

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene el tratamiento de los datos obtenidos en el contacto con la realidad estudiada, a través del llenado del instrumento de recolección de información utilizado. Es decir, con la aplicación de la escala Likert elaborada, a los supervisores, coordinadores de programas y directivos de los planteles públicos que dependen de la Coordinación Educativa del Municipio Heres del Estado Bolívar. Por lo que se desarrollan los tópicos relativos con el tipo de análisis, nivel de análisis, forma de presentación y análisis de los resultados, finalizando con un resumen de resultados.

Tipo de Análisis.

Para la presente investigación se trabajó con una parte de la población, para seleccionarla se realizó un proceso de muestreo estratificado con afijación proporcional. De tal manera que la información obtenida en función del problema objeto de estudio, sólo fue aportada por una parte de la población, por lo que se determina que el tipo de análisis es inferencial. Tal como lo afirman Palella y Martins (2006), cuando expresan que:

Cuando se trabaja con toda la población, se utiliza la estadística descriptiva. Por su parte, la estadística inferencial se deriva de muestras, de observaciones hechas de una parte de un conjunto numeroso de elementos, lo cual implica que su análisis requiera generalizaciones que van más allá de los datos (pp. 189,190).

De tal manera que una vez revisados y analizados los datos obtenidos de la muestra, se realizan generalizaciones e inferencias sobre lo que se estima que puede ocurrir con la población en general, en relación con la problemática estudiada, que se refiere a la administración de la supervisión educativa en la Coordinación Educativa del Municipio Heres del Estado Bolívar.

Nivel de Análisis

En esta parte del presente estudio, se realizó una comparación o contrastación de los resultados obtenidos con el marco teórico referencial desarrollado en el Capítulo II, de tal manera que se utilizó un nivel descriptivo para el mencionado análisis. Los resultados obtenidos sirvieron para lograr un diagnóstico detallado de la situación real en la cual se encuentra la administración de la función supervisora en la Coordinación Educativa Municipal de Heres e igualmente se aprovecharon como referencia a la hora de plantear una propuesta, en función de optimizar la gestión administrativa de la Coordinación antes citada.

Para éste análisis se utilizaron las frecuencias absolutas de cada alternativa y sus porcentajes relacionados, lo cual permite tener una idea clara acerca de la dominancia en relación con las opiniones de las personas encuestadas.

Forma de presentación y análisis de los resultados.

Los datos se presentan en cuadros donde se reflejan las frecuencias absolutas de cada ítem con el porcentaje correspondiente, relativo a la escala Likert utilizada en la recolección de información y aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Educativa del Municipio Heres del Estado Bolívar, que formaron parte de la muestra seleccionada. De inmediato se muestran los cuadros con los resultados obtenidos, un resumen cuantitativo de cada cuadro, un corto análisis inferencial y una contrastación breve con la teoría relacionada.

CUADRO 17

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la vinculación directa entre las actividades de supervisión ejecutadas con orientación de la Coordinación Educativa del Municipio Heres y la calidad educativa en los planteles.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	6	8.82
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	4	36.36	DE ACUERDO	16	23.52
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	27.27	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	41.17
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	11	16.17
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	1	9.09	MUY EN DESACUERDO	7	10.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados obtenidos en el Cuadro17, expresan que: los supervisores en un 42.85% están en desacuerdo, un 28.57%, ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 14.28%, de acuerdo y un 14.28% muy en desacuerdo. Por su parte los coordinadores, en un 36.36%, están de acuerdo, un 27.27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, un 9.09% muy en desacuerdo y un 9.09% muy de acuerdo. Los directivos, en un 41.17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23.52% de acuerdo, el 16.17% en desacuerdo, el 10.29% muy en desacuerdo y el 8.82% están muy de acuerdo. De tal manera que, se puede inferir que la percepción de la población objeto de estudio, en relación con la vinculación entre las actividades de supervisión ejecutadas con orientación de la Coordinación Educativa del Municipio Heres, no está bien clara y en la mayoría de los casos no la conciben como una relación directa a favor de los procesos educativos. En este sentido, Hicks, citada por Sánchez y otros (1986), expresa que: “La supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia dadas por personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y aprendizaje” (p.316).

CUADRO 18.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la necesidad de que para lograr una optimización de la calidad educativa deben designarse supervisores especialmente dedicados a las funciones pedagógicas.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	4	57.14	MUY DE ACUERDO	4	36.36	MUY DE ACUERDO	16	23.52
DE ACUERDO	2	28.57	DE ACUERDO	3	27.27	DE ACUERDO	22	32.35
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	18.18	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	25
EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	6	8.82
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	7	10.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados presentados en el Cuadro18, reflejan que: los supervisores, en un 57.14% están muy de acuerdo, en un 28.27 están de acuerdo y 14.28 % no están a favor ni en contra. Los coordinadores, expresan en un 36.36% estar muy de acuerdo, en un 27.27% de acuerdo y 18.18% ni a favor ni en contra. Los directivos, plantean en un 32.35% estar de acuerdo, en un 23.52 muy de acuerdo, en un 25% ni a favor ni en contra, un 10.29 están muy en desacuerdo y un 8.82 simplemente están en desacuerdo con el planteamiento. Con lo que se puede inferir que la gran mayoría de la población, está a favor de designar supervisores especialmente dedicados a las funciones pedagógicas. En este norte de ideas, Kimball W. (1977), considera a la supervisión como “una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor” (p.23). Es decir que ésta, constituye un medio de ayuda, respaldo, consejo y apoyo para los docentes, además de contribuir a elevar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo cual debe ser prioridad para quienes tienen la inmensa responsabilidad de supervisar actividades técnicas, pedagógicas, sociales y administrativas, en las comunidades educativas, empezando como es natural por el salón de clases.

CUADRO 19.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la forma de selección de los supervisores de los planteles públicos del Municipio Heres, se ha realizado de una manera muy apropiada en función de optimizar la calidad educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	1	1.47
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	3	4.41
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	14.70
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	22	32.35
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	6	54.54	MUY EN DESACUERDO	32	47.05

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados presentados en el Cuadro 19, en relación con la forma de selección de los supervisores de los planteles públicos del municipio Heres y si se considera muy apropiada en función de optimizar la calidad educativa, reflejaron lo siguiente: Los supervisores expresaron en un 42.85% que están muy en desacuerdo, un 28.57% en desacuerdo y otro 28.57% no están ni a favor ni en contra de la forma de selección realizada. Los coordinadores plantearon en 54.54% estar muy en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, otro 18.18% está de acuerdo y un 9.09% están muy de acuerdo. Los directivos, por su parte, expresaron en un 47.05% estar muy en desacuerdo, un 32.35% en desacuerdo, 14.70% ni a favor ni en contra, 4.41% están de acuerdo y un 1.47% manifiesta estar muy de acuerdo. Con lo que se puede deducir que la gran mayoría de la población no está de acuerdo con la forma de selección de los supervisores, en función de la calidad educativa en el municipio Heres. De tal manera que, si la relevancia y complejidad de la función supervisora, es conocida y planteada por diferentes autores (Marín, 2004; Moreno, 2006; Nérci, 1986; Sánchez y otros, 1986; etc.), no se justifica que se realice la selección de estos importantes funcionarios de manera irregular, a espaldas de lo establecido en la Ley Orgánica de Educación y en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

CUADRO 20

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la supervisión educativa municipal cuenta con total apoyo (recursos materiales, equipos, espacio físico acorde, personal de apoyo, soporte tecnológico, etc.), para cumplir efectivamente con sus funciones.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	3	4.41
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	3	4.41
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	20.58
EN DESACUERDO	4	57.14	EN DESACUERDO	4	36.36	EN DESACUERDO	18	26.47
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	4	36.36	MUY EN DESACUERDO	30	44.11

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados obtenidos y presentados en el Cuadro 20, reflejan que: los supervisores, en un 57.14% están en desacuerdo y un 42.85% muy en desacuerdo. Los coordinadores, plantean en un 36.36% están en desacuerdo, otro 36.36% muy en desacuerdo, mientras que un 18.18% plantean estar de acuerdo y un 9.09% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los directivos, en un 44.11% están muy en desacuerdo, 26.47% en desacuerdo, un 20.58% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 4.41% están de acuerdo y 4.41% están muy de acuerdo. De lo que se puede inferir que, la gran mayoría de la población considera que la supervisión educativa del Municipio Heres, no cuenta con total apoyo para cumplir efectivamente con sus funciones. Gracia (1992), considera que toda institución debe contar con: las personas, la organización formal e informal, la tecnología y el medio ambiente. Melinkoff (1990), asegura que la organización, para lograr su cometido debe manejarse con tres operaciones sucesivas: estructurar, sistematización y la instalación (una sede acorde con las operaciones o funciones que realiza, debidamente equipada con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios).

