud negativa e indiferente del docente respecto a la supervisión, siendo considerada más como una actividad improductiva y estresante, en vez de productiva y fundamental para mejorar el proceso de aprendizaje. Sin embargo, es innegable que a pesar de este obstáculo muchas de las cosas que ocurren o dejan de ocurrir en el aula, están ligadas a los efectos que provoca el sistema de supervisión, convertido en un sistema de rendición de cuentas de los docentes.

Para la realización de este estudio, se tomó como punto de partida este trabajo de campo llevado a cabo en una institución educativa de esta nación, en el cual se tomó como muestra a los directivos, personal docente y administrativo, en total 55 profesionales de la docencia, quienes a través de una encuesta realizada plasmaron cada una de sus opiniones las cuales fueron presentadas, en este contexto, donde los procesos educativos son necesarios para el desarrollo humano y específicamente los procesos de supervisión, tomando en cuenta que en los actuales momentos cuando se viven tiempos de transformación en los sistemas y subsistemas educativos, es necesario que los gestores y los que ejerzan funciones supervisoras, posean un liderazgo integrador de los procesos de dirección, organización y ejecución en los diferentes proyectos, vinculando su liderazgo con los valores, los propósitos y la

imaginación, necesarios para propiciar procesos de motivación y movilización de los actores del sistema.

Es por esto que este mismo autor, establece la formación humana desde el punto de vista de las relaciones y el perfeccionamiento de los docentes con la puesta en práctica del currículo. Desde esta perspectiva, es observable la permanencia del liderazgo con una actitud de servicio, entendiendo que el currículo no es un concepto sino una construcción cultural, un modo de organizar una serie de prácticas educativas. La presente intención investigativa se relaciona con dicho estudio, ya que busca la buena relación entre los directores y supervisores en un clima organizacional escolar.

En lo que respecta al estudio de Orozco (2008), titulado La supervisión gerencial en las funciones desarrolladas por el personal directivo como líder en las instituciones educativa en Costa Rica, tuvo como propósito determinar los efectos que genera el Programa de Supervisión gerencial en las funciones desarrolladas por el personal directivo como líder, así como también formular un Modelo de Supervisión basado en competencias para contribuir con la efectividad del funcionamiento institucional.

Para ello, se tomó en cuenta a los docentes que cumplen funciones directivas en las instituciones educativas; aunado a ello, se realizó una investigación de campo de tipo correlacional, tomando como muestra a directores, subdirectores y docentes para lo cual aplicó cuestionarios distintos, los cuales expresaron como resultado de su análisis que existe una influencia positiva de la planificación y organización de la gestión escolar de las escuelas básicas estudiadas a nivel de directores y una influencia negativa para los docente, todo ello para contribuir a la existencia de un Clima Organizacional.

Utilizó este estudio, el tipo de investigación explicativa, proyectiva, aplicada y de campo, con un diseño cuasiexperimental con un sólo grupo para el pre y post test. La población estuvo constituida por 30 directivos y 174 docentes del nivel inicial y básico. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la observación, se elaboraron dos cuestionarios denominados Funciones Directiva (FUDI) y Supervisión Directiva (SUDI) una guía de observación, ambos instrumentos validados por 7 expertos, además, al cuestionario FUDI se le aplicó la validez discriminante.

En este orden de ideas, dicho trabajo se vincula al presente estudio ya que expresa que una buena planificación y organización de las actividades de supervisión realizadas en las instituciones educativas, permite que en la misma exista un clima organizacional de armonía y esto a su vez conduce al éxito de las labores llevadas a cabo por las instituciones educativas.

El supervisor con visión de futuro está preparado para practicar las funciones de supervisión, ejercer condiciones personales, desempeñar competencias, actuar con habilidades, estimular la necesidad de cambio con impacto en la organización, operar con los nuevos patrones de interacción cuya meta es enfrentar las amenazas suscitadas por el caos ante las condiciones cambiantes del entorno. Para superar la resistencia al cambio existen varias posibilidades que se pueden implementar, inclusive, está presente la particularidad de guiar eficientemente a los directivos de cada plantel durante el acto de supervisar.

Antecedentes Nacionales

En concordancia con los antecedentes nacionales, se encuentra López (2008), con su estudio Función Gerencial del Director y la Calidad Educativa de los Docentes en las Escuelas Básicas de la Parroquia Rafael Raúl Leoni del Municipio Autónomo Maracaibo. El mismo tuvo como propósito determinar la influencia gerencial del director y la calidad educativa de los docentes.

La metodología se basó en una investigación descriptiva, con una muestra calculada a través de la fórmula Sierra Bravo, donde resultó un total de 190 efectivos, entre 176 docentes y 14 directivos. Los resultados evidenciaron la necesidad de mejorar el desempeño del directivo como gerente dentro del proceso educativo, esto conlleva aportar posibles alternativas, proposiciones y recomendaciones que fomenten el mejoramiento que actualmente reclama la educación venezolana.

En consecuencia, la relevancia que tiene esta investigación sobre el trabajo en cuestión, es que permite optimizar el desempeño gerencial mediante la actualización y capacitación constante del director.

Otro estudio relevante fue el de González (2009), titulado Plan de estrategias para la administración de los Proyectos Educativos Integral Comunitario dirigido a los directores y docentes de la I y II Etapa de las Escuelas Básicas del Municipio Las Mercedes, Estado Guárico. El tipo de investigación utilizada fue de campo descriptivo; la población estuvo conformada por 40 directores y 288 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario.

A través del desarrollo del estudio, se determinó que los directivos no se rigen por las normativas legales ni los lineamientos que conforman cada una de las fases para realizar los Proyectos Educativos Integral Comunitario. En cuanto a los docentes, éstos no ejercen ninguna función en su participación e integración, tomando en cuenta que el poder de los supervisores no se diferencia de los otros miembros del personal docente, es decir ellos no tienen autoridad para sancionar a quienes no cumplen con sus actividades en las instituciones educativas, ni tampoco pueden premiar a quienes sí cumplen con estas funciones.

Todo ello conduce a que existe desconocimiento por parte de los directivos de cuáles son las funciones que deben cumplir los supervisores educativos, así como la

necesidad del mismo para garantizar el funcionamiento armónico de las instituciones educativas, y así garantizar el éxito de las mismas.

El mismo se relaciona con dicho estudio ya que busca mejorar la calidad del supervisor como agente líder en las instituciones educativas, así mismo busca que los docentes y directivos conozcan sus funciones y de esta manera contribuir a mejorar el clima organizacional escolar.

Por su parte Mendoza (2009), en su trabajo trazó como objetivo Proponer un Programa de Supervisión Integral para Optimizar la acción Educativa de los Supervisores y Directores Escolares del Distrito Escolar N° 8 de Puerto Cabello, Estado Carabobo. Se tomó como muestra a los Supervisores y Personal docente que cumple con funciones gerenciales en el Distrito Escolar N° 8, el cual se encuentra en Puerto Cabello, Estado Carabobo, se constituyó por un total de 25 docentes, desde el punto de vista la temática se enmarcó en modalidad de Proyecto Factible.

Los resultados obtenidos indicaron que los Directivos y Supervisores adscritos al Distrito Escolar N° 8, no están cumpliendo a cabalidad con la ejecución de la función supervisora, como lo establece la normativa legal vigente, para un mayor rendimiento académico estudiantil y por ende, una mejor praxis pedagógica.

La investigación señalada es relevante para la presente investigación, porque denota la urgente necesidad de planificar talleres, jornadas y seminarios de actualización e intercambio de experiencias, con la finalidad de promover el crecimiento personal y profesional del docente, para facilitar su labor pedagógica, además de orientarlo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, Caballero (2010), en su estudio sobre Diseño de una Propuesta del Nuevo Milenio para el Gerente Educativo como Asesor Pedagógico en las Escuelas Nacionales de la Parroquia de Güigüe del Municipio Carlos Arvelo, consideró como

dimensiones de estudio, la Teoría de las Relaciones Humanas, de las Necesidades Comunicacionales, Liderazgo y la Matriz DOFA, la cual se encuentra conformada por 30 personas, entre las cuales están docentes y personal directivo que cumplen funciones en esta institución educativa.

Los resultados arrojaron como conclusión que dicha propuesta es necesario, redimensionaría la labor del director como asesor pedagógico. Como se puede observar este estudio le sirve de apoyo a la presente investigación, no sólo en el aspecto teórico con respecto al proceso de la Supervisión, parte insoslayable en todo proceso de las asesorías, sino además por el hecho de analizar el control técnico-docente, otro aspecto que cobra solvencia en el director como supervisor en las visitas de acompañamiento pedagógico.

Todo ello concluyó, en que el interés por las prácticas de supervisión no se abandonó, más aún, se profundizó en comprender lo que estos sujetos hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen, interrogantes genéricas que estuvieron presentes en la perspectiva de iniciar un nuevo proceso de investigación.

Tomando en cuenta que anteriormente el estudio de la supervisión escolar había sido escasamente abordado, en la actualidad existe mucho interés en que se cumplan los propósitos y los parámetros en cuanto a este tema, lo que posibilita una serie de perspectivas, entre ellas, que los cambios que se plantean en el terreno educativo exigen del supervisor escolar un desempeño de rol más académico y eficiente que contribuya a un modelo de escuela más innovador.

Se observa así, que los estudios sobre la supervisión escolar, han planteado la categoría de poder como algo presente en los procesos de supervisión, pero no como algo que tiene que ver con la constitución de las prácticas en un entrecruzamiento de los ámbitos social, institucional, grupal e individual.

Por tanto, una vez realizada la revisión de antecedentes, es evidente que los estudios presentados, guarden relación con la investigación que se plantea y sirven de base y justificación al demostrar la necesidad de un Plan Estratégico de Supervisión Educativa para mejorar la Praxis Pedagógica de los Docentes de la I y II Etapa de Educación Básica del Estado Falcón.

También puede destacarse que los antecedentes guardan estrecha relación con la investigación, la mayoría de los autores consultados afirman que la supervisión técnica-docente y administrativo llevado a cabo por los supervisores, no se ajustan a lo establecido en la Normativa Legal Vigente y por lo tanto, todos los esfuerzos han de orientarse a la optimización y mejoramiento continuo del proceso.

Los antecedentes reflejan la importancia y utilidad de estos para el presente trabajo, debido al contenido teórico metodológico de estos; así mismo se convierten en un aporte en la función de los directores en cuanto a las tendencias en relación a la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo y dirigir al personal. Dentro de las organizaciones educativas es importante que el Gerente Director/a considere los procesos gerenciales: Planeación, Organización, Dirección, control y Evaluación.

Bases Teóricas

Gerencia Educativa

Es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006), “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control; a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146). En el caso educativo se orienta en el uso racional de los recursos para el logro de contenidos sin descuidar los indicadores de calidad.

En tal sentido se puede afirmar que el director de una institución debe orientar sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas, que le permitan el logro de las metas del plantel, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos. En consecuencia, lo que se pretende es conocer que tan potente y confiable es la estrategia para así poder lograr la misión, visión, propósitos y objetivos de la empresa educativa, buscando un futuro integrador, formando ciudadanos capaces de resolver situaciones en cualquier contexto educativo.

Al respecto, Campos (2008), señala que en la actualidad es un proceso complejo que incorpora el manejo de conocimientos, creatividad, innovación y el desarrollo de enfoques proactivos. Estas exigencias requieren que las empresas desarrollen capacidades para el aprendizaje. Así mismo, la realización de innovaciones en productos y procesos organizacionales requiere conocimientos sobre las necesidades de los consumidores, competidores, avances científicos, tecnológicos y mercados.

Por tal motivo, es importante que las empresas identifiquen y analicen el conocimiento disponible y requerido, planifiquen y controlen las acciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar objetivos organizacionales.

En tal sentido, la gerencia para los autores citados es el modo o estilo que define no sólo a la organización sino quienes la integran; considera el manejo del comportamiento organizacional como factor preponderante para lograr el éxito del desempeño en la organización.

De allí que la finalidad de la gestión educativa es el de jugar un papel preponderante en el sistema social con una organización moderna, dinámica, democrática y participativa de la misión y visión institucional con una reingeniería del pensamiento. Partiendo de estos señalamientos las funciones a cumplir por un gerente que propicie un desempeño, auspicie la participación; no deben provenir de actos mecánicos y producto de la improvisación, sino que debe estar enmarcado en el humanismo como teoría que rige la excelencia en las relaciones interpersonales. Los directores de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas estas orientadas hacia el logro de las metas de la organización.