CUADRO 21.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la Coordinación Educativa del Municipio Heres orienta la planificación de las actividades de supervisión escolar, a través de orientaciones claras y precisas.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	3	4.41
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	10	14.70
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	54.54	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	27	39.70
EN DESACUERDO	5	71.42	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	15	22.05
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	13	19.11

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados obtenidos y presentados en el Cuadro 21, plantean que: Los supervisores, manifiestan en un 71.42% estar en desacuerdo, en un 14.28%, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro, 14.28%, están de acuerdo. Los coordinadores, expresan que un 54.54% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18.18% está de acuerdo, otro 18.18% está en desacuerdo y un 9.09% está muy de acuerdo. Los directivos opinan, un 39.70% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 22.05% en desacuerdo, un 19.11% muy en desacuerdo, 14.70% están de acuerdo y 4.41% muy de acuerdo. Por lo que se deduce que una mayoría percibe que las orientaciones para la planificación de las actividades de supervisión no son suficientemente claras y precisas. Por lo que se considera importante subrayar lo que postula González, citado por Sánchez y otros (1986), quien estableció que la planificación involucra definición y clasificación de propósitos, una investigación de las condiciones para su logro, análisis de los hechos y posibles cursos de acción hacia los objetivos, así como una toma de decisiones en función de las predicciones futuras (p.122). Donde se puede percibir lo importante que es definir ciertos parámetros y propósitos, que permitirían orientar hacia decisiones que servirían de guía al personal de los planteles en el cumplimiento de sus delicadas funciones.

CUADRO 22.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que luego de tomar decisiones importantes, en materia de supervisión, la Coordinación Educativa del Municipio Heres, realiza la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de esas decisiones, para la realimentación correspondiente.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	2	2.94
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	4	5.88
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	36.36	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	22	32.35
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	27	39.70
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	2	18.18	MUY EN DESACUERDO	13	19.11

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados del Cuadro 22, expresan que: Los supervisores opinan que 42.85% están muy en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo y otro 28.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores manifiestan que un 36.36% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, otro 18.18% muy en desacuerdo, un 18.18% de acuerdo y un 9.09% están muy de acuerdo. Por su parte los directivos, en un 39.70% están en desacuerdo, 32.35% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 19.11% muy en desacuerdo, 5.88% de acuerdo y un 2.94% está muy de acuerdo. Es decir, que la mayoría considera que no se desarrolla un efectivo proceso de evaluación de las decisiones tomadas para realizar la correspondiente realimentación. Se considera muy relevante destacar un planteamiento de Chiavenato (2005), sobre la realimentación o feedback, quien afirma:

Lo ideal sería crear un sistema de control automático (feedback) capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema (pp. 194, 195).

CUADRO 23.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que en el Municipio Heres, la función supervisora en el área educativa, se realiza a través de docentes especializados en los niveles y/o modalidades que atienden.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	2	18.18	MUY DE ACUERDO	1	1.47
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	9	13.23
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	27.27	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	26	38.23
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	16	23.52
MUY EN DESACUERDO	2	28.57	MUY EN DESACUERDO	3	27.27	MUY EN DESACUERDO	16	23.52

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados presentados en el Cuadro 23, plantean lo siguiente: Los supervisores en un 42.85% están en desacuerdo, un 28.57% muy en desacuerdo, 14.28% no están de acuerdo ni en desacuerdo y 14.28% están de acuerdo. Los coordinadores, un 27.27% muy en desacuerdo, 27.27%, no están de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, otro 18.18% están muy de acuerdo y 9.09% manifiesta estar de acuerdo. Los directivos, por su parte, dejan ver que un 38.23% no están de acuerdo ni en desacuerdo, 23.52% están en desacuerdo, otro 23.52% muy en desacuerdo, un 13.23% de acuerdo y sólo un 1.47% están muy de acuerdo. Datos que permiten inferir que una buena parte de población considera que los docentes encargados de supervisar no son especializados en los niveles y/o modalidades donde les corresponde laborar. Por consiguiente es conveniente destacar que la Ley Orgánica de Educación (1980), aún vigente, en su artículo 72, define la supervisión como “un proceso único e integral cuya organización, metodología y régimen técnico y administrativo deberán estar acordes con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo”. Esencial la relevancia de la especialización y el conocimiento, que debe poseer el supervisor, acerca del área donde realiza su delicada y primordial labor, en función de procesos realmente significativos y productivos.

CUADRO 24.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la necesidad de que para obtener mejores resultados educativos, cada supervisor de sector, debe atender un máximo de cinco (05) planteles públicos.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	4	57.14	MUY DE ACUERDO	6	54.54	MUY DE ACUERDO	34	50.00
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	3	27.27	DE ACUERDO	19	27.94
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	16.17
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	1	9.09	EN DESACUERDO	2	2.94
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	2	2.94

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

En base a los resultados que presenta el Cuadro 24, se refleja que: Los supervisores, en un 57.14% están muy de acuerdo, un 28.57% están en desacuerdo y un 14.28% están de acuerdo. Los coordinadores, manifiestan que un 54.54% están muy de acuerdo, 27.27% de acuerdo, 9.09% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 9.09% están en desacuerdo. Los Directivos, aportaron que un 50% están muy de acuerdo, 27.94% de acuerdo, 16.17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2.94% se manifiestan en desacuerdo y otro 2.94% muy en desacuerdo. Por lo que es fácil deducir que la gran mayoría considera que un máximo de cinco (05) planteles por cada supervisor sería una buena medida, para intentar obtener mejores resultados educativos. Es fundamental que los supervisores atiendan pocos planteles, por ello se mencionan los planteamientos de Neagley y Evans, citados por Sánchez y otros (1986), quienes opinan que:

La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema. (p.316).

CUADRO 25.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que en el Municipio Heres, la mayoría de los supervisores de sector, atienden un número igual o menor que cinco (05) planteles públicos

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	5	7.35
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	4	5.88
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	18.18	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	18	26.47
EN DESACUERDO	4	57.14	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	23	33.82
MUY EN DESACUERDO	2	28.57	MUY EN DESACUERDO	4	36.36	MUY EN DESACUERDO	18	26.47

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

En base a los resultados presentados en el Cuadro 25, se obtuvo que: Los supervisores, en un 57.14% están en desacuerdo, un 28.57% muy en desacuerdo y 14.28% están de acuerdo. Los coordinadores, expresan que un 36.36% están muy en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, 18.18% ni en acuerdo ni en desacuerdo y 18.18% de acuerdo y sólo 9.09% están de muy acuerdo. Los directivos, manifiestan en un 33.82% estar en desacuerdo, 26.47% muy en desacuerdo, 26.47% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 7.35% muy de acuerdo y 5.88% está de acuerdo. De lo anterior se puede inferir que no hay mucha seguridad en que el número de planteles atendidos por sector sea igual o menor de cinco (05) y es muy probable que una buena cantidad de supervisores, atiendan mas de la cifra planteada. Por consiguiente, conviene revisar algunas de sus múltiples y complejas responsabilidades, resumidas por León (1988):

La supervisión ha de abarcar desde el programa hasta el método; desde los objetivos filosóficos hasta los materiales didácticos; desde la organización hasta la actividad. Ha de procurarse (sic) por el perfeccionamiento de los educadores y la actuación de los educandos e impulsión y coordinación de las actividades de la comunidad. (pp. 48, 49).