Por su parte Domínguez (2008), indica que se hace necesario que los asuntos relacionados con la gerencia sean vitales para la implantación de estrategias incluyendo el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa ya existente, la revisión de planes de recompensa e incentivos, la reestructuración y reingeniería, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio y la vinculación de los gerentes con las estrategias.

De igual manera tomando en cuenta lo anterior, se hace mención que cada institución posee un determinado modelo ajustado a sus necesidades y cultura, sin embargo los elementos planteados por Domínguez, encaminan a una organización hacia una dirección democrática y proactiva. En tal sentido, el éxito o fracaso de una institución educativa es atribuido al manejo de su gerencia, ella provee el liderazgo para la acción del equipo de trabajo, de allí que el director de hoy debe actualizarse en cuanto a las competencias gerenciales y los nuevos avances tecnológicos, por consiguiente, se requiere de ciertas destrezas avanzadas que se traducen en aprendizajes teóricos en la ejecución efectiva.

Ante esta realidad en una organización debe existir un sentido claro hacia dónde se espera llegar, que se desea y como se puede lograr. Por lo tanto, el director debe involucrarse y participar en actividades asociadas a la dirección educativa para garantizar que su enfoque de trabajo y los resultados obtenidos se encuentren alineados con los objetivos comunes de la organización. Por último, es importante para el intelecto profesional del director, la creatividad automotivada, puesto que esto permite la resolución y adaptabilidad del personal a su cargo y así lograr el éxito.

Gerencia, Liderazgo y Participación

Urbina (2011), indica que las instituciones educativas no pueden ser conducidas sin que sus superiores elaboren planes para su dirección. Estos planes se han ido perfeccionando, en respuesta a las necesidades, además al desarrollo que ha ido alcanzando la teoría de la dirección.

Es por esto que la institución educativa (en todos los niveles del sistema) no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias se necesita además, manejar criterios de calidad para que la institución responda a los requerimientos que satisfagan, fundamentalmente, a la comunidad de su entorno, estando muy a tono con los criterios de pertinencia social. La función de la organización hoy día, debe cumplir con actividades “extra muros”, no solo para la proyección institucional sino que, más allá, para el involucramiento en la dinámica social de su entorno.

En las directrices planteadas y aprobadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos; Cómo la institución debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como

ciudadanos más plenos, que estén preparados para el dialogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

Aunado a ello de igual forma, Urbina (2011), considera que los requerimientos sociales en materia educativa demandan, de acuerdo al esquema situacional planteado, instituciones líderes, susceptible de logros solo si son dirigidas también por líderes, cuya influencia vaya más allá del logro de metas; es decir, un liderazgo orientado, por encima de los resultados esperados, al reconocimiento y valoración con los más elevados criterios de justicia y equidad, de la participación de todos los miembros en el logro de los resultados.

Es así como en la actualidad se necesita entonces líderes que no solo influyan en los demás para lograr los cambios institucionales (organizacionales) previstos y esperados, sino que amplíen las oportunidades de participación de todos los miembros, generando en estos un sentimiento de pertenencia y compromiso sostenible y de largo plazo, motivados por una percepción personal de importancia, incentivada por el conocimiento de una nueva forma de hacer las cosas, no una obediencia de corto plazo, característica de los enfoques de liderazgo de participación mínima y de arriba-abajo.

Estos cambios, ciertamente, son susceptibles de logro solo si se transforman los estilos y las formas de dirección, orientados por la concepción de la gerencia efectiva como labor gravitante en todas las manifestaciones de conducción de las instituciones educativas en los diferentes niveles. Luego, el gerenciamiento eficaz es la clave, y la vía más expedita para lograrlo, la del liderazgo participativo.

Gerencia y Participación de la Institución Educativa

Gil (2010), hace mención a que el papel que tiene la educación para el tercer milenio en la formación del ser humano para afrontar los retos de un mundo

continuamente cambiante, no puede ser ejercido con el simple propósito de adecuar de manera acelerada los contenidos instruccionales con relación al avance acelerado de la ciencia y la tecnología. Esta es una carrera insostenible donde los nuevos hallazgos siempre tendrán la delantera.

Por esta razón la respuesta de los líderes educativos tiene que ser incorporar a la institución educativa al proceso de cambio mismo, que es la constante del devenir histórico que estamos viviendo de manera acelerada. Por ello su rol es gerenciar este proceso de cambio.

Ahora bien la gerencia y liderazgo de este proceso sólo será posible al aceptar que la única ruta posible es la incorporación no sólo de la institución educativa, sino también de todos sus actores: alumnos, docentes, personal directivo y hasta el resto de los miembros de la comunidad educativa. Esta es la única manera de poder construir un equipo integrado capaz de actuar en una organización inteligente con la capacidad de aprender continuamente de los cambios que suceden en sus propios miembros y en sus interrelaciones con su ambiente.

En este sentido, no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos, se requiere construir una institución educativa capaz de desarrollar enfoques metodológicos que le permitan a sus miembros, como individuos, y la institución como organización aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo y nuestra sociedad en específico.

Por ello surgen propuestas como lo es la de aprender a gerenciar tanto nuestro cambio personal como el de la institución educativa, para así estar en la capacidad de afrontar los nuevos retos que tiene nuestra sociedad al estar viviendo un proceso acelerado de caídas y sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la ciencia, de la realidad social y del desarrollo de los propios individuos.

Clima Organizacional

Al respecto, Blanco (2008), define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. Así mismo, el clima organizacional constituye la personalidad de una organización. Además, determina y condiciona el comportamiento de los individuos, el grado de satisfacción y la actividad que realizan.

La satisfacción, motivación y comunicación son factores determinantes en un ambiente organizacional, de ellas va a depender el comportamiento de los individuos para la realización de las actividades en su ambiente laboral y, por ende, en las relaciones interpersonales.

La motivación organizacional es un proceso que condiciona al individuo en ciertos factores que éste considere importante para su subsistencia; de allí surge la satisfacción o insatisfacción en el lugar de trabajo. Un individuo que sienta que sus necesidades se satisfacen, mantendrá un comportamiento positivo, trabajará con agrado y estará acorde en su ambiente laboral. Por otro lado, si siente insatisfacción trabajará desmotivado, con apatía, se sentirá insatisfecho con la organización; además, podrían originarse dificultades para la interacción con sus compañeros. A su vez, la comunicación influye en las organizaciones por la importancia que tiene la interacción entre el personal de una organización.

La comunicación organizacional es un proceso que se establece entre los individuos de un mismo grupo de trabajo, entes superiores y subalternos; de ellas va a depender la calidad de las relaciones interpersonales que allí se produzcan, además de influir en la percepción que tienen los individuos de la organización.

Es así como Ortega (2009), considera que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes:

- Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

- Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

- Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Es así como Litwin y Stinger(citado por López, 2009), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la manera en que se relacionan los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En consideración a lo anteriormente planteado, se entiende que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

En palabras de Herrera, Hernández y Otros (2008), debe medirse el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los docentes, personal administrativo y directivo de las instituciones educativas.

Perfil del Docente

El Docente de Educación ha de demostrar competencias y actitudes que le permitan interpretar y modificar el medio ambiente en el cual se desenvuelve el niño y niña, para lograr un marco adecuado donde él pueda desarrollarse integralmente, donde exista libertad y respeto hacia y entre los miembros de la comunidad, y se promueva la participación y comunicación.

Es de suma importancia la formación de un Docente de Educación que posea conocimientos claros de quién es y cómo aprende un estudiante, que sea poseedor de una amplia cultura y comprensión de la dinámica del país y de los problemas que afronta, capaz de presentar posibles alternativas de solución a los miembros con conocimientos de las técnicas empleadas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Asimismo el Docente debe tener sensibilidad para disfrutar en contacto con los niños y niñas en forma auténtica, y tener una actitud de respeto y confianza por la capacidad del estudiante sabiendo que es un Ser Único e Individual.

Orellana (2009), hace mención que el docente debe ser un líder que posea la capacidad de modelaje de sus estudiantes, ser creativo e intelectual y, además, inspirar a los alumnos para la búsqueda de la verdad. De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

Henríquez (2010), expresa que la comunidad de la escuela constituye un valioso recurso educativo que puede ser empleado en el desarrollo de los programas escolares como vía para fomentar en los estudiantes el cuidado y protección del entorno comunitario, así como fortalecer sentimientos de pertenencia hacia el lugar de origen. Es por ello que la escuela debe enfrentar el reto de estructurar el currículo teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece el contexto local.

Asimismo, indica que la propuesta que se ofrece para el tratamiento de la comunidad de la escuela en la contextualización del currículo a partir de las potencialidades del contexto local, parte del estudio dichas potencialidades así como el tratamiento metodológico de los contenidos que permitan el vínculo, tomando en cuenta que dicha propuesta está dirigida a lograr introducir un cambio en el sistema de trabajo de la escuela de modo que se haga realidad en la práctica escolar.

Las orientaciones en cuanto al perfil del docente se ubican en una concepción de perfil polivalente, abierto y dinámico. Formar un docente reflexivo, crítico e investigador constituye actualmente, una alternativa adecuada si se quiere contar con profesionales que incorporen en el ámbito de la Educación, habilidades, conocimientos y actitudes para diseñar, desarrollar, evaluar y formular estrategias y

programas de intervención educativa en contextos socio - educativos y culturales cambiantes, todo ello en concordancia con las bases del currículo nacional, la definición del presente perfil obliga a considerar en la formación docente lo planteado por la UNESCO.

En la educación, se concibe el rol del/la educador(a) como mediador(a) de experiencias de aprendizaje. Entendiendo la mediación como el proceso mediante el cual se produce una interacción social entre dos o más personas que cooperan en una actividad conjunta, con el propósito de producir un conocimiento como consecuencia de su ritmo de aprendizaje, de sus derechos, sus intereses, sus potencialidades y su entorno familiar y comunitario.

Se asume que la calidad de la relación educativa depende, en alto grado, de la capacidad de/la educador(a), por ello es necesario que éste(a) tenga una formación que le permita fortalecer el desarrollo de potencialidades del niño y la niña, lo que se logra a través de una adecuada mediación de los aprendizajes.

Perfil del Director Educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum - amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

De igual forma, tomando en cuenta lo expresado por Díaz (2009), el cual indica que hoy en día, el perfil o las competencias del gerente educativo se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento, abarcando así una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

Aun cuando las competencias de un docente son múltiples, existen unas que se pueden definir como fijas y pueden variar en su ejercicio según sea el contexto en el que se den. Como competencias básicas el docente debe ser:

- **Investigador:** Es aquel orientado a la generación de nuevos conocimientos, con una mirada compleja e interdisciplinaria. El docente investigador presenta las siguientes características: propone problemas interdisciplinarios que generan de parte de los alumnos proyectos para buscar soluciones. La enseñanza se enfoca de manera investigativa. Estimula el desarrollo de proyectos por parte de los alumnos. Busca que el alumno piense con sentido interdisciplinario e investigativo.

- **Promotor Social:** Enfatiza la idea de valoración e identidad nacional y prepara a los estudiantes para la elaboración de proyectos tanto en su escuela como en su comunidad considerando las necesidades de éstas.

- **Orientador:** Tiene conocimientos y habilidades para favorecer la formación de cada uno de los estudiantes como persona, conociendo el contexto en que se desenvuelva.

- **Planificador:** Decide por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.

- **Evaluador:** Tiene como finalidad fundamental, despertar el interés hacia el mejoramiento del desarrollo de los alumnos, la actividad docente, los materiales educativos, el Proyecto Pedagógico del Plantel, de Aula y comunitario y del Currículo Básico.

Igualmente, el docente debe ser administrador, mediador, proactivo, capaz de llevar buenas relaciones interpersonales, con unos valores crecientes que aplique en el día a día y con la iniciativa de trabajar de forma interdisciplinaria.

El Proceso de Dirección de la Institución Educativa

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación, es así como Pozner (citado por Pilar, 2008) indica que el directivo es un gestor de aprendizajes, para lo cual emprende con sus equipos un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa que le resulta referente

Es por eso que se puede indicar que el estilo de direccionamiento institucional crítico resulta bloqueado al aplicar una medida fiscalizadora de las actuaciones autónomas de las instituciones educativas, cuyos directivos se ven limitados a actuar circunscritos por las directrices impartidas por actores escolares distantes, pese a su cercanía y a su presencia por momentos asfixiante.

Desde qué puede hacerse y que no con los recursos que alimentan a las instituciones educativas, hasta la revisión minuciosa de las actuaciones administrativas, pasando por los reportes minuciosos de actividades, programas o proyectos, que pasan por el control y, en el mejor de los casos, la orientación permanente, que recae en diferentes instrumentos formales de direccionamiento, supervisión y vigilancia contable, administrativa, operacional y funcional, en manos de directores de núcleo, profesionales de apoyo a diferentes programas, técnicos sociales, gestores, promotores y gerentes de programas y proyectos, supervisores de la prestación del servicio educativo, jefes de unidad, directores técnicos, secretario de educación y, por extensión, funcionarios del orden nacional.