Cuadro 26.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que todo el personal docente que cumple con funciones de supervisión en el Municipio Heres, están suficientemente preparados para abordar los aspectos sociales de sus entornos escolares.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	3	27.27	MUY DE ACUERDO	8	11.76
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	11	16.17
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	27.27	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	22.05
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	21	30.88
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	1	9.09	MUY EN DESACUERDO	13	19.11

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados presentados en el Cuadro 26, se observa lo siguiente: Los supervisores, en un 42.85% están muy en desacuerdo, 42.85% de acuerdo y un 14.28% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores, manifiestan en un 27.27% están muy de acuerdo, un 27.27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18.18% en desacuerdo, otro 18.18% de acuerdo y 9.09% muy en desacuerdo. Los directivos, expresan en un 30.88% en desacuerdo, 22.05% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19.11% muy en desacuerdo, 16.17% de acuerdo y un 11.76% muy de acuerdo. De lo que se puede deducir que, aún cuando no hay mucha coincidencia, la mayoría considera que los supervisores no están suficientemente preparados para abordar los aspectos sociales de sus entornos escolares. Es significativo lo que señala Márquez, citado por Moreno (2006), quien establece, que las principales funciones de la supervisión educativa, son de tipo técnico, administrativo y social. Donde incluye en lo técnico, lo que otros autores definen como pedagógico, pero asignando un sitio especial a lo eminentemente social.

CUADRO 27.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que los docentes que cumplen funciones supervisorias adscritos a la Coordinación Educativa del Municipio Heres, están preparados personal y profesionalmente para realizar la labor que desempeñan.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	1	14.28	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	13	19.11
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	4	36.36	DE ACUERDO	14	20.58
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	41.17
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	1	9.09	EN DESACUERDO	6	8.82
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	7	10.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

En el Cuadro 27, se plantea lo siguiente: Los supervisores, expresan en un 42.85% estar en desacuerdo, 28.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14.28% de acuerdo y 14.28% muy de acuerdo. Los coordinadores manifiestan en un 45.45% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36.36% de acuerdo, 9.09% muy de acuerdo y 9.09% en desacuerdo. Los directivos, plantean en un 41.17% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20.58% de acuerdo, 19.11% muy de acuerdo, 10.29% muy en desacuerdo y un 8.82% están en desacuerdo. Es decir, la mayoría piensa que los docentes que cumplen funciones supervisorias no están suficientemente preparados personal y profesionalmente. Bravo, citado por León (1988), quien expresa:

Apoyamos que un buen supervisor debe tener muy buenos y suficientes conocimientos sobre la ciencia y la técnica de la supervisión, que le permitan orientaciones válidas y confiables; pero también proponemos que éste supervisor debe tener una personalidad auténtica, agradable, sociable y convincente que lo ayude a mantener un buen sistema de relaciones humanas entre todos los elementos inmersos en el ambiente de su circuito de supervisión (pp. 102, 103).

CUADRO 28

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que al comienzo de cada año escolar, la Coordinación Educativa del Municipio Heres elabora, la planificación de las actividades de supervisión que se realizarán en los planteles de su jurisdicción.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	2	2.94
DE ACUERDO	2	28.57	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	2	2.94
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	16.17
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	29	42.64
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	4	36.36	MUY EN DESACUERDO	24	35.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

El Cuadro 28, plantea lo siguiente: Los supervisores, en un 42.85% están muy en desacuerdo, un 28.57% en desacuerdo y un 28.57% están de acuerdo. Los coordinadores, expresan que 36.36% están muy en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 18.18% de acuerdo, 9.09% ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 9.09% muy de acuerdo. Los directivos, por su parte, manifiestan en un 42.64% estar en desacuerdo, 35.29% muy en desacuerdo, 16.17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2.94% de acuerdo y otro 2.94% muy de acuerdo. Se puede inferir que la gran mayoría de la población considera que la planificación de las actividades de supervisión no se elabora a comienzos del año escolar. González, citado por Sánchez y otros (1986), estableció que “la planificación involucra definición y clasificación de propósitos, una investigación de las condiciones para su logro, análisis de los hechos y posibles cursos de acción hacia los objetivos, así como una toma de decisiones en función de las predicciones futuras”(p.122). Es decir, la planificación es un proceso administrativo vital para cualquier organización, en función del logro efectivo de los objetivos establecidos.

CUADRO 29.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la Coordinación Educativa del Municipio Heres utiliza efectivamente, la modalidad estratégica, en la planificación de las actividades de la supervisión educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	3	4.41
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	2	2.94
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	22.05
EN DESACUERDO	4	57.14	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	24	35.29
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	5	45.45	MUY EN DESACUERDO	24	35.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Luego de revisar los resultados del Cuadro 29, se observa que: Los supervisores opinan en 57.14% estar en desacuerdo y un 42.85 muy en desacuerdo. Los coordinadores expresan en 45.45% estar muy en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 9.09% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y otro 9.09% están muy de acuerdo. Los directivos, por su parte manifiestan en un 35.29% estar muy en desacuerdo, 35.29% en desacuerdo, 22.05% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.41% muy de acuerdo y 2.94% están de acuerdo. De lo que se puede deducir que la gran mayoría de la población considera que no se utiliza efectivamente, la modalidad estratégica, en la planificación de las actividades de la supervisión educativa y el enfoque estratégico para abordar la planificación, es una orientación oficial. En este sentido, Acle Tomasini, citado por Gutiérrez (2001), expresa que antes de empezar a hacer cambios o aplicar alguna estrategia, es necesario planear cómo hacerlo, para lo cual es necesario entender de donde venimos, hacia donde vamos, que somos ahora y que queremos ser en el futuro; es decir es necesario realizar una planificación estratégica.

CUADRO 30

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que el colectivo de supervisores, coordinadores, directivos y docentes, participan en jornadas de planificación de la supervisión escolar en la Coordinación Educativa del Municipio Heres.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	00	00
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	06	8.82
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	23.52
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	4	36.36	EN DESACUERDO	18	26.47
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	5	45.45	MUY EN DESACUERDO	28	42.64

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados del Cuadro 30, se expresa que: Los supervisores en un 42.85% están en desacuerdo, 42.85% muy en desacuerdo y 14.28% están de acuerdo. Los coordinadores, expresan en un 45.45% estar muy en desacuerdo, 36.36% en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y otro 9.09% están muy de acuerdo. Los directivos, por su parte, manifiestan en un 42.64% estar muy en desacuerdo, 26.46% en desacuerdo, 23.52% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8.82% de acuerdo. Con lo que se puede generalizar que la gran mayoría considera que el colectivo de supervisores, coordinadores, directivos y docentes, no participan en jornadas de planificación de la supervisión escolar en la Coordinación Educativa del Municipio Heres. Se considera que es esencial la participación de todos los empleados en la elaboración de la planificación. Por consiguiente es altamente significativo recordar lo que postula Gutiérrez (2001), cuando expresa que:

Un aspecto fundamental para restablecer el orgullo es buscar que todos los empleados sean partícipes, paulatinamente, de la razón de ser de la empresa, de sus aspiraciones y de la responsabilidad diaria por la búsqueda de una empresa mejor, que implique más calidad de vida para sus miembros (p.57).