Aunado a ello, Reyes (2009), expresa que la toma de decisiones estratégicas en una institución educativa, los rectores y coordinadores conservan aun un amplio

margen de actuación relacionado con el desarrollo de actividades curriculares y de orientación local a las prácticas y actuaciones didácticas. Más que buena gerencia, este escenario deja en manos del directivo docente una ventana para que resulte posible aspirar a concretar capacidades y actitudes en los equipos docentes, aprendizajes competentes en los estudiantes y miradas trascendentes en la comunidad convecina.

Con este enfoque, el papel del directivo docente exige una forma de liderazgo muy cercana a aquellas nacidas del reconocimiento carismático, vinculada a las aspiraciones comunitarias y en abierta controversia con el modelo de burocratización propio de sistemas direccionistas. En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades prevista, todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

De igual forma, lo que se busca en realidad es restituir el papel activo del directivo de una institución educativa pública, implica reconocer la enorme responsabilidad de concebir, diseñar e implementar con sus equipos un proyecto pedagógico consciente, capaz de concretarse en el tiempo y en las condiciones en las que se lo propone, antes que desgastarle en insondables tareas microscópicas, descontextualizadas y repetitivas.

Supervisión Gerencial Educativa

Tomando como base a Ruiz (2008), el cual plantea que la garantía de una educación de calidad para todo el alumnado, especialmente el que se encuentra en edades de escolarización obligatoria, es una responsabilidad directa del supervisor, pues, al fin, constituye el aval de que se cumple, en la sociedad y en la escuela, lo que

determina la Administración. Por otro lado, la estrategia fundamental de que dispone la supervisión para que esa garantía sea una realidad, es el ejercicio de su función evaluadora mediante la aplicación de un modelo de evaluación formativa y continua de la escuela, que favorezca el ajuste y la innovación permanente de los hechos educativos que en ella se producen a diario.

Es por esto que, la evaluación externa apoyada en la autoevaluación institucional (evaluación interna) que lleve a cabo el centro escolar, el contraste de los datos obtenidos, su puesta en común, su discusión, los acuerdos de mejora a los que se llegue para transformar lo que no gusta, ése es el camino válido, correcto y aceptable/aceptado por todos para alcanzar las metas de la inspección que, como no puede ser de otro modo, coinciden con las que la sociedad, la administración y los educadores pretenden para los sistemas actuales.

La supervisión así, optimiza el rendimiento del sistema mediante la aplicación de la evaluación formativa, que tiene como objetivo el perfeccionamiento de los procesos educativos (de enseñanza y de aprendizaje). Si se mejoran los procesos, deben mejorar los resultados. Nuestros alumnos y alumnas obtendrán una mejor formación gracias a ese mejor funcionamiento del conjunto del sistema.

De igual manera, Ruiz (2008), considera importante recalcar que una de las tareas más difíciles y exigentes dentro de cualquier institución educativa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. Por estar dentro de nuestra competencia profesional es una actividad embarazosa tanto para quien la realiza como para quien la recibe, pero puede lograrse en la medida en que entendamos su necesidad y los beneficios que de ella pueden obtenerse cuando se efectúa correctamente. No obstante las constantes deliberaciones, reflexiones, libros de textos, artículos, folletos, entre otras cosas, dirigidos a analizar la supervisión dentro del campo educativo, siempre quedan la interrogante de si realmente existe la supervisión. Es frecuente escuchar declaraciones como las siguientes: "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta

que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta". Estas y otras expresiones, revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

Identificación de las Características de la Supervisión Gerencial Educativa

Domínguez (2008), considera que la supervisión se caracteriza por tener un basamento filosófico, por ser cooperativa, creadora, científica y efectiva.

1. Filosófica: La supervisión escolar tiene características filosóficas porque ella estudia y conoce el grupo social, donde tiene lugar el hecho educativo, trata de comprender las necesidades, aspiraciones e ideales y procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional. Por esto la supervisión escolar busca nuevas verdades y valores y se ubica dentro de los cambios que experimenta la sociedad. La educación no es una actividad cualquiera, sino una actividad funcional, esto es, encaminada hacia un fin, realizada con intención. La supervisión escolar debe ayudar a la consecución de este fin; se plantea entonces la cuestión filosófica de la educación, que debe incluir necesariamente a la supervisión, tanto desde el punto de vista de su significación, como de la realización concreta de sus planes y programas.

2. Cooperativa: Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

3. Creadora: La supervisión es creadora porque ella estimula la libre participación del docente, busca en estos el desarrollo de su talento, capacidad, condiciones e iniciativas que pueden ser útiles a la acción supervisora.

4. Científica: Es científica porque ella aplica el método científico en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La organización de la escuela, el desarrollo del trabajo escolar la evaluación de los programas, etc. se llevaran a cabo de acuerdo con las técnicas, procedimientos y principios de la Pedagogía Científica. También propiciará la experimentación de nuevas técnicas de enseñanza, imprimiéndose a la escuela el sentido de un verdadero laboratorio experimental.

5. Efectiva: La supervisión es efectiva debido a que ella responde a las necesidades reales de la enseñanza cuyos problemas deberá resolver con eficacia y eficiencia del sistema educativo.

De igual manera Domínguez (2008), hace mención a que la supervisión educativa es una necesidad por cuanto de ella depende el desempeño de la escuela, con miras a que ésta mejore constantemente, es una forma de ayudar al personal que tiene la responsabilidad de conducir la enseñanza para que realice el trabajo de manera objetiva y científica.

Así también, Velásquez (2008), ha señalado que uno de los principales objetivos de la supervisión educativa, es ayudar al docente en la adquisición de experiencias y que por ende progrese profesionalmente, este hecho por sí solo justifica la necesidad de la acción supervisora. Otras de las razones de la supervisión, es la socialización de la enseñanza; a medida que se incorporan más niños a las escuelas la población escolar se hace más variada y el docente debe tomar en cuenta las diferencias individuales y las estrategias pedagógicas deben girar en torno a las necesidades de la población; para ello debe adaptar los contenidos a las circunstancias

y contar con la cooperación de un supervisor quien debe colaborar para alcanzar los mismos fines educativos que están centrados en el estudiante.

Finalmente, se podría señalar que la supervisión es necesaria para encauzar la labor de los docentes nuevos, pues muchos de ellos se muestran recelosos al iniciarse en el trabajo de aula y aunque algunos lo hacen con marcado entusiasmo, se corre el riesgo que esta emoción disminuya al enfrentar la realidad y se conviertan en poco tiempo en docentes rutinarios. La supervisión evita que se pierda este fervor inicial e introducirá a los nuevos docentes en la profesión mediante el uso de nuevos conocimientos, estimulándolos para que no pierdan los hábitos de estudio y el interés existente por parte de los docentes y personal que laboran en las instituciones educativas.

En concordancia con lo anterior, se puede expresar que la supervisión es de mucha importancia cumplirla a cabalidad ya que garantiza que cada uno de los actores cumplan con sus funciones y así permitir que exista un clima organizacional en armonía para así estar destinados al éxito institucional.

Teorías que Sustentan la Investigación

Teoría de Motivación e Incentivo a Través de la Satisfacción Laboral

Atkinson y Mc Clellan (citados por Menéndez, 2011), explican que la motivación de logro consiste en “el deseo de tener éxito”. Consideran que en las organizaciones las personas actúan movidos por la conjunción de dos factores:

- **Motivo de Éxito:** Consiste en la anticipación mental de las consecuencias positivas derivadas del éxito en las actividades emprendidas.
- **Motivo de Fracaso:** Supone anticipar mentalmente las consecuencias negativas derivadas de no concluir con éxito las actividades emprendidas.

Por su parte, Estaba (2008), expresa que indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es necesaria la Organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador.

La función de la organización no es controlar desde el tope, es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad; tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura. Es por ello, que el desafío enfrentado por el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño, después de organizar el gerente tiene otra importante tarea que es la administración de los miembros de la institución a su cargo.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables. Luego, es de rigor, que lo

fundamental para su correcta dirección sea establecer una excelente política de comunicación, motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo por parte del personal de la organización, con el objetivo de lograr su movilización para conseguir mejorar en continuidad la competitividad y rentabilidad de la empresa reaccionando con eficacia a los cambios que surjan.

Además de lo expresado, Arocha (2007), indica que la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra.

En la educación, la gerencia representa una conducta la cual está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. En el ámbito

laboral abarca la totalidad de la psique humana, al abarcar una gama amplia de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Teoría de la Motivación Organizacional

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable, si bien es cierto que resulta una incipiente fuente de estudio de la motivación, puede ser de óptima ayuda a la hora de una consulta rápida, o si lo que se desea es una mera introducción a la motivación. Rivero (2008), hace mención a que en la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todo está en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades

Además, no duda en indicar que el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar

su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

De igual manera, Gámez (2007), resume que la motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el impulso de las personas en la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación y, por tanto, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. Así, a través de la motivación del personal se logra el desarrollo personal de los trabajadores y, a través de él, se consigue mejorar la productividad de la empresa. Provee de eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Para que una persona se encuentre motivada y contribuya a los objetivos de la empresa, ésta debe hallar en la organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, de tipo económico, social o de desarrollo personal. En esta materia, las estrategias sobre dirección y desarrollo de las personas son el factor más importante que permitirá el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores.

Estas teorías se vincula con el trabajo de investigación ya que a través de estas teorías es en que se basan los aspectos gerenciales de la educación, a través de la supervisión educativa que busca que se trabaje en un clima organizacional acorde para cumplir con las labores de aprendizaje, llevando a cabo cada uno de los aspectos inherentes y que así se garantice el éxito de las instituciones educativas.

Bases Legales

Al hacer una revisión de los distintos textos legales que contienen nociones sobre Supervisión Educativa, se encontró que la normativa que fundamenta y regula tal acción es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de educación, sancionada el día trece de Agosto de 2009 y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 102

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

La educación como servicio está en manos de quienes ejercen funciones educativas como los supervisores o directores de las instituciones que deben prestar este servicio a la población estudiantil, además garantizan el derecho a la educación, asimismo deben guiar a su personal para cumplir con ese propósito establecido en este artículo de desarrollar el potencial creativo en cada ser humano.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Artículo 39

El Estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y las ciudadanas, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

Dicho artículo hace mención a que la supervisión educativa constituirá un proceso único e integral, cuya organización, metodología y régimen deberán estar acorde con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Así mismo establece la reconstrucción e innovación por parte de los responsables de impartir la enseñanza, en este caso a los docentes y directivos quienes deben mantenerse en constante actualización de sus conocimientos a fin de impartir una educación de calidad.

Artículo 43

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo,

en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Dicho artículo señala la importancia que tiene la supervisión educativa como un proceso único e integral, lo cual busca orientar y acompañar el proceso educativo como parte del acompañamiento pedagógico.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)

Artículo 11

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor, considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Este artículo hace mención a la garantía del personal docente que desempeñe sus labores en las condiciones de trabajo adecuadas, bien en el aula o en las actividades de coordinación y de dirección, todo ello con la finalidad de cumplir los fines de la educación, por lo cual las autoridades educativas deben garantizar todos los elementos necesarios para crear una atmósfera que posibilite el buen funcionamiento de la organización escolar, gestionando la consecución de recursos humanos y recursos materiales.

TABLA N° 1

Tabla de Especificaciones

Objetivo General: Proponer un programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas. Caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo Edo Cojedes.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar el clima organizacional que se percibe en las escuelas básicas bolivarianas. 	Clima Organizacional Escolar.	El clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores internos y externos del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.	Motivación Toma de Decisión Satisfacción laboral Valores Manejo de conflictos Liderazgo	1, 2 3 4,5 6 7
<ul style="list-style-type: none"> Describir la dinámica administrativa empleada para llevar a cabo el proceso de supervisión educativa en la institución en estudio. 	Supervisión Educativa	La garantía de una educación de calidad para todo el alumnado, especialmente el que se encuentra en edades de escolarización obligatoria, es una responsabilidad directa del supervisor, pues, al fin, constituye el aval de que se cumple, en la sociedad y en la escuela.	Supervisión Escolar Responsabilidad Sociedad Escuela	08 09 10 11
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la factibilidad de aplicar un programa de supervisión educativa dirigido a las escuelas básicas bolivarianas. 	Factibilidad	Condición para realizar las estrategias a través de técnicas, recursos humanos y recursos económicos sustentables.	Recursos humanos Recursos económicos Recursos institucionales	12 13 14
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa de supervisión educativa dirigido a las escuelas básicas bolivarianas. 	Plan de de Acción	Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Es utilizado para llevar a cabo un proyecto.	Talleres Analogías	15 16

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto, Balestrini (2006, p. 125) define “el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real.

Una investigación no es solo detectar un problema y luego propiciar una solución ella trae implícito un cúmulo de procedimientos que van a permitir aclarar cómo se realizó la investigación, de qué manera fue tratada la información obtenida de la misma, en función de ofrecer resultados que permiten corregir, mejorar o solventar el problema que planteo el estudio en cuestión y así generar nuevos conocimientos que procuren mejorar las condiciones en el ámbito educativo.

Tipo y Diseño de la Investigación

El presente estudio se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible, donde Bisquerra (2006) señalan que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de un diagnóstico” (p. 107), es decir esta modalidad permite proponer una alternativa a la problemática en estudio. Mientras que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008) expresa:

Consiste en investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la

formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21)

Es decir, el proyecto factible es la presentación ordenada de datos e información previa que determinan la factibilidad de una acción en particular, que pretende dar solución a una necesidad planteada, disminuir la incertidumbre, optimización del uso de los recursos humanos.

De igual manera, la investigación se apoyó en un diseño de campo; para Arias (2006), ésta consiste en recolectar datos obtenidos de los sujetos investigados, es decir, el investigador recolecta toda la información del fenómeno estudiado, a través de la observación directa, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurre el fenómeno. Mientras que, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2008), se señala que la investigación de campo es:

...el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito ya sea bien describirlos, interpretarlos, entender la naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de sus métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Asimismo, se adopta el nivel descriptivo, que para Hernández, Fernández y Batista (2008), “son aquellas que buscan proporcionar la visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica,...) y proporcionar su descripción” (p. 273); es decir, que permite describir la realidad observada o indagada en un momento determinado, señalando la frecuencia con que ocurren con mayor precisión del caso en estudio.

Población

Según Hurtado y Toro (2007), “la población está compuesta de cualquier clase de personas, eventos, objetos o animales en estudio” (p. 125). La población objeto de estudio de esta investigación está representada por la totalidad, (25) entre Docentes y Directivos del C.E.I.B “Eloy Ortega Pérez”

Muestra

Hurtado y Toro (2007), expone que: "...es una parte representativa de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo" (p. 126). Para el presente, la muestra seleccionada fue la totalidad de la población constituyéndose en una muestra censal estratificada.

TABLA N° 2

Distribución de la Población y Muestra de la Investigación

Tipo de Personal	Población Cantidad	Muestra Cantidad
Docentes	15	15
Directivos	10	10
Total	25	25

Fuente: Rumbos (2013)

Validez

En cuanto a la validez del instrumento, se aplicó la validez de contenido que de acuerdo a Hurtado y Toro (2007), “determina el grado en que ítems son una muestra representativa de todo el contenido a medir...” (p. 128). En este sentido, se hizo uso del juicio de expertos, para ello se le presentó el instrumento en su versión

preliminar a tres (3) expertos en la materia, miembros del personal docente de la Universidad de Carabobo, quienes realizaron las correcciones pertinentes, los cuales fueron tomadas en consideración para elaborar la versión final.

Confiabilidad

En los procesos de investigación, la confiabilidad permite establecer el nivel de congruencia con que se miden las variables del estudio (Hurtado y Toro, 2007). En este caso, para determinar la confiabilidad del instrumento, se determinó aplicando la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach siendo su fórmula:

$$a = \frac{k}{k-1} \left[1 - \sum_{sr \subset} \frac{S_i^2}{S_f^2} \right] \text{ donde}$$

a = Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach.

K = Número de ítems del instrumento

S_i^2 = Varianza para cada ítem

S_f^2 = Varianza Total

El resultado de la aplicación de esta fórmula, fue de 0.92, resultando altamente confiable.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información, y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información. Para obtener la información requerida en este estudio se eligió una encuesta entendiéndose esta según Hernández, Fernández y Baptista (2008), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de

afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p. 281).

Para solicitar información a un grupo socialmente significativo de personas acerca del problema en estudio para luego mediante un análisis cuantitativo sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos. El cuestionario estuvo compuesto por 16 ítems, construido de acuerdo a las diferentes dimensiones consideradas para cumplir con los objetivos de la investigación y con base a la operacionalización de las variables establecidas.

Este cuestionario se diseñó con respuestas cerradas, utilizando una Escala de Lickert, con las siguientes alternativas.

Siempre

Algunas Veces

Nunca

El mismo fue aplicado en su primera fase para determinar el cálculo de confiabilidad. Esta prueba piloto se desarrolló en la institución objeto de estudio con 10 individuos (5 docentes y 5 directivos), no pertenecientes a la muestra a estudiar, pero con características similares a esta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo señala los resultados que se obtuvieron una vez realizado y aplicado el instrumento de la investigación denominada programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas. El instrumento se estructuró en 16 ítems, siendo las opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca, lo que permitió medir las variables que intervienen en el clima organizacional y la supervisión educativa, para que de esta manera diagnosticar, determinar y diseñar un plan de acción basado en un programa de supervisión que permita potenciar el clima organizacional y la supervisión escolar. El instrumento se aplicó a una muestra representativa de docentes y directivos que laboran en la escuela básica Eloy José Ortega Pérez ubicada en Tinaquillo Estado Cojedes.

Así mismo, las respuestas obtenidas por los docentes y directivos fueron procesadas y analizadas tomando en consideración las dimensiones, los indicadores y los ítems. Dichos resultados se presentaron gráficamente en un diagrama de barras y se interpretaron cada uno de ellos, indicando los resultados porcentualmente, vinculándolos con las bases teóricas que sustentaron la investigación y relacionándolo con el estudio, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y a su vez la supervisión educativa.

ESTRATO DOCENTE Y DIRECTIVO

DIMENSIÓN: Clima Organizacional.

INDICADORES: Motivación, Toma de Decisiones, Satisfacción Laboral.

ITEMS: 1, 2,3.

1-¿Le agrada participar en actividades extracurriculares que impliquen trabajar en equipo con tus colegas?

2-¿Participa activamente en el establecimiento de metas comunes y resolución de conflictos?

3-¿Se siente satisfecho con los resultados de su praxis pedagógica?

TABLA N° 3. Motivación, Toma de decisiones, Satisfacción Laboral.

Personal Docente						Personal Directivo							
Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	%	F	%
1	8	80,00	1	10,00	1	10,00	1	4	80,00	1	20,00	0	0,00
2	4	40,00	5	50,00	1	10,00	2	4	80,00	1	20,00	0	0,00
3	6	60,00	4	40,00	0	0,00	3	5	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Rumbos (2014).

GRAFICO N° 1. Motivación, Toma de decisiones, Satisfacción Laboral.

Grafico Docentes

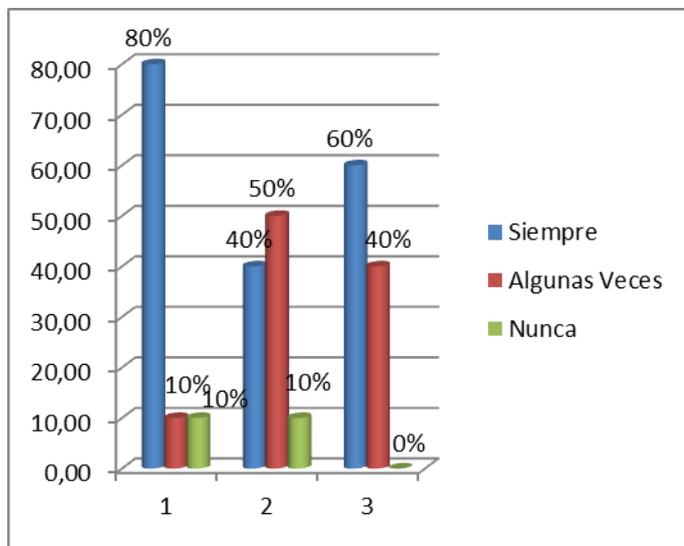
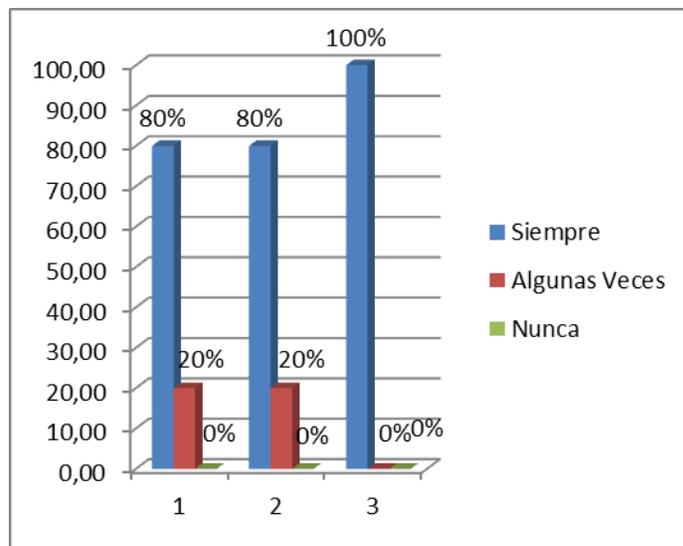


Grafico Directivos



Análisis e Interpretación:

En la **tabla N° 3** y el **gráfico N° 1**, perteneciente a la Dimensión clima organizacional su **ítem 1**, se corresponde con la motivación para el cual 80 por ciento de la muestra del estrato docente manifiesta que Siempre le agrada participar en actividades extracurriculares, 10 por ciento dice que algunas veces, y 10 por ciento afirma que nunca, mientras que en el caso del estrato directivo, 80 por ciento expresó que siempre le agrada, 20 por ciento señalan que algunas veces participan, 0 por ciento nunca lo hacen.

En consecuencia, se evidencia que tanto docentes como directivos consideran que la motivación es fundamental para la participación de los docentes en las actividades; al respecto Rivero (2008), hace mención a que en la vida es fundamental la ebullición, actividad y desarrollo, todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades que no solo se centran en la acción pedagógica, sino que va mas allá, extendiéndose a actividades extra cátedra que implican el trabajo en equipo. En este sentido, es notable la necesidad de que el supervisor educativo desarrolle actividades motivacionales como talleres, bailoterapias, compartir, juegos interdocentes, encuentros, entre otros.

Por otro lado, en el **ítem 2** relacionado con toma de decisiones, en el caso docente 40 por ciento Siempre participa en el establecimiento de metas y resolución de conflictos en la organización educativa, 50 por ciento participa algunas veces, 10 por ciento nunca lo hace, por su parte los directivos, 80 por ciento Siempre participan, 20 por ciento algunas veces lo hacen, 0 por ciento nunca, lo que se evidencia que la mayoría son tomados en cuenta algunas veces a la hora de tomar decisiones por lo que es importante que todo el personal docente y directivo esté involucrado en la elaboración de los propósitos comunes para el alcance de los mismos lo cual

representa una decisión estratégica de los supervisores según lo expresa Reyes (2009).

En relación al **ítem 3**, con respecto al indicador satisfacción laboral, 60 por ciento de la muestra estudiada de docentes consideran que siempre se sienten satisfechos con los resultados de su praxis pedagógica, 40 por ciento algunas veces siente satisfacción, 0 por ciento nunca, en el estrato directivo resulta que 100 por ciento de ellos siempre se siente satisfecho con los resultados de su praxis laboral.

Al respecto, Arocha (2007), expresa que la satisfacción se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas las necesidades y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo, una vez que el trabajador se siente satisfecho, cumple a gusto su labor, es eficiente y obtendrá buenos resultados en las evaluaciones correspondientes a su desempeño.

DIMENSIÓN: Clima Organizacional.

INDICADORES: Valores, Manejo de Conflictos, Liderazgo.

ITEMS: 4, 5, 6, 7.

4-¿Percibe que respetan su trabajo dentro de la institución?

5-¿Considera que la responsabilidad es necesaria para el correcto desenvolvimiento de la organización escolar?

6-¿Promueve la comunicación como herramienta fundamental en la resolución de problemas?

7-¿Impulsa actividades recreativas que promuevan mejoras en el clima organizacional de la institución?

TABLA N° 4. Valores, Manejo de Conflictos, Liderazgo.