CUADRO 31.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que en los planteles públicos del Municipio Heres se trabaja de manera efectiva, con la dimensión estratégica de la planificación de las actividades de supervisión.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	07	10.29
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	5	45.45	DE ACUERDO	23	33.82
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	71.42	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	18.18	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	22	32.35
EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	10	14.70
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	1	9.09	MUY EN DESACUERDO	06	8.82

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Luego de revisar el Cuadro 31, se refleja lo siguiente: Los supervisores en un 71.42% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 14,28% muy en desacuerdo y un 14.28% manifiestan estar de acuerdo. Los coordinadores, en un 45.45% están de acuerdo, 18.18% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, 9.09% muy en desacuerdo y 9.09% de acuerdo. Los directivos plantean en un 33.82% estar de acuerdo, 32.35% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14.70% en desacuerdo, 10.29% muy de acuerdo y 8.82% están muy en desacuerdo. De lo que se puede inferir que la mayoría de la población considera que en los planteles si se realiza, en buena medida, la dimensión estratégica de la planificación. Los lineamientos educativos actuales, orientan hacia la planificación por proyectos y la dimensión estratégica. En relación con el tema, Antonorsi, citado por Calzadilla (1998), plantea que para la planificación estratégica es necesario responder la siguientes interrogantes: ¿A dónde vamos?, ¿Cual es el ambiente?, ¿Cómo llegamos allá?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Vamos bien? Preguntas que deben hacerse los colectivos de las diferentes comunidades educativas y sus entornos sociales a la hora de planificar su gestión institucional.

CUADRO 32.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que para aplicar el proceso de toma de decisiones, en la Coordinación Educativa del Municipio Heres, siempre cumple con todas las fases que garantizan la selección de las mejores decisiones.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	03	4.41
DE ACUERDO	2	28.57	DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	14	20.58
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	18.18	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	33.82
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	5	45.45	EN DESACUERDO	18	26.47
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	3	27.27	MUY EN DESACUERDO	10	14.70

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados del Cuadro 32, la opinión de la muestra se resume así: Los supervisores, en un 42.85% están en desacuerdo, 28.57% de acuerdo, 14.28% muy en desacuerdo y 14.28% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores opinan estar un 45.45% en desacuerdo, 27.27% muy en desacuerdo, 18.18% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 9.09% manifiesta estar muy de acuerdo. Los directivos, en un 33.82% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26.47% en desacuerdo, 20.58% de acuerdo, 14.70% muy en desacuerdo y 4.41% muy de acuerdo De lo que se puede deducir que, la gran mayoría de la población considera que, no siempre se cumplen con todas las fases que garantizan un efectivo proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, es primordial recordar los planteamientos de Melinkoff (1990), quien asegura que, para realizar un buen proceso de toma de decisiones, se debe definir muy bien el problema, luego realizar un exhaustivo análisis del mismo, plantearse todas las posibles soluciones, de donde se seleccionará la mejor alternativa y luego convertir la decisión en acción operativa. El autor hace énfasis en la ejecución efectiva de todo un proceso que implica tomar en cuenta todos los elementos conexos con la situación problema y la posterior evaluación de la aplicación de la alternativa seleccionada para reorientar, si es necesario.

CUADRO 33.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que existe una efectiva estructura organizativa de todos los supervisores en la Coordinación Educativa del Municipio Heres que garantiza el cumplimiento de los fines de la supervisión educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	4	5.88
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	8	11.76
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	25.00
EN DESACUERDO	3	42.85	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	28	41.17
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	5	27.27	MUY EN DESACUERDO	11	16.17

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Luego de revisar los resultados del Cuadro 33, lo expresado por la muestra se resume así: Los supervisores en un 42.85% están muy en desacuerdo, 42.85% están en desacuerdo y 14.28% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores, expresaron que un 27.27% muy en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 9.09% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y 9.09% muy de acuerdo. Los directivos, por su parte, opinan 41.17% en desacuerdo, 25.00% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 16.17% muy en desacuerdo, 11.76% de acuerdo y 5.88% muy de acuerdo. Datos que permiten inferir que la mayoría considera que no existe una efectiva estructura organizativa de todos los supervisores adscritos a la Coordinación Municipal. La organización en las instituciones, es un proceso que debe tomar en cuenta, en un todo integrado, sus elementos o subsistemas e interrelaciones, con la intención de lograr los objetivos establecidos. En opinión de Gracia (1992) estos elementos son: las personas, la organización formal e informal, la tecnología y el medio ambiente. (p. 73). Donde lo formal son los manuales de organización, los organigramas, tareas, responsabilidades, etc.

CUADRO 34.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que a la hora de definir cronogramas de actividades, la Coordinación Educativa del Municipio Heres, siempre toma en cuenta las actividades previstas en los planteles, para que no existan interferencias ni coincidan los eventos

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	01	1.74
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	03	4.41
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	09	13.23
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	31	45.58
MUY EN DESACUERDO	4	57.14	MUY EN DESACUERDO	8	72.72	MUY EN DESACUERDO	24	35.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados del Cuadro 34, la opinión de la muestra se refleja así: Los supervisores, manifiestan en un 57.14% estar muy en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo y 14.28% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores, expresaron que un 72.72 % muy en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo y 9.09% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Los directivos opinaron en un 45.58% en desacuerdo, 35.29% muy en desacuerdo, 13.23% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4.41% de acuerdo y 1.74% muy de acuerdo. De lo que se puede deducir que, la gran mayoría considera, que no siempre se toma en cuenta las actividades previstas en los planteles, a la hora de definir cronogramas de actividades desde la Coordinación Educativa Municipal. En relación con este aspecto es esencial subrayar que la coordinación interna y externa, debe existir en todas las instituciones. Melinkoff, plantea que cuando "...es necesario un proceso integrador que reúna y armonice las partes para formar un todo orgánico y dinámico mediante el ajuste de las diferentes partes y acciones que forman la organización. Ese proceso no es otro que la coordinación" (p. 55).

CUADRO 35.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la existencia de una excelente coordinación, entre los planteles y la Coordinación Educativa del Municipio Heres, a la hora de realizar actividades propias de la supervisión.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	1	14.28	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	07	10.29
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	08	11.76
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	36.36	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	42.64
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	4	36.36	EN DESACUERDO	19	27.94
MUY EN DESACUERDO	3	42.85	MUY EN DESACUERDO	1	9.09	MUY EN DESACUERDO	5	7.35

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados del Cuadro 35, se resumen de la siguiente manera: Los supervisores expresaron que 42.85% están muy en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo, 14.28% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 14.28% muy de acuerdo. Los coordinadores manifestaron estar en un 36.36% en desacuerdo, 36.36% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9.09% muy en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y 9.09% muy de acuerdo. Los directivos opinaron estar 42.64% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27.94% en desacuerdo, 11.76% de acuerdo, 10.29% muy de acuerdo y 7.35% muy en desacuerdo. De lo que se puede inferir que una gran mayoría considera que no existe una excelente coordinación, entre los planteles y la Coordinación Educativa del Municipio Heres, a la hora de realizar actividades propias de la supervisión. Gracia (1992), plantea que el funcionamiento coordinado, de una institución o empresa, depende directamente de la conjugación de otros elementos, que son: una excelente organización, una buena dirección, fines, objetivos y metas claramente definidos y un bien seleccionado y entrenado cuerpo social. (p. 56). Enfatiza que es vital sincronizar las políticas, la planificación, los recursos, factores y esfuerzos de la organización.

CUADRO 36.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la comunicación de la Coordinación Educativa del Municipio Heres, hacia los planteles generalmente es formal

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	5	7.35
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	17	25.00
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	32	47.05
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	11	16.17
MUY EN DESACUERDO	2	28.57	MUY EN DESACUERDO	2	18.18	MUY EN DESACUERDO	03	4.41

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados obtenidos el Cuadro 36, se resume de la siguiente forma: Los supervisores en un 28.57% muy en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo, 28.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 14.28% de acuerdo. Los coordinadores en un 45.45% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% muy en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y 9.09% muy de acuerdo. Los directivos plantean en un 47.05% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25.00% de acuerdo, 16.17% en desacuerdo, 7.35% muy de acuerdo y 4.41% muy en desacuerdo. Es decir, se puede generalizar que la gran mayoría de la población considera que la que la comunicación de la Coordinación Municipal, hacia los planteles generalmente no es formal. Sánchez y otros (1986), definen a la comunicación como “el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo” (p. 221). Establecen que la comunicación es un proceso de vital importancia para el cabal funcionamiento de las instituciones. En una organización es fundamental que la información relevante deba manejarse con la correspondiente formalidad, para que cumpla con su vital propósito.

CUADRO 37.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que las convocatorias e informaciones de la Coordinación Educativa del Municipio Heres, hacia el personal de los planteles de su jurisdicción se realizan siempre con suficiente anticipación.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	2	2.94
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	4	5.88
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	14.70
EN DESACUERDO	1	14.28	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	24	35.29
MUY EN DESACUERDO	5	71.42	MUY EN DESACUERDO	7	63.63	MUY EN DESACUERDO	23	33.82

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados obtenidos que se reflejan en el Cuadro 37, se resumen de la manera siguiente: Los supervisores en un 71.42% están muy en desacuerdo, 14.28% en desacuerdo y 14.28% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores en un 63.63% están muy en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo y 9.09% de acuerdo. Los directivos en un 35.29% en desacuerdo, 33.82% muy en desacuerdo, 14.70% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5.88% de acuerdo y 2.94% muy de acuerdo. Estos datos permiten deducir que la población en su mayoría considera que las convocatorias e informaciones de la Coordinación Educativa del Municipio Heres, en su jurisdicción, no se realizan siempre con suficiente anticipación. Como las convocatorias e informaciones forman parte de la comunicación institucional, es conveniente considerar lo que plantea Gracia (1992) quien la define como: “un proceso que vincula las funciones de dirección en el seno de una organización, permitiendo el desarrollo de las relaciones humanas, al mismo tiempo que sirve para que fluya la información que es esencial en el trabajo corporativo” (p.116). Por lo que es necesario cumplir los plazos mínimos requeridos.

CUADRO 38.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la comunicación entre los planteles y la Coordinación Educativa del Municipio Heres, se desarrolla sin ningún tipo de barreras ni interferencias.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	13	19.11
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	23	33.82
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	57.14	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	25.00
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	08	11.76
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	2	18.18	MUY EN DESACUERDO	07	10.29

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

De acuerdo con los resultados presentados en el Cuadro 38, la opinión de la muestra se resume así: Los supervisores en un 57.14% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo y 14.28% muy en desacuerdo. Los coordinadores expresan que un 45.45% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 18.18% muy en desacuerdo y 9.09% de acuerdo. Los directivos en un 33.82% de acuerdo, 25.00% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19.11% muy de acuerdo, 11.76% en desacuerdo y 10.29% muy en desacuerdo. Donde se puede deducir que la mayoría percibe que si existen barreras comunicacionales entre los planteles y la Coordinación Educativa del Municipio Heres. Sánchez y otros (1986), mencionan que los principales obstáculos o barreras de la comunicación, en forma resumida son:

1. Semánticas (incidencia del significado de las palabras orales o escritas).
2. Psicológicas (factores mentales que impiden o limitan la aceptación o comprensión de una idea).
3. Fisiológicas (defectos del emisor o del receptor que impiden o perturban la emisión o recepción del mensaje).
4. Físicas (detalles del entorno que influyen, como la distancia o el ruido).

CUADRO 39.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la Coordinación Educativa del Municipio Heres, promueve un liderazgo democrático, situacional y de apoyo en el proceso de supervisión educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	5	45.45	MUY DE ACUERDO	07	10.29
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	3	27.27	DE ACUERDO	22	32.35
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	42.85	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	42.64
EN DESACUERDO	1	14.28	EN DESACUERDO	1	9.09	EN DESACUERDO	06	8.82
MUY EN DESACUERDO	2	28.57	MUY EN DESACUERDO	1	9.09	MUY EN DESACUERDO	04	5.88

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Luego de revisar los resultados presentados en el Cuadro 39, la muestra opinó de la siguiente manera: Los supervisores en un 42.85% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.57% muy en desacuerdo, 14.28% en desacuerdo y un 14.28% están de acuerdo. Los coordinadores en un 45.45% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 45.45% muy de acuerdo, 27.27% de acuerdo, 9.09% en desacuerdo y 9.09% muy en desacuerdo. Los directivos por su parte, en un 42.64% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32.35% de acuerdo, 10.29% muy de acuerdo, 8.82% en desacuerdo y 5.88% muy en desacuerdo. Es decir, hay cierta tendencia a considerar que la Coordinación Educativa, promueve un liderazgo democrático, situacional y de apoyo en el proceso de supervisión educativa. Gracia (1992) expresa que el líder democrático favorece la participación de los subordinados. Hocking, Person y otros, citados por Covey (2005), plantean que éste depende del momento, el lugar y las circunstancias. El coaching como forma de liderazgo, según Molano (1998), es “un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo...” (p. 91). Autores que enfatizan en la participación, la importancia de cada situación y el apoyo cercano a las personas.

CUADRO 40.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la existencia de un programa de motivación, desde la Coordinación Educativa del Municipio Heres, en función de elevar la calidad de la supervisión educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	03	4.41
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	07	10.29
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	14.28	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	09	13.23
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	28	41.17
MUY EN DESACUERDO	4	57.14	MUY EN DESACUERDO	6	54.54	MUY EN DESACUERDO	21	30.88

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

En los resultados presentados en el Cuadro 40, la opinión de la muestra se resume de la siguiente forma: Los supervisores en un 57.14% están muy en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo y 14.28% ni en acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores en un 54.54% están muy en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 9.09% ni en acuerdo ni en desacuerdo y 9.09% están muy de acuerdo. Los directivos en un 41.17% en desacuerdo, 30.88% muy en desacuerdo, 13.23% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 10.29% de acuerdo y 4.41% muy de acuerdo. Se puede inferir que la gran mayoría, considera que no existe un programa de motivación, desde la Coordinación Educativa Municipal, en función de elevar la calidad de la supervisión educativa. Solana, citado por López (2005), expresa que "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."(p.1). Covey (2005), opina que "...la gente decide en que medida se va a entregar a su trabajo en función del trato que reciba y de las oportunidades que tenga de utilizar las cuatro partes de su naturaleza. (p. 38).

CUADRO 41.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que en el Municipio Heres, todos los docentes que realizan funciones de supervisión educativa son evaluados constantemente.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	1	9.09	MUY DE ACUERDO	02	2.94
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	03	4.41
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	07	10.29
EN DESACUERDO	1	14.28	EN DESACUERDO	2	18.18	EN DESACUERDO	26	38.23
MUY EN DESACUERDO	6	85.71	MUY EN DESACUERDO	7	63.63	MUY EN DESACUERDO	30	44.11

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

El Cuadro 41, resume la opinión de los encuestados de la siguiente forma: Los supervisores en un 85.71% están muy en desacuerdo y 14.28% en desacuerdo. Los coordinadores en un 63.63% están muy en desacuerdo, 18.18% en desacuerdo, 9.09% de acuerdo y 9.09% están muy de acuerdo. Los directivos, en un 44.11% están muy en desacuerdo, 38.23% en desacuerdo, 10.29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.41% de acuerdo y 2.94% muy de acuerdo. Cifras que permiten inferir que la gran mayoría de la población considera que en el Municipio Heres, los docentes que realizan funciones de supervisión no son evaluados constantemente. Evaluar el desempeño, para Chiavenato (2005), es:

Una apreciación sistemática de cada persona en el cargo...Es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona... En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico,...las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente...es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa...es un medio que permite localizar problemas....la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (p. 357).