Ítems	Personal Docente					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
4	4	40,00	4	40,00	2	20,00
5	9	90,00	1	10,00	0	0,00
6	7	70,00	3	30,00	0	0,00
7	3	30,00	6	60,00	1	10,00

Ítems	Personal Directivo					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
4	4	80,00	1	20,00	0	0,00
5	5	100,00	0	0,00	0	0,00
6	4	80,00	1	20,00	0	0,00
7	2	40,00	2	40,00	1	20,00

GRAFICO N° 2. Valores, Manejo de Conflictos, Liderazgo.

Grafico Docentes

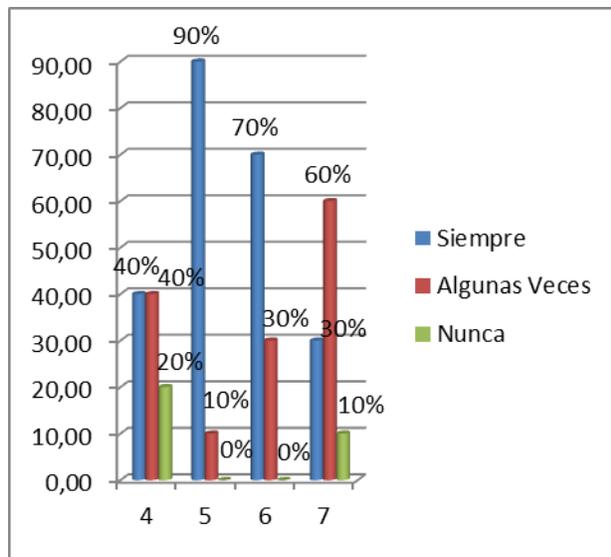
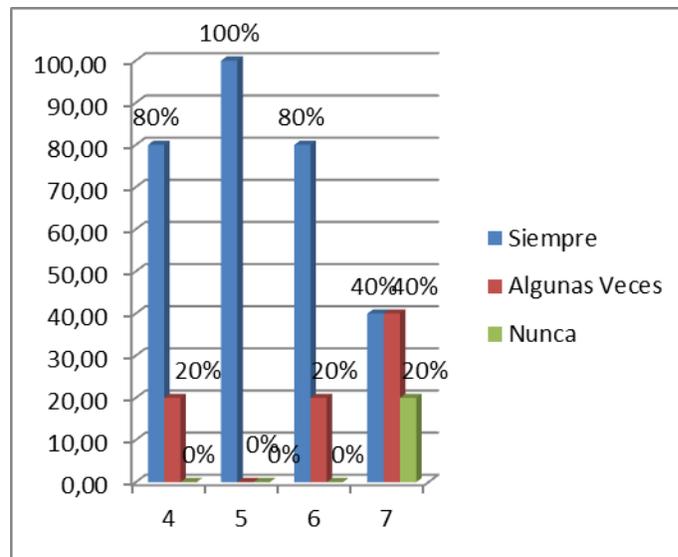


Grafico Directivos



Análisis e Interpretación:

Continuando con la Dimensión Clima Organizacional, en la **tabla N° 4** y el **grafico N° 2**, se analiza el **ítem 4**, relacionado con el valor de respeto para el cual 40 por ciento de los docentes dicen que siempre se les respeta su trabajo, 40 por ciento dice que algunas veces, 20 por ciento manifiesta que nunca; por el contrario, en el personal directivo, 80 por ciento manifiesta que siempre perciben que le respetan su trabajo, 20 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca.

Es evidente la importancia de mantener relaciones basadas en el respeto. López (2009), expresa que relaciones es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; por consiguiente se observa que existe dentro de la organización educativa un foco de relaciones poco asertivas.

En el **ítem 5** del indicador valores, 90 por ciento de los docentes consideran que la responsabilidad es necesaria para el buen desenvolvimiento de la organización escolar, 10 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca; para los directivos en su

totalidad, es decir 100 por ciento de ellos, siempre consideran que la responsabilidad es necesaria. Como lo establece López (ob. cit.), en otra de sus dimensiones, refiriéndose a esta como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es importante señalar que de acuerdo a estos resultados la responsabilidad y el respeto deben ser pilares fundamentales en una organización educativa.

Con respecto al **ítem 6** referido al indicador manejo de conflictos, como se puede observar en la estructuración de las respuestas emitidas por el personal docente en estudio, 70 por ciento promueve la comunicación como herramienta fundamental en la resolución de conflictos, 30 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca promueve la comunicación. En el caso del personal directivo, 80 por ciento siempre promueven la comunicación como herramienta fundamental, 20 por ciento lo hace algunas veces, mientras que 0 por ciento nunca.

Estos resultados evidencian que tanto docentes como directivos promueven la comunicación en su contexto laboral, siendo uno de los aspectos fundamentales en toda institución escolar. Al respecto López (2009), define que “conflicto es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. De allí la importancia de que exista una buena comunicación entre directivos, docentes y supervisores, pues a partir de ahí la institución cumplirá a cabalidad lo requerido.

De igual manera en este gráfico, se muestran los resultados correspondientes al **ítem N° 7** del indicador liderazgo; en el caso de los docentes, se evidenció que 30 por ciento siempre impulsan actividades recreativas que promueven mejoras en el clima organizacional de la institución, 60 por ciento solo lo hace algunas veces, 10 por ciento nunca. Mientras, en el personal directivo, 40 por ciento siempre impulsan actividades recreativas, otro 40 por ciento algunas veces, 20 por ciento nunca lo hacen. Es de considerar que toda institución debe brindar a los docentes la oportunidad de tener mejores relaciones con sus compañeros, y por ende todos estarán motivados al logro de las actividades a desarrollar.

Al respecto Urbina (2011), considera que “los requerimientos sociales en materia educativa demandan, de acuerdo al esquema situacional planteado, instituciones líderes, susceptible de logros solo si son dirigidas también por líderes, cuya influencia vaya más allá del logro de metas; es decir, un liderazgo orientado, por encima de los resultados esperados, al reconocimiento y valoración con los más elevados criterios de justicia y equidad, de la participación de todos los miembros en el logro de los resultados”. Por consiguiente, es necesario que toda institución educativa cuente con verdaderos líderes capaces de guiar, orientar y estimular a sus docentes, motivándolos a través de diversas actividades que los hagan sentirse a gusto de su labor, de allí la importancia de este estudio basado en mejorar el clima organizacional escolar

DIMENSIÓN: Supervisión Educativa.

INDICADORES: Supervisión Escolar, Responsabilidad, Sociedad, Escuela.

ITEMS: 8, 9, 10, 11.

8-¿Acepta con agrado los resultados de la supervisión de su desempeño como docente?

9-¿Atiende oportunamente las actividades docentes planificadas por la institución?

10-¿Considera a la institución escolar como parte importante del contexto social del educando?

11-¿Estima que la institución debe exaltar y optimizar su labor de formador de ciudadanos para la comunidad socializadora?

TABLA N° 5. Supervisión Escolar, Responsabilidad, Sociedad, Escuela.

Ítems	Personal Docente						Ítems	Personal Directivo					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca			Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	%	F	%
8	4	40,00	4	40,00	2	20,00	8	2	40,00	3	60,00	0	0,00
9	5	50,00	5	50,00	0	0,00	9	3	60,00	2	40,00	0	0,00
10	10	100,00	0	0,00	0	0,00	10	5	100,00	0	0,00	0	0,00
11	9	90,00	1	10,00	0	0,00	11	5	100,00	0	0,00	0	0,00

GRAFICO N° 3. Supervisión Escolar, Responsabilidad, Sociedad, Escuela.

Grafico Docente

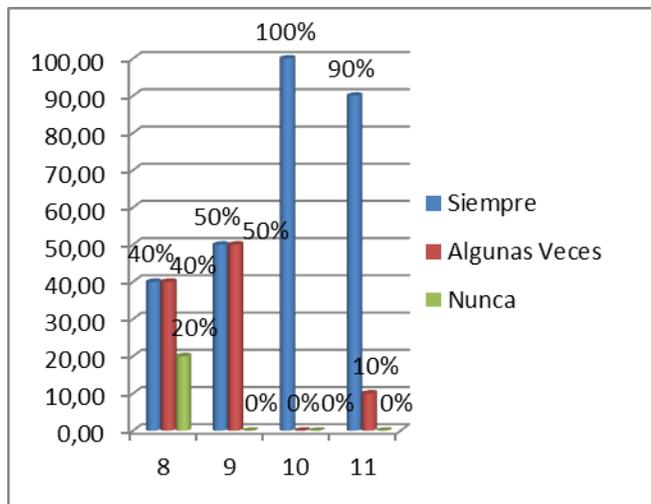
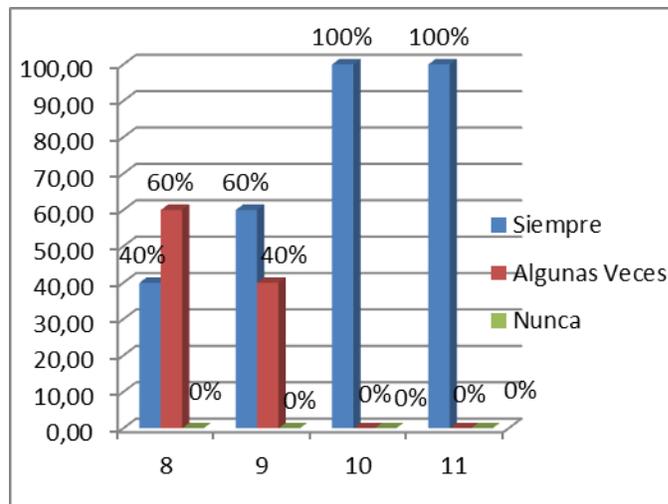


Grafico Directivo



Análisis e Interpretación:

En la interpretación de la **tabla N° 5** y el **grafico N° 3**, se puede observar la estructuración de las respuestas con relación a la dimensión Supervisión educativa, en su indicador supervisión escolar para el **ítem N° 8**, en el caso de los docentes, 40 por ciento siempre aceptan con agrado los resultados de la supervisión de su desempeño como docente, otro 40 por ciento manifiesta que lo hace algunas veces, mientras que 20 por ciento nunca. En el caso de los directivos, arrojó que 40 por ciento lo hacen siempre, 60 por ciento solo lo hace algunas veces, 0 por ciento nunca. Todo gerente de una institución educativa está encargado de velar porque se cumplan todos los objetivos y metas que se planteen, además de propiciar el bienestar de todos. Debe asegurar la eficacia y eficiencia en un clima organizacional acorde que garanticen una calidad educativa.

Así, Velásquez (2008), ha señalado que “uno de los principales objetivos de la supervisión educativa, es ayudar al docente en la adquisición de experiencias y que por ende progrese profesionalmente, este hecho por sí solo justifica la necesidad de la acción supervisora”. El gerente de hoy debe poseer todas las herramientas y

conocimientos que les permita desenvolverse con pleno conocimiento del proceso pedagógico, las leyes, entre otros aspectos necesarios para una educación de calidad.

De igual manera en este gráfico, se muestran los resultados del **ítem N° 9** del indicador responsabilidad, para lo cual, en el caso docente, manifestaron 50 por ciento que siempre atienden oportunamente las actividades docentes planificadas por la institución, mientras que otro 50 por ciento solo algunas veces lo hacen, 0 por ciento nunca. Por su parte, el personal directivo se expresó en un 60 por ciento por la opción siempre, 40 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca. Estos resultados ponen en evidencia que, tanto docentes como directivos asumen la responsabilidad en su labor como docente.

Cabe señalar que, este es un aspecto necesario en toda institución, a fin de que se cumplan todas las funciones de cada uno de sus miembros. López (2009), define la responsabilidad como “el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”.

Dando continuidad con el gráfico en el **ítem N° 10** del indicador Sociedad, se registró que el total de docentes y directivos, es decir 100 por ciento de todos ellos, siempre consideran a la institución escolar como parte importante del contexto social del educando. La sociedad está inmersa en constantes cambios lo que requiere de una actualización de sus integrantes de manera continua, que le permita desenvolverse en la sociedad. Es por ello que, las instituciones educativas deben ir a la par con esas innovaciones, incorporando contenidos de calidad acordes a ese proceso de transformación.

Al respecto, Gil (2010), hace mención a que el papel que tiene la educación para el tercer milenio en la formación del ser humano para afrontar los retos de un

mundo continuamente cambiante, no puede ser ejercido con el simple propósito de adecuar de manera acelerada los contenidos instruccionales con relación al avance acelerado de la ciencia y la tecnología. Esta es una carrera insostenible donde los nuevos hallazgos siempre tendrán la delantera. Es así como cobra importancia realizar un programa de supervisión escolar que permita desarrollar estrategias motivadoras en los docentes para así tener un mayor desempeño, que por supuesto influirá en los educandos.

Finalmente, con relación a la dimensión escuela correspondiente al **ítem N° 11**, en el personal docente se constató que 90 por ciento siempre estiman que la institución debe exaltar y optimizar su labor de formador de ciudadanos para la comunidad socializadora, 10 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca. En el caso de los directivos, 100 por ciento de ellos consideraron la opción siempre. Se hace evidente que tanto docentes como directivos coinciden en que la institución debe exaltar su labor para formar individuos para la comunidad socializadora.

Henríquez (2010), expresa que “la comunidad de la escuela constituye un valioso recurso educativo que puede ser empleado en el desarrollo de los programas escolares como vía para fomentar en los estudiantes el cuidado y protección del entorno comunitario, así como fortalecer sentimientos de pertenencia hacia el lugar de origen. Es por ello que la escuela debe enfrentar el reto de estructurar el currículo teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece el contexto local. Por lo tanto, las instituciones deben enfocarse en brindarle al educando una formación de calidad donde se vincule los contenidos con las potencialidades del contexto local”.

DIMENSIÓN: Factibilidad.

INDICADORES: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Institucionales.

ITEMS: 12, 13, 14.

12-¿Estaría dispuesto a participar activamente en un programa de supervisión gerencial para optimizar el clima organizacional de la institución?

13-¿Aplicaría el programa de supervisión gerencial a través de la auto gestión escolar?

14-¿Considera que la institución está en capacidad de proveer la logística necesaria para actividades que optimicen el clima organizacional?

TABLA N° 6. Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Institucionales

Personal Docente						
Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
12	10	100,00	0	0,00	0	0,00
13	7	70,00	3	30,00	0	0,00
14	6	60,00	2	20,00	2	20,00

Personal Directivo						
Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
12	4	80,00	0	0,00	1	20,00
13	3	60,00	2	40,00	0	0,00
14	2	40,00	2	40,00	1	20,00

Fuente: Rumbos (2014).

GRAFICO N° 4. Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Institucionales.

Grafico Docente

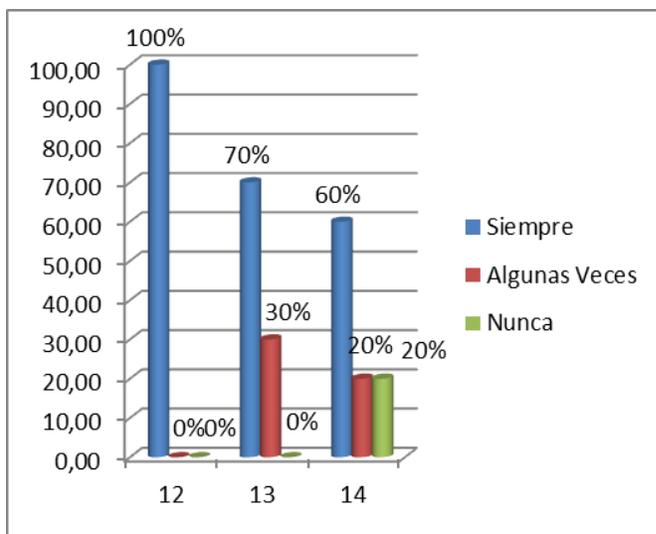
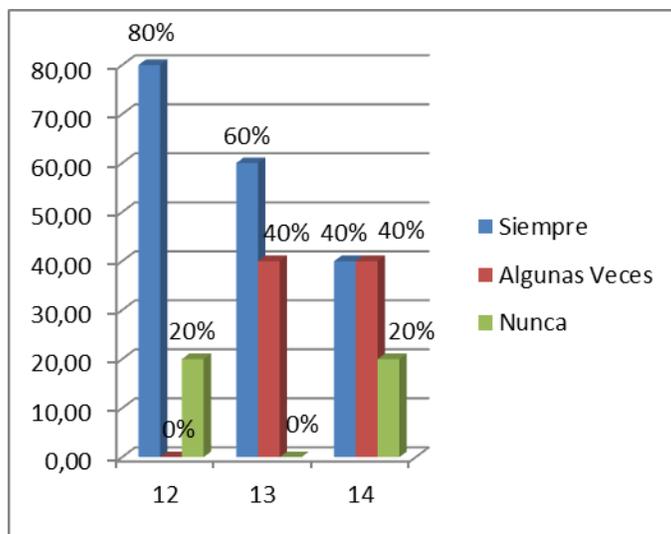


Grafico Directivo



Análisis e Interpretación:

En la interpretación de la **tabla N° 6** y **grafico N° 4**, se tiene la dimensión Factibilidad, y sus indicadores; Recursos Humanos, Recursos Económicos y Recursos Institucionales. La dimensión Recursos Humanos corresponde al **ítem N° 12**, donde se evidenció, en el caso de los docentes que 100 por ciento de ellos, es decir en su totalidad, siempre estarían dispuestos a participar en un programa de supervisión gerencial para mejorar el clima organizacional de la institución. Mientras, en el caso de los directivos, 80 por ciento tomaron la opción siempre, 0 por ciento algunas veces, 20 por ciento nunca. Toda institución debe contar con un recurso humano preparado, capacitado, con deseo de realizar de manera eficiente su labor y sobre todo con vocación de servicio, dispuesto a mejorar sus potenciales a través de su formación permanente.

Al respecto, Campos (2008), señala que “en la actualidad es un proceso complejo que incorpora el manejo de conocimientos, creatividad, innovación y el desarrollo de enfoques proactivos. Estas exigencias requieren que las empresas desarrollen capacidades para el aprendizaje”. Dichos resultados permiten señalar la importancia que tiene el trabajo realizado puesto que se hace evidente el deseo de docentes y directivos en participar activamente en un programa de supervisión gerencial que permita optimizar el clima organizacional en la institución.

Así mismo, en el **ítem N° 13** del indicador recursos económicos, en relación a los docentes, 70 por ciento manifestaron que siempre aplicarían el programa de supervisión gerencial a través de la auto gestión escolar, mientras que 30 por ciento algunas veces estarían dispuestos, 0 por ciento de ellos nunca. En el personal directivo se constató que, 60 por ciento tomaron la opción siempre, 40 por ciento algunas veces, 0 por ciento nunca. Según los resultados arrojados se hace evidente que tantos docentes como directivos manifiestan su disponibilidad en la aplicación del programa supervisión gerencial.

Al respecto Chiavenato (2006), comenta que “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control; a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”.

Por último, el **ítem N° 14** del indicador recursos institucionales, en el caso del personal docente, 60 por ciento consideran que la institución está en capacidad de proveer la logística necesaria para actividades que optimicen el clima organizacional, mientras que 20 por ciento algunas veces, y otro 20 por ciento nunca. Por su parte el personal directivo consideró como siempre 40 por ciento, otro 40 por ciento algunas veces, 20 por ciento nunca.

Para Domínguez (2008), esto indica que “se hace necesario que los asuntos relacionados con la gerencia sean vitales para la implantación de estrategias incluyendo el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa ya existente, la revisión de planes de recompensa e incentivos, la reestructuración y reingeniería, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio y la vinculación de los gerentes con las estrategias”. Esto implica que el gerente educativo debe poseer la habilidad de realizar la autogestión ser proactivo para la acción, en conjunto con todos los miembros pertenecientes a la comunidad escolar. Ello permitirá realizar actividades que vayan más allá de lo rutinario donde se desarrollen diversas estrategias como talleres de formación, compartir entre los docentes, vivencias, actividades recreativas, entre otros.

DIMENSIÓN: Plan de acción.

INDICADORES: Talleres, Analogías.

ITEMS: 15, 16.

15-¿Participaría en talleres de formación respecto a la supervisión gerencial y el clima organizacional?

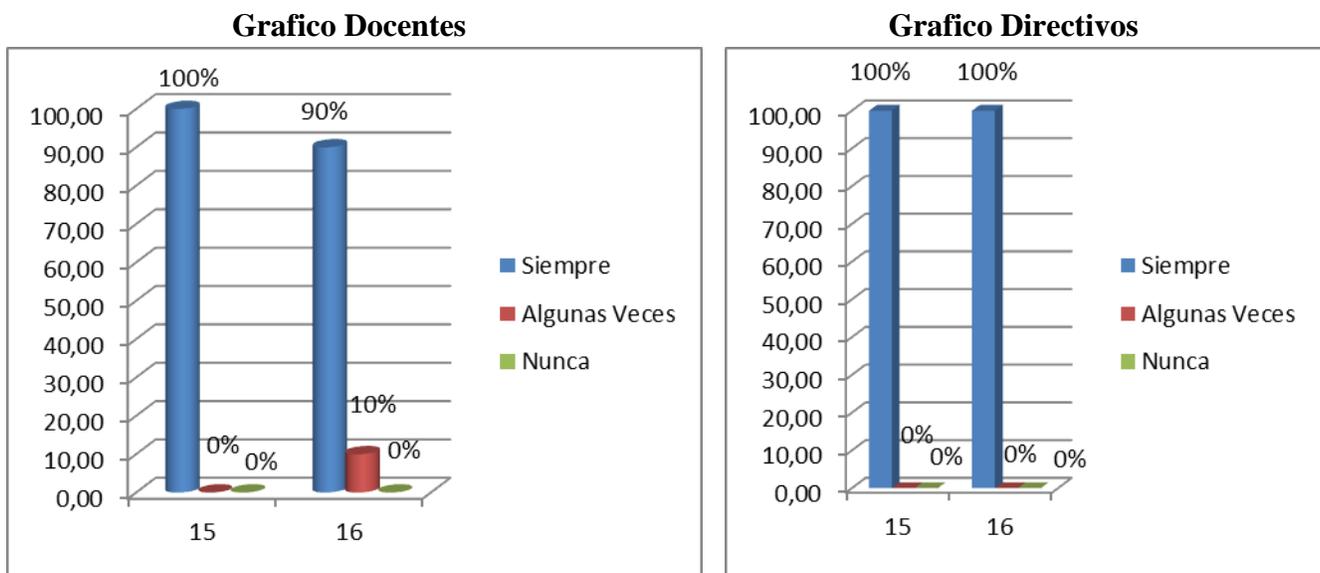
16-¿Asistiría a jornadas formativas que permitan compartir experiencias con otros docentes de la institución?

TABLA N° 7. Talleres, Analogías.

Personal Docente							Personal Directivo						
Ítems	Siempre		Casi Nunca		Nunca		Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	%	F	%
15	10	100,00	0	0,00	0	0,00	15	5	100,00	0	0,00	0	0,00
16	9	90,00	1	10,00	0	0,00	16	5	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Rumbos (2014).

GRAFICO N° 5. Talleres, Analogías.



Análisis e Interpretación:

En la **tabla N° 7**, **Grafico N° 5**, pertenece a la dimensión plan de acción y sus indicadores; talleres, analogías. El indicador talleres corresponde al **ítem N 15**, en la cual tanto docentes como directivos manifestaron en su totalidad, es decir, 100 por ciento de todos ellos participarían en talleres de formación respecto a la supervisión gerencial y el clima organizacional. En consecuencia se pone de manifiesto la disposición de docentes y directivos en recibir talleres de formación en cuanto a supervisión gerencial y el clima organizacional. Tomando en cuenta lo expresado por Díaz (2009), hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento. Abarcando así, una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

Finalmente, el **ítem N° 16** correspondiente al indicador analogías, se registro para el caso de los docentes que, 90 por ciento asistirían a jornadas formativas que permitan compartir experiencias con otros docentes de la institución, mientras que 10 por ciento asistirían algunas veces, 0 por ciento nunca. Por su parte, el personal directivo en su totalidad 100 por ciento tomó como opción siempre. En este sentido se pone en evidencia que tanto docentes como directivos consideran importante y necesario que existan buenas relaciones entre todos los actores del proceso educativo a través de ideas, pensamientos, vivencias, donde se compartan experiencias que permitan fortalecer el dialogo y la unión como equipo de trabajo. Es así como Ortega, (2009), considera que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El análisis comparativo entre el estrato docente y el estrato directivo y de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación enfocada en la supervisión educativa y el clima organizacional en la Escuela Básica Eloy José Ortega Pérez, ubicada en Tinaquillo Estado Cojedes se puede concluir que:

Tomando en cuenta el primer objetivo de la investigación en estudio, el cual consistió en diagnosticar el clima organizacional que se percibe en las escuelas Básicas Bolivarianas caso: E.B.B. Eloy José ortega Pérez, se evidenciaron que existen factores que influyen positiva o negativamente dentro del ambiente laboral percibido por los docentes y directivos que en cierto modo condicionan su desempeño, concluyendo entre los factores internos que tanto los docentes como directivos promueven la comunicación como herramienta fundamental y estímulo en el cumplimiento de metas.