CUADRO 42.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a la existencia de instrumentos preestablecidos para la evaluación de todos los docentes que realizan funciones de supervisión educativa, en el Municipio Heres.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	5	45.45	MUY DE ACUERDO	09	13.23
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	23	33.82
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	27.27	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	09	13.23
EN DESACUERDO	1	14.28	EN DESACUERDO	1	9.09	EN DESACUERDO	13	19.11
MUY EN DESACUERDO	6	85.71	MUY EN DESACUERDO	4	36.36	MUY EN DESACUERDO	14	20.58

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados del Cuadro 42, se resumen de la siguiente forma: Los supervisores en un 85.71% están muy en desacuerdo y 14.28% en desacuerdo. Los coordinadores opinaron que en un 45.45% están muy de acuerdo, 36.36% muy en desacuerdo, 27.27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% de acuerdo y 9.09% en desacuerdo. Los directivos expresaron que en un 33.82% están de acuerdo, 20.58% muy en desacuerdo, 19.11% en desacuerdo, 13.23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13.23% muy de acuerdo. Leve tendencia a considerar que si existen instrumentos preestablecidos para la evaluación de los docentes que realizan funciones de supervisión en el Municipio Heres, sin embargo, se infiere que son muchos los que no los conocen. Por lo que se revisa un planteamiento de Chiavenato (2005), quien expresa que

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse...Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y métodos mixtos. (p.364).

CUADRO 43.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la supervisión educativa en los planteles públicos del Municipio Heres, hace énfasis en sus funciones técnicas y administrativas

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	3	42.85	MUY DE ACUERDO	5	45.45	MUY DE ACUERDO	20	29.41
DE ACUERDO	2	28.57	DE ACUERDO	5	45.45	DE ACUERDO	34	50.00
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	13.23
EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	4	5.88
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	1	1.47

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados del Cuadro 43, se resumen de la siguiente forma: Los supervisores en un 42.85% están muy de acuerdo, 28.57% de acuerdo y 28.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los coordinadores en un 45.45% están muy de acuerdo, 45.45% de acuerdo y 9.09% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los directivos en un 50.00% de acuerdo, 29.41% muy de acuerdo, 13.23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5.88% en desacuerdo y 1.47% muy en desacuerdo. Por lo que se puede inferir que la gran mayoría considera que la supervisión educativa en los planteles públicos del Municipio Heres, hace énfasis en sus funciones técnicas y administrativas. En este sentido es relevante citar a Kimball W. (1977), quien considera a la supervisión como “una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor” (p.23). Es un medio de ayuda, respaldo, consejo y apoyo para los docentes, además de contribuir a elevar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, labor que en el ámbito educativo, debe ser de gran relevancia para aquellos funcionarios educativos quienes tienen la responsabilidad de supervisar equilibradamente las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas que se desarrollan en los contextos educacionales.

CUADRO 44.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que el personal docente que cumple con funciones de supervisión en el Municipio Heres, atiende de manera excelente el ámbito social de sus comunidades

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	2	18.18	MUY DE ACUERDO	03	4.41
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	1	9.09	DE ACUERDO	08	11.76
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	18.18	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	12	17.64
EN DESACUERDO	5	71.42	EN DESACUERDO	4	36.36	EN DESACUERDO	28	41.17
MUY EN DESACUERDO	2	28.57	MUY EN DESACUERDO	2	18.18	MUY EN DESACUERDO	17	25.00

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados presentados en el Cuadro 44, se resumen de la manera siguiente: Los supervisores en un 71.42% están en desacuerdo y 28.57. % muy en desacuerdo. Los coordinadores en un 36.36% están en desacuerdo, 18.18% muy en desacuerdo, 18.18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.18% muy de acuerdo y 9.09% de acuerdo. Los directivos en un 41.17% en desacuerdo, 25.00% muy en desacuerdo, 17.64% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.76% de acuerdo y un 4.41% muy de acuerdo. Lo que permite inferir que la mayoría de la población considera que el personal docente que cumple con funciones de supervisión en el Municipio Heres, no atiende suficientemente el ámbito social de sus comunidades. En la actualidad, es esencial profundizar el trabajo hacia el ámbito social, base del proceso que vive el país, promoviendo la formación y organización de los colectivos comunitarios. En este sentido, es conveniente señalar un planteamiento de Márquez, citado por Moreno (2006), quien establece, al referirse a las funciones de la supervisión educativa, que éstas son de tipo técnico, administrativo y social. Donde se subraya la función social por estar enmarcada dentro del proceso supervisorio educativo, que es eminentemente un complejo entramado de relaciones interpersonales, en las cuales el ser social juega un papel de primera línea.

CUADRO 45.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que las funciones pedagógicas de la supervisión educativa son atendidas de manera efectiva en todos los planteles del Municipio Heres.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	1	14.28	MUY DE ACUERDO	0	9.09	MUY DE ACUERDO	05	7.35
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	3	27.27	DE ACUERDO	08	11.76
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	28.57	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	33	48.52
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	16	23.52
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	06	8.82

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

Los resultados presentados en el Cuadro 45 se pueden resumir de la siguiente manera: Los supervisores en un 28.57% están en desacuerdo, 28.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14.28% muy en desacuerdo, 14.28% de acuerdo y 14.28% muy de acuerdo. Los coordinadores en un 45.45% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo, 27.27% de acuerdo y 9.09% muy de acuerdo. Los directivos en un 48.52% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23.52% en desacuerdo, 11.76% de acuerdo, 8.82% muy en desacuerdo y 7.35% muy de acuerdo. De lo que se puede deducir que no hay mucha coincidencia pero si una leve mayoría considera que las funciones pedagógicas de la supervisión educativa no son atendidas de manera efectiva en todos los planteles del municipio Heres. En este sentido, Kimball W. (1977), considera a la supervisión como “una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor” (p.23). Es decir que ésta, constituye un medio de ayuda, respaldo, consejo y apoyo para los docentes, lo que debe incidir y contribuir a elevar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, labor que en el ámbito educativo, debe ser de gran relevancia para los docentes supervisores.

CUADRO 46.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que, en el Municipio Heres se cumplen cabalmente todos los objetivos establecidos para la supervisión educativa.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	01	1.47
DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	09	13.23
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	45.45	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	34	54.00
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	3	27.27	EN DESACUERDO	22	32.35
MUY EN DESACUERDO	5	71.42	MUY EN DESACUERDO	3	27.27	MUY EN DESACUERDO	02	2.94

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

El Cuadro 46, se sintetiza de la forma siguiente: Los supervisores en un 71.42% están muy en desacuerdo y un 28.57% en desacuerdo. Los coordinadores en un 45.45% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27.27% en desacuerdo y otro 27.27% muy en desacuerdo. Los directivos en un 54.00% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32.35% en desacuerdo, 13.23% de acuerdo, 2.94% muy en desacuerdo y 1.47% muy de acuerdo. De lo que se puede deducir que la gran mayoría considera que no se cumplen cabalmente todos los objetivos establecidos para la supervisión educativa. Sanders, citado en la Enciclopedia de Pedagogía Práctica (2004-2005), define la administración de la educación, como un proceso mediador entre las personas, otros grupos del sistema educativo, otras organizaciones y la sociedad. En opinión del precitado autor, la administración educativa, también puede definirse como la acción de utilizar racionalmente un conjunto de conocimientos y habilidades administrativas para una efectiva conducción de las personas y recursos que existen en los contextos educativos, en procura del logro de fines preconcebidos, en función de un país determinado. Aspectos que son perfectamente válidos para la supervisión educativa.

CUADRO 47.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que en la Coordinación Educativa del Municipio Heres, actualmente se está implementando un Modelo Gerencial que administra efectivamente la función supervisora.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	0	0	MUY DE ACUERDO	01	1.47
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	0	0	DE ACUERDO	01	1.47
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	42.85	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	9.09	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	22.05
EN DESACUERDO	2	28.57	EN DESACUERDO	5	45.45	EN DESACUERDO	26	38.23
MUY EN DESACUERDO	1	14.28	MUY EN DESACUERDO	5	45.45	MUY EN DESACUERDO	25	36.76

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

El Cuadro 47, refleja los resultados obtenidos y se resume de la manera que sigue: Los supervisores en un 42.85% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28.57% en desacuerdo, 14.28% muy en desacuerdo, 14.28% de acuerdo. Los coordinadores en un 45.45% muy en desacuerdo, 45.45% en desacuerdo y 9.09% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los directivos en un 38.23% en desacuerdo, 36.76% muy en desacuerdo, 22.05% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1.47% de acuerdo y 1.47% muy de acuerdo. Por lo que se puede inferir que la gran mayoría considera que en la Coordinación Educativa del Municipio Heres actualmente, no se está implementando un Modelo Gerencial que administre efectivamente la función supervisora. Sánchez (2001), menciona algunas características de la administración efectiva, a saber: utilizar innovaciones, reconocer los errores, el servicio en función de los clientes, optimizar la supervisión, mejorar tecnología, equipos y procesos, equilibrio entre la organización y los resultados, no permitir que lo urgente le quite el tiempo a lo importante, manejar muy bien el presupuesto, evitar la burocracia y, especialmente, tratar muy bien al personal.