Cabe destacar que la realidad observada arrojó que tanto docentes como directivos están motivados en participar en actividades que implique trabajar en equipo, realizan su labor docente con agrado, por lo que se evidencia una motivación intrínseca que los impulsa en realizar sus actividades educativas. Con respecto a la toma de decisiones se determinó que existen debilidades en cuanto a la participación de los docentes en el establecimiento de metas y resolución de conflictos, donde solo son tomados en cuenta algunas veces, debido a que el directivo es quien toma las decisiones considerándose un aspecto negativo para ellos. En contraposición, con un alto porcentaje los directivos manifestaron que si participan en la resolución de conflictos y metas.

Por otra parte haciendo referencia a la satisfacción laboral existe un alto porcentaje de los docentes que no se sienten satisfechos con los resultados de su praxis laboral, mientras que el estrato directivo manifestó sentirse a gusto y satisfecho con su praxis laboral. Así mismo en cuanto al respeto en el trabajo, se percibe que la institución en un alto porcentaje no respetan el trabajo de los docentes ocasionando un impacto negativo en ellos, mientras que los directivos consideran que existe el

respeto en la institución lo cual resulto contradictorio y en definitiva se estaría dibujando dos realidades distintas dentro de la misma institución.

En cuanto a la responsabilidad se constato en un alto porcentaje que tanto docentes como directivos coinciden que la responsabilidad es necesaria para el buen desenvolvimiento de la organización escolar, así como en el manejo de conflictos se tiene que la mayoría de los docentes y directivos promueven la comunicación como herramienta fundamental en la resolución de problemas siendo un aspecto de suma importancia en las instituciones. De igual forma se evidenció un alto porcentaje de docentes que impulsan actividades recreativas que promueven mejoras en el clima organizacional de la institución, mientras que en el caso de los directivos es lo contrario, ya que un alto porcentaje de ellos manifestó no realizar actividades recreativas, por lo que se traduce en un aspecto negativo ya que cada institución debe contar con gerentes que promuevan actividades más allá de lo rutinario.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, hace referencia en describir la dinámica administrativa empleada para llevar a cabo el proceso de supervisión educativa en la institución en estudio se pone en evidencia que tanto docentes como directivos consideran a la institución como parte importante del contexto social del educando, así mismo estiman que deben exaltar y optimizar su labor de formador de ciudadanos, sin embargo también se pone en evidencia que existe un alto grado de aspectos negativos en cuanto a la supervisión educativa y en las actividades docentes planificadas por la institución ya que la mayoría de ellos no ven la supervisión como parte importante y necesaria que los ayuda a mejorar en su labor, sino que lo consideran como algo negativo donde solo buscan desmejorar su calidad poniendo en relevancia sus debilidades, esto trae como consecuencia desmotivación y conflicto al considerar a su supervisor como un vigilante de su labor que no los ayuda en nada, y por ende esto repercute en el sentido que se crea una serie de consecuencias como apatía, desmotivación, bajo desempeño docente en cuanto a sus actividades docentes planificadas.

En este sentido, se pone en evidencia que existe debilidades en cuanto a los resultados de la supervisión de su desempeño como docente, puesto que la mayoría

de ellos manifestaron no aceptar con agrado la misma por considerarla poco eficiente, que controla y vigila las actividades de los docentes.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el supervisor debe generar propuestas transformadoras, darle apertura al cambio, promover la participación de los docentes en los procesos educativos y en la toma de decisiones para solucionar las problemáticas, conocer las necesidades de entorno y estar al servicio de la institución educativa.

Por otra parte haciendo referencia a la responsabilidad se evidenció en el caso de los docentes estudiados que la mitad de ellos solo algunas veces atienden oportunamente las actividades docentes planificadas por la institución, mientras que en el caso de los directivos la mayoría si lo realiza oportunamente, siendo considerado un aspecto grave que solo algunas veces cumplan con lo que se planifique dentro de la institución, por lo que se hace evidente la necesidad de mejorar el desempeño de un buen gerente que ayude a mejorar dicha condición en los docentes. Con respecto a sociedad tanto docentes como directivos consideran a la institución escolar como parte importante del contexto social del educando.

Otro aspecto positivo en la institución y en la cual los docentes y directivos coinciden en su opinión es que estiman que toda organización escolar debe exaltar y optimizar su labor de formador de ciudadanos para la comunidad socializadora.

Continuando con los objetivos, el tercero de la investigación va enfocado a determinar la factibilidad de aplicar un programa de supervisión gerencial dirigido a los docentes y directivos para potenciar el clima organizacional escolar, a través de los indicadores; recursos humanos, económicos e institucionales se concluye que tanto docentes como directivos están dispuestos en participar en un programa de supervisión gerencial que optimice el clima organizacional de la institución a través de la auto gestión escolar, así mismo la mayoría de ellos aplicarían el programa de supervisión gerencial a través de la autogestión.

En cuanto a los recursos institucionales los docentes manifestaron en su mayoría que la institución está en capacidad de proveer la logística necesaria para

actividades que optimicen el clima organizacional. Por el contrario los directivos consideran que la institución no está capacitada en proveer la logística.

Por último, de acuerdo con lo planteado en el cuarto objetivo referente a diseñar un programa de supervisión gerencial dirigido a los docentes y directivos para optimizar el clima en la organización escolar de la escuela básica “Eloy José Ortega Pérez”, se concluye que en la mayoría de los aspectos estudiados se pone de manifiesto la importancia de la investigación y la propuesta desarrollada. Así mismo se evidencio que tanto docentes como directivos están dispuestos en participar en talleres de formación respecto a la supervisión gerencial y el clima organizacional, de igual manera están abiertos en asistir a jornadas formativas donde compartan ideas con otros docentes de la institución.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA POTENCIAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE LAS ESCUELAS BÁSICAS
BOLIVARIANAS CASO: E.B.B. ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ
TINAQUILLO EDO. COJEDES**

AUTORA: ANYELA RUMBOS

BARBULA, JULIO 2014.

CAPÍTULO V PROPUESTA

La propuesta consiste en elaborar un programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez Tinaquillo Edo. Cojedes.

Contenido

- 1.- Presentación
- 2.- Objetivos de la Propuesta
- 3.- Misión
- 4.- Visión
- 5.- Justificación
- 6.- Fundamentación Legal
- 7.- Partes de la propuesta
- 8.- Evaluación
- 9.- Bibliografía

Presentación

La supervisión educativa debe proporcionar al docente estrategias gerenciales como: la toma de decisiones asertiva, ejercer el liderazgo, cumplir con la ética profesional y facilitar el alcance de las metas, es por ello que las funciones universales de la supervisión son dirigir, coordinar, supervisar y evaluar de manera responsable la ejecución de la práctica educativa.

En este sentido la supervisión se lleva a cabo con la intención de resolver situaciones conflictivas entre el colectivo de educación de una institución, asimismo, los enfoques de la supervisión, contribuyen a controlar y mejorar la gestión administrativa y académica de cada plantel, proporcionan los elementos necesarios en los procesos de cambio y favorecen el control y seguimiento de las acciones.

Este último, coadyuva a consolidar el ser, como único espacio donde predominen los valores y la responsabilidad, el dialogo y la armonía, la función supervisora se encargará poner en práctica las competencias, habilidades y condiciones que conlleven al supervisor a realizar múltiples actividades que promuevan los procesos democráticos en el conocer, ser, y hacer para que los conocimientos transmitidos permitan la verdadera transformación humanística, técnica y científica.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

Objetivo General: Desarrollar estrategias de supervisión educativa que generen alternativas de solución de conflictos optimizando el clima organizacional.

Objetivos Específicos:

MODULO I: Inducción

1. Explicar el alcance del programa de supervisión educativa para optimizar el clima organizacional en la institución adaptado a las necesidades encontradas.

MODULO II: Acompañamiento

2. Programar visitas de acompañamiento en el aula para la valoración del desempeño pedagógico del docente.

MODULO III: Integración

3. Propiciar espacios para el dialogo y la reconciliación entre los actores educativos a través del programa de supervisión educativa.

Misión

Mejorar los procesos educativos, a través del control y seguimiento de las acciones pedagógicas, propiciando un ambiente armónico donde prevalezca el dialogo y el respeto, valorando además las cualidades del personal docente, atendiendo sus necesidades y creando conciencia de las debilidades para optimizar el clima organizacional.

Visión

Lograr un clima organizacional óptimo y armónico con un personal docente concienciado abierto a los cambios y dispuesto a solucionar conflictos a través del diálogo, que acepte la supervisión educativa como un proceso transformador de conciencias y realidades necesario para la calidad educativa.

Justificación

Los constantes cambios que ocurren en el ámbito educativo exigen cada vez más de gerentes de calidad que permita cumplir con sus funciones y así contribuir con un mejor desempeño y formación del educando. El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

De igual forma, tomando en cuenta lo expresado por, Díaz, (2009), el cual indica que Hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento. Abarcando así, una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

En este sentido cabe destacar el rol importante del gerente educativo en el logro de los objetivos establecidos en la institución que propicie un desempeño, la participación, la creatividad automotivada, y así lograr el éxito.

Es así como proponerles a los gerentes educativos un programa de supervisión educativa justifica la necesidad, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y modificar actitudes, que coadyuven al logro de sus funciones de manera armónica, propiciando un clima organizacional óptimo.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), da sustento a la propuesta en sus artículos:

Artículo 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivan de sus actitudes, vocación y aspiraciones.

Esta educación de calidad es corresponsabilidad de todos los actores educativos, incluyendo a los supervisores quienes tienen la responsabilidad de guiar las acciones para garantizar este derecho.

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esa Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.86).

Artículo N°6, establece:

Todos tienen derechos a recibir una educación conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza, del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza. El estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el cumplimiento de la obligación que en tal sentido le corresponde, así como los servicios de orientación, asistencia y protección integral al alumno, con el fin de garantizar el máximo rendimiento social del sistema educativo y de proporcionar una efectiva igualdad de oportunidades educacionales. (p. 4).

Módulos del Programa:

Módulo I: Inducción

Todo proyecto, programa o investigación debe partir de un proceso de inducción, es decir, dar a conocer a los involucrados todo el proceso que se va a desarrollar, en este caso se les facilitará el contenido del programa, los objetivos y beneficios que se alcanzaran con el mismo, de igual manera servirá para informar sobre las visitas de acompañamiento.

Módulo II: Acompañamiento

Acompañar es fundamentalmente andar al lado de una persona, exige proximidad sin ahogar demasiado pero tampoco ser indiferente, en relación al acompañamiento que hace al docente en el ámbito educativo ha cambiado su perspectiva, no se trata de perseguir ni fiscalizar, tampoco de complacer silenciosamente caprichos, sino más bien de mantener una comunicación real, efectiva y constante con los actores educativos, en este caso con los docentes.

Es así, que en este módulo el supervisor guía responsablemente los procesos educativos, hace aportes, sugerencias, evidencia directamente la realidad y participa corresponsablemente de la acción pedagógica.

Módulo III: Integración

Una vez que se conoce la realidad, que se acompaña y se participa en los procesos educativos es importante generar acciones dirigidas a mitigar las debilidades y a integrar a los protagonistas de dicho proceso, de esta manera se gana liderazgo, confianza y se obtienen resultados positivos. La integración es un proceso dinámico que posibilita la aceptación y la convivencia entre las personas en un ámbito específico, en este módulo se facilitan herramientas para generar la convivencia armónica y la integración de los actores educativos.

PLAN DE ACCIÓN

Modulo I: Inducción

Objetivo Específico: 1. Explicar el alcance del programa de supervisión educativa para optimizar el clima organizacional en la institución adaptado a las necesidades encontradas.

Dirigido a: Personal Docente

Tema Central: Programa de Supervisión

Estrategia	Acciones	Beneficios	Recursos	Lugar	Fecha
Reunión	<p>Comunicar al personal docente sobre la reunión.</p> <p>Publicar la fecha, hora, día y lugar de la reunión.</p> <p>Elaboración de agenda de la reunión.</p> <p>Preparación del material de apoyo para exponer el programa.</p>	<p>Se mantiene informado al personal docente sobre el programa.</p> <p>Se les da la participación para que generen aportes.</p>	<p>Humanos: supervisor, docentes.</p> <p>Materiales: Hojas de asistencias, video beam, lápices, bolígrafos.</p>	La institución	

Modulo II: Acompañamiento

Objetivo Específico 2.: programar visitas de acompañamiento en el aula para la valoración del desempeño pedagógico del docente.

Dirigido a: Personal Docente

Tema Central: Desempeño Docente

Estrategia	Acciones	Beneficios	Recursos	Lugar	Fecha
Visitas al aula de clases	<p>Publicar el cronograma de visitas.</p> <p>Elaborar un instrumento para la evaluación y autoevaluación del desempeño docente.</p>	<p>Mantener al personal docente informado de las novedades del programa.</p> <p>Valorar el desempeño del docente dando a conocer los resultados de su evaluación.</p> <p>Generar recomendaciones y aportes para un mejor desempeño del docente en el aula.</p>	<p>Humanos: supervisor, docentes.</p> <p>Materiales: Hojas de asistencias, instrumento de evaluación, lápices, bolígrafos.</p>	La institución.	

Modulo III: Integración (participación u optimización del clima organizacional)

Objetivo Específico 3.: Propiciar espacios para el diálogo y la armonización del clima organizacional de la institución.

Dirigido a: Personal Docente

Tema Central: Relaciones humanas y Convivencia

Estrategia	Acciones	Beneficios	Recursos	Lugar	Fecha
Talleres	<p>Sesión 1.</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Elaboración de presentación en Power Point.</p> <p>Elección de video reflexivo sobre relaciones humanas.</p> <p>Elección de dinámicas de grupo.</p> <p>Elaboración de distintivos.</p>	<p>Promover relaciones humanas asertivas y saludables.</p> <p>Mejorar las relaciones entre supervisor y docente.</p>	<p>Humanos:</p> <p>supervisor, docentes.</p> <p>Materiales:</p> <p>Hojas de asistencias, lápices, bolígrafos, papel bond, marcadores, video beam, laptop.</p>	La institución	

	<p>Sesión 2. Convivencia Elaboración de material audiovisual. Elaboración de material impreso (tríptico).</p> <p>Sesión 3. Ejercicio de la profesión Docente Repaso de las normas de convivencia de la institución. Revisión de la LOE, LPA y material sobre supervisión educativa. Lluvia de ideas en relación a la experiencia personal.</p>	<p>Propiciar un ambiente armónico para la convivencia.</p> <p>Cumplimiento de las normas y leyes.</p> <p>Conocimiento sobre procesos de supervisión educativa.</p>	<p>Humanos: Supervisor, docentes.</p> <p>Materiales: Hojas de asistencias, lápices, bolígrafos, papel bond, marcadores, video beam, laptop.</p> <p>Humanos: supervisor, docentes.</p> <p>Materiales: Hojas de asistencias, leyes, Normas de convivencia, lápices, bolígrafos, papel bond, marcadores, video beam, laptop.</p>	<p>La institución</p> <p>La institución</p>	
--	--	---	--	---	--

	<p>Sesión 4.</p> <p>Compartir</p> <p>Organización de refrigerio.</p> <p>Bailoterapia.</p> <p>Selección de video reflexivo.</p>	<p>Compartir con los compañeros situaciones diferentes.</p> <p>Armonizar la convivencia.</p> <p>Integración de los docentes y su supervisor.</p>	<p>Humanos:</p> <p>supervisor, docentes.</p> <p>Materiales:</p> <p>Hojas de asistencias, refrigerio, video beam, laptop.</p>	<p>La institución</p>	
--	--	--	--	-----------------------	--

EVALUACIÓN

El conjunto de actividades en cada uno de los módulos está marcado por el trabajo colaborativo, cooperativo y participativo, la motivación, la innovación y la producción de conocimientos como transferencia del aprendizaje al proceso de enseñanza. De igual manera se realizara una evaluación y autoevaluación del desempeño docente a través de un instrumento facilitado por el directivo. Así mismo, se desarrollará como parte de la integración una serie de talleres en función al desempeño docente y la optimización del clima organizacional escolar. Dicho taller consta de cuatro sesiones los cuales se realizará en dos días; en el primer día se trabajara en la participación de dinámicas de grupo, realización de distintivos, elaboración de tríptico y proyección de video reflexivo.

Esto con el fin de lograr la integración de docentes y directivos en un ambiente armónico, para ello se evaluará dicha sesión a través de la observación directa, mesas de trabajo, participación, motivación, haciendo uso de una escala de estimación. Continuando con la sesión de talleres, en el segundo encuentro se trabajara con las leyes tales como; Ley Orgánica de Educación, Ley de Procesos Administrativos y material referido a supervisión educativa. Dicha actividad se basará en la participación que cada docente genere en base a su experiencia laboral, realización de láminas, lluvia de ideas. Finalmente para concluir se hará una bailoterapia a fin de compartir una actividad diferente.

Se tiene que la valoración o verificación de logros se hace a través de diferentes instrumentos (Escala de estimación y Observación Directa) cuyos indicadores y criterios están en función del desempeño del participante en cada una de las actividades prácticas (mesas de trabajo, defensa, participación, motivación), tomando en consideración la asistencia a cada una de las actividades a desarrollar. La intención de cada una de dichas actividades es dar los aportes y los conocimientos necesarios al docente que le sirvan de apoyo en su labor educativa, concienciándolos en su desempeño para una labor cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proceso de Investigación. Guía Para Elaboración de Proyectos de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arocha, E. (2007). *Motivación al Logro en el Trabajo*. Editorial Horizontes. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). *Como Se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Construcciones Asociados.
- Bretones, E. (2012) *Familias y Educación Social, un encuentro necesario*. Barcelona, España: UOC.
- Blanco, C. (2008). *Aspectos Resaltantes del Clima Organizacional*. Caracas: Romor.
- Bisquerra, R. (2006). *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial La Muralla. Madrid- España.
- Caballero, D. (2010). *Diseño de una Propuesta del Nuevo Milenio Para el Gerente Educativo como Asesor Pedagógico en las Escuelas Nacionales de la Parroquia Güigüe del Municipio Carlos Arvelo*.
- Campos, A. (2008). *Modalidades del Aprendizaje en los Niños*. Editorial Limusa.
- Céspedes, J. (2007), *Gerencia Educativa en la Actualidad*. Revista Caracol. Bogotá Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.860, Extraordinaria.
- Chacón, J. (2008). *Cumplimiento de la Función Directiva en los Planteles de Educación Básica y Media en Venezuela*. Caracas: Eliote.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, E. (2009). *Revista de Utilidad de la Gerencia en la Educación y Aporte en el Aula de Clases*. Editorial Caracol. Bogotá, Colombia.
- Domínguez, D. (2008). *Nuevas Vicisitudes de la Gerencia Educativa Moderna*. Editorial Sierra.
- Domínguez, D. (2008). *Realidad Actual de la Supervisión Educativa en Venezuela*. Editorial Sierra.
- Dwager, D (2007). *Importancia de la Supervisión Educativa*. 2da. ed. Medellín, Nuevos

- Horizontes.
- Estaba, F. (2008). *Innovaciones de la Administración Gerencial Educativa en la Organización*.
- Gámez, F. (2007). *Análisis Crítico de la Motivación Laboral*. Editorial Romor. Caracas – Venezuela.
- Gil, E. (2010). *Importancia Gerencia y Participación de la Institución Educativa*. Medellín: Nuse.
- González (2009). Trabajo de Investigación: Plan de Estrategias para la Administración de los Proyectos Educativos Integral Comunitario Dirigido a los Directores y Docentes de la I y II Etapa de las Escuelas Básicas del Municipio Las Mercedes, Estado Guárico”
- Harris, D. (2009). *Gerencia Educativa en la Actualidad*. Editorial Monte Ávila. Caracas – Venezuela
- Herrera, D. (2007). *Políticas Educativas Llevadas a Cabo en las Instituciones*. Editorial Monte Ávila. Caracas – Venezuela. 2da Edición.
- Herrera, Hernández y Otros (2008). *Clima Organizacional*. Editorial Orinoco. Maracaibo, Estado Zulia.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista P. (2008). *Metodología de la Investigación*. 2da ed. México: Mc Graw – Hill.
- Henríquez, P. (2010). *Recursos del Aprendizaje*. Editorial Popular. Guarenas, Estado Miranda.
- Hurtado, I., y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Caracas: CEC.
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Para la Protección del Niño y del Adolescente* (2000). Gaceta Oficial 5.266 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Linares, A. (2008). *Repercusión que tiene la Supervisión Gerencial en Honduras*. Editorial Lobos.
- López, V. (2009). Función Gerencial del Director y la Calidad Educativa de los Docentes En las Escuelas Básicas de la Parroquia Rafael Raúl Leoni del Municipio Autónomo Maracaibo.

- Mendoza, M. (2009). Proponer un Programa de Supervisión Integral para Optimizar la Acción Educativa de los Supervisores y Directores Escolares del Distrito Escolar N° 8 de Puerto Cabello, Estado Carabobo.
- Menéndez, D. (2011). *Influencia de la Motivación al Logro*. Editorial Horizontes, Caracas, Venezuela.
- Ortega, J. (2009). *Percepciones Actuales del Clima Organizacional*. Caracas: Moreno.
- Orellana, D. (2009). *Nueva Realidad Docente*. Editorial Limusa.
- Orozco, D. (2008). *La Supervisión Gerencial en las Funciones Desarrolladas por el Personal Directivo Como Líder en las Instituciones Educativas en Costa Rica*. Editorial Costa.
- Pérez, R. (2013) *Un Enfoque Transdisciplinario de la Supervisión Educativa Venezolana*. Caracas: Panapo.
- Ramírez, W. (2008). *Identificar las Ideas Expuestas Sobre la Supervisión en la Educación Rural Mexicana*. Editorial Trillas – Xelapa.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. (2000). Gaceta Oficial N° 5.496 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Reyes, A. (2009). *La Toma de Decisiones Estratégicas en la Gerencia Educativa*. Editorial Del Toro. Caracas, Venezuela.
- Rivero, I. (2008). *Revista Motivación al Logro Como Recompensa Laboral*. Editorial Limusa. 4ta Edición. Caracas, Venezuela.
- Ruiz, D. (2008). *Principios y Técnica de la Supervisión Escolar en la Actualidad*. Universidad Toluca. México.
- Pilar, A. (2008). *Aspectos Resaltantes del Director Educativo*. 2da Edición. Editorial Romor. Caracas, Venezuela
- UPEL (2008). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4ta ed. Caracas: UPEL.
- Urbina, J. (2011). *Liderazgo en las Instituciones Educativas en la Actualidad*. Editorial Horizontes. Caracas – Venezuela.
- Velásquez, B. (2008). *La Supervisión Educativa en Venezuela*. Editorial Horizontes.

Vilas, E. (2008). *Labores de los Supervisores Escolares*. 3era ed. México. Distrito Federal. Editorial Trillas – Xelapa.

ANEXO “A”
MODELO DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN
SEMINARIO: INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE GRADO II



**“PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA PARA
POTENCIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DE
LAS ESCUELAS BÁSICAS BOLIVARIANAS”.**

Estimado personal directivo y docente:

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información confidencial y fidedigna, que servirá de soporte a la investigación titulada: “Programa de supervisión gerencial para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas”.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados. A continuación se propondrán una serie de enunciados acerca de su ambiente de trabajo, marque con una “X” el ítem de su preferencia.

Por favor utilice la siguiente escala:

- 1- Siempre
- 2- Algunas veces
- 3- Nunca

Agradeciendo de antemano su colaboración queda de usted atentamente.

Lic. Anyela Rumbos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Usted como docente de la institución:

Nº	ítem	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Le agrada participar en actividades extracurriculares que impliquen trabajar en equipo con tus colegas.			
2	Participa activamente en el establecimiento de metas comunes y resolución de conflictos.			
3	Se siente satisfecho con los resultados de su praxis pedagógica.			
4	Percibe que respetan su trabajo dentro de la institución.			
5	Considera que la responsabilidad es necesaria para el correcto desenvolvimiento de la organización escolar.			
6	Promueve la comunicación como herramienta fundamental en la resolución de problemas.			
7	Impulsa actividades recreativas que promuevan mejoras en el clima organizacional de la institución.			
8	Acepta con agrado los resultados de la supervisión de su desempeño como docente.			
9	Atiende oportunamente las			

	actividades docentes planificadas por la institución.			
10	Considera a la institución escolar como parte importante del contexto social del educando.			
11	Estima que la institución debe exaltar y optimizar su labor de formador de ciudadanos para la comunidad socializadora.			
12	Estaría dispuesto a participar activamente en un programa de supervisión gerencial para optimizar el clima organizacional de la institución.			
13	Aplicaría el programa de supervisión gerencial a través de la auto gestión escolar.			
14	Considera que la institución está en capacidad de proveer la logística necesaria para actividades que optimicen el clima organizacional.			
15	Participaría en talleres de formación respecto a la supervisión gerencial y el clima organizacional.			
16	Asistiría a jornadas formativas que permitan compartir experiencias con otros docentes de la institución.			

Rumbos (2013)

ANEXO “B”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO “C”
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