CUADRO 48.

Frecuencia absoluta y porcentajes relativos a que la aplicación real, de un Modelo Gerencial que garantice una óptima administración de la función supervisora sería de fundamental importancia para el sistema educativo regional.

SUPERVISORES			COORDINADORES			DIRECTORES		
ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%	ALTERNATIVAS	F.A	%
MUY DE ACUERDO	6	85.71	MUY DE ACUERDO	9	81.81	MUY DE ACUERDO	45	66.17
DE ACUERDO	1	14.28	DE ACUERDO	2	18.18	DE ACUERDO	22	32.35
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	01	1.47
EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	0	0	EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0	MUY EN DESACUERDO	0	0

Nota: Autor. Datos obtenidos de la escala Likert aplicada a los supervisores, coordinadores y directivos adscritos a la Coordinación Municipal de Heres, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Julio de 2007.

La opinión de los encuestados reflejada en el Cuadro 48, se resume de la siguiente forma: Los supervisores en un 85.71% están muy de acuerdo y 14.28% de acuerdo. Los coordinadores por su parte, manifestaron en un 81.81% estar muy de acuerdo y 18.18% de acuerdo. Los directivos en un 66.17% muy de acuerdo, 32.35% de acuerdo y 1.47% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados obtenidos permiten inferir que la casi totalidad de la población considera que la aplicación real, de un Modelo Gerencial que garantice una óptima administración de la función supervisora sería de fundamental importancia para el sistema educativo regional. De acuerdo con Chiavenato (2005), la eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se logran los objetivos empresariales, se mantiene el sistema interno y existe adaptación al ambiente externo. La eficiencia administrativa, por su parte, es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a ésta lograr la óptima utilización de los recursos. Eficacia y eficiencia en la administración de una empresa, conducen a la efectividad administrativa y una mayor probabilidad de éxito institucional.

Resumen de Resultados

En esta parte del presente capítulo, es fundamental realizar algunas acotaciones referidas a los principales aspectos investigados, que se originan de la contrastación de los resultados arrojados por el estudio, con algunos planteamientos teóricos relacionados.

Para ello se realiza un análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información a la muestra seleccionada, es decir, a un grupo significativo de supervisores, coordinadores y directores de los planteles públicos, adscritos a la Coordinación Educativa el Municipio Heres del Estado Bolívar, quienes manifestaron sus actitud, frente a un grupo de afirmaciones que se le presentaron en relación con la administración de la función supervisora educativa, que se desarrolla desde el entorno educativo mencionado, objeto de la presente investigación. Para ello se revisan cada uno de los aspectos que se consideraron esenciales para la presente investigación y los cuales se presentan a continuación.

Necesidad de una Administración efectiva de la Supervisión Educativa.

Los aspectos relacionados con ésta temática, se analizaron a través de algunos indicadores que se seleccionaron en función de poder determinar la necesidad de una administración efectiva que garantice una óptima función supervisora educativa. Estos indicadores son: Calidad educativa, selección del personal supervisor, apoyo a este personal, orientaciones, realimentación, número de los planteles atendidos y logro de objetivos.

Los resultados obtenidos reflejan que las personas encuestadas no perciben una relación directa entre las actividades de supervisión ejecutadas con orientación de la Coordinación de Municipio y la calidad educativa. Igualmente plantean que la forma de selección de los supervisores no ha sido la más idónea para garantizar la mencionada calidad del servicio educativo. En tal sentido, los

resultados expresan que la mayoría considera conveniente la designación de supervisores especialmente dedicados a la función pedagógica de la supervisión, pues como se está realizando no incide significativamente en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Paralelamente se pudo constatar que los encuestados, en su mayoría, consideran que la supervisión educativa municipal no recibe el apoyo necesario para cumplir efectivamente sus funciones. Tampoco reciben orientaciones suficientes y claras, a la hora de planificar actividades de supervisión. Además, plantean que no se evalúan convenientemente las decisiones tomadas para realizar la correspondiente realimentación.

Notándose que, muchos de los supervisores de sector, tienen asignados un gran número de planteles, que de acuerdo con las informaciones obtenidas, la mayoría de estos funcionarios atienden a un número mayor de cinco (5) instituciones educativas.

Los resultados anteriores reflejan la opinión de las personas encuestadas y expresan que la gran mayoría coinciden en opinar que los objetivos de la supervisión educativa, no se están cumpliendo cabalmente en la Coordinación Educativa del Municipio Heres.

Todos estos aspectos, parecen orientar hacia la necesidad de optimizar la administración educativa en general y por supuesto, de la función supervisora, como garante de que se cumplan los objetivos establecidos. Por lo que, se considera realmente significativo mencionar lo que plantea Melinkoff (1990), cuando opina que administración es “la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos.” (p.7).

De tal manera que, en opinión del autor citado anteriormente, la administración, tiene como misión esencial, conducir racionalmente a las personas y a los insumos materiales, en función del logro de los objetivos o metas propuestas, como una manera de garantizar, al máximo, el cumplimiento

de una serie de propósitos planificados. Elementos que se requiere implementar, lo antes posible, en el contexto estudiado.

En este sentido, se menciona que, “administración efectiva”, de acuerdo las palabras que la conforman, orienta hacia una “gestión eficaz y eficiente de los diferentes recursos de una empresa”. Ya que, administración, según Gracia (1992), es “un conjunto de conocimientos para ser aplicados en la conducción de grupos humanos, con el objeto de que éstos alcancen el logro de sus objetivos, con el uso racional de los recursos de que disponen” (p. 20). Y efectividad, se relaciona con la eficacia (logro cierto de los objetivos institucionales) y con la eficiencia (uso racional de los recursos de la organización).

En éste momento de la reflexión es interesante recordar los planteamientos de Sánchez (2001), quien al referirse a la administración efectiva, enfatiza que para lograrla, es menester que se cumpla con los siguientes elementos: utilizar innovaciones, reconocer los errores, el servicio en función de los clientes, optimizar la supervisión, mejorar tecnología, equipos y procesos, equilibrio entre la organización y los resultados, no permitir que lo urgente le quite el tiempo a lo importante, manejar muy bien el presupuesto, evitar la burocracia y, especialmente, tratar muy bien al personal.

En opinión del autor de esta investigación, una administración realmente efectiva, debe garantizar la planificación y ejecución de actividades que incidan directamente en el servicio que se ofrece en las instituciones educativas. Igualmente debe preocuparse y ocuparse en seleccionar convenientemente a su personal, respetando la normativa legal vigente, basándose en procedimientos establecidos y objetivos. Asimismo debe brindar el apoyo en cuanto a recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para desarrollar la función supervisoria.

Por otra parte, es necesario que se evalúe la realidad y se tomen las decisiones estratégicas correspondientes, en cuanto a la especialización, número

de planteles por supervisor y el énfasis en lo pedagógico, que es una de las funciones más importantes pero más descuidadas.

Administración de la Función Supervisora Educativa

Al revisar los resultados de la aplicación de la escala Likert, a la muestra seleccionada para este estudio, se pudo observar que la mayoría, consideran la existencia de marcadas deficiencias en aspectos fundamentales del proceso administrativo en general y en especial en lo relativo con la función supervisora. En este sentido, se infiere que la planificación de las actividades de la supervisión, no se elabora adecuadamente (al inicio del año escolar, tomando en cuenta la dimensión estratégica, con participación del colectivo humano vinculado con el quehacer supervisorio, dándole a conocer y manteniendo un seguimiento constante a su realización).

Bien interesante destacar que los resultados obtenidos en este estudio revelan que, en la mayoría de los planteles si se elabora la planificación estratégica, ya que es una orientación de la Gerencia Educativa Nacional, pero, en la Coordinación Educativa Municipal, en atención a esos mismos resultados, no se desarrolla suficientemente esta modalidad de planificación. Detalle que expresa una desvinculación manifiesta.

Al mencionar lo relativo a la planificación estratégica, Acle Tomasini, citado por Gutiérrez (2001) plantea que para realizar algo, es necesario que se parta de una situación real actual, con todos sus factores a favor o en contra y que se visualice hacia donde se quiere llevar esa realidad, por supuesto en procura de algo de mejor calidad.

El mismo autor, expresa que la planificación estratégica se puede desarrollar en dos etapas sucesivas, a saber: la primera, por parte del colectivo que interviene en la empresa, referida a la definición de misión o propósito fundamental, la visión o lo que se quiere lograr en el futuro, las políticas a implementar y se desarrolla un análisis situacional (a nivel micro y macro). La

segunda, donde, también en colectivo, se definen los objetivos estratégicos que se extraen del análisis situacional y debe acercarse a la empresa, lo más posible, a la misión y visión establecidas, en consonancia con las políticas seleccionadas en consenso.

Otro aspecto interesante que reflejan los resultados de la investigación es que, la gran mayoría de la población considera que, no siempre se cumplen con todas las fases que garantizan un efectivo proceso de toma de decisiones, lo que sin duda afecta a todos los elementos de la administración, presentes en la Coordinación Educativa Municipal.

Por consiguiente, es esencial recordar que Chiavenato (2000), establece para el proceso decisorio, es necesario tomar en cuenta siete fases, las cuales se mencionan a continuación:

1. Percepción de la situación que rodea al problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o cursos de acción.
5. Evaluación y comparación de las alternativas.
6. Elección y selección de la alternativa más adecuada para el logro de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

Paralelamente, en relación con la existencia de una efectiva estructura organizativa, los resultados de la investigación plantean que la mayoría piensa que no existe realmente, pues actualmente sólo la Coordinadora Educativa Municipal, intenta coordinar y dirigir el trabajo del personal supervisor, agregando otro detalle negativo, a la administración de los procesos y recursos que se realiza en la Coordinación Educativa estudiada. En este sentido, Melinkoff (1990) expresa que:

La organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa...el crear una estructura adecuada significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran dicha estructura; además señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, y lo más importante, el conjunto de labores a desempeñar y la utilización de los mejores medios para llevar adelante el trabajo.(p. 11).

El mismo Melinkoff, asegura que la organización, para lograr su cometido debe desarrollar tres operaciones sucesivas fundamentales: la primera es “estructurar” las diferentes unidades que conforman la institución, especificando sus actividades, obligaciones, responsables, necesidades científicas y técnicas, así como la jerarquía existente; la segunda es la “sistematización”, donde deben señalarse ese conjunto de actividades y labores contemplando a su vez todas las interrelaciones y posibles secuencias, en busca de la eficiencia y productividad; la tercera es la “instalación”, es decir una sede acorde con las operaciones o funciones de cada unidad, adecuadamente equipada.

En relación con la combinación armónica que debe existir entre las diversas actividades, recursos, procesos y tiempo, los encuestados manifestaron que hay serias debilidades que afectan el normal funcionamiento de la organización en general. Por lo que resulta muy importante mencionar la afirmación de Terry, citado por Melinkoff (1990), quien define la coordinación como “la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido. (p. 55).

En correspondencia con el proceso comunicacional, los resultados de la encuesta arrojaron algunas deficiencias que por supuesto inciden negativamente en las relaciones interpersonales y en el clima organizacional de la

Coordinación Educativa Municipal. Por lo que se revisan los planteamientos de Chiavenato (2005), quien expresa que:

La comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra,...La comunicación une a las personas para transmitir sentimientos y conocimientos,...Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias (p. 87).

Al revisar los datos se puede notar que no hay mucha coincidencia, pero si cierta tendencia a considerar que la Coordinación Educativa del Municipio Heres, promueve un liderazgo democrático, situacional y de apoyo en el proceso de supervisión educativa, especialmente en los coordinadores y directivos. En este sentido, Gracia (1992) expresa que el líder democrático favorece la participación de los subordinados. Hocking, Person y otros, citados por Covey (2005), defensores de las teorías situacionales del liderazgo, plantean que éste depende del momento, el lugar y las circunstancias.

Mientras que el coaching como forma de liderazgo, según Molano (1998), es “un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo,...” (p. 91). Mientras que Marín (2004), plantea que “el liderazgo en la institución educativa debe ser activo, dinámico y participativo, contando con un grupo de apoyo donde el líder esté en todas las acciones que se emprendan en el contexto institucional” (p.72). Lo que denomina acompañamiento total en el terreno y es una de las características del liderazgo tipo “coaching”.

De tal manera que si se combinan eficientemente, estas tres versiones del liderazgo, se puede optimizar la participación, la ubicación situacional y brindar un apoyo cercano a las personas, con lo que se estaría garantizando en un alto porcentaje en el logro efectivo de los objetivos de un óptimo liderazgo, lo cual debe ser una de las características de un buen supervisor.

En relación con la motivación, de las respuestas de los encuestados, se puede inferir que hay debilidades en su utilización positiva, como factor vital en las organizaciones humanas. En este sentido, Solana (1993), citado por López (2005), plantea que "la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."(p.1).

Es conveniente precisar que la motivación, para muchos autores, surge de manera interna en cada individualidad y se extrapola a los grupos o colectivos de trabajo, pudiéndose influir en ella, positiva o negativamente, pero, es necesario que se tenga claro que es de libre elección de cada ser humano, asumirla de una forma o de otra. Tal como lo asegura Covey (2004), en su libro el Octavo Hábito, donde se individualiza el proceso motivacional.

Igualmente el proceso evaluatorio del desempeño de los supervisores, de acuerdo con los resultados de la encuesta, sufre de algunas fallas que le confieren un alto grado de negatividad. En este sentido, es muy significativo revisar la opinión de Chiavenato (2005), quien define a la evaluación de desempeño, planteando que:

Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro...Es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona...Puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques...como evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc....En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente...es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa...es un medio que permite localizar problemas...Según los problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (p. 357).

De tal manera que, en general, se puede puntualizar que la administración de la función supervisora que se orienta desde la Coordinación Educativa del Municipio Heres, presenta serias deficiencias y debilidades, en los diferentes procesos que le son propios, que ameritan de la aplicación de una serie de lineamientos que propulsen su optimización, en función del logro efectivo de sus importantes objetivos. Esta optimización se considera por demás urgente, pues incide en todo el Sistema Educativo Municipal. Sin duda alguna, si la administración educativa, como garante de unos servicios de calidad, no cumple con sus objetivos, lamentablemente, todos los procesos que le competen, se irán deteriorando cada vez más, alejándose de esa calidad educacional tan necesaria.

Ejecución de la Función Supervisora Educativa

El objetivo principal del presente estudio es elaborar una aproximación a un modelo gerencial que permita la optimización de la administración, específicamente de la función supervisora, por considerarse que esta como proceso, tiene una importancia vital en relación con la calidad de la educación en general.

En este sentido, al revisar los resultados de la encuesta, a los integrantes de la muestra seleccionada, se pudo observar que la mayoría considera que no se está cumpliendo, suficientemente, con aspectos tan importantes como los pedagógicos y sociales, además se piensa que se está realizando mayor énfasis en lo técnico y administrativo. Lo que lleva a considerar, que en general no se están logrando adecuadamente los objetivos de la supervisión educativa que se orienta desde la Coordinación del Municipio Heres.

Por consiguiente es esencial recordar los planteamientos de Anne Hicks, citada por Sánchez y otros (1986), quien señala lo siguiente: “La supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia dadas por personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y aprendizaje” (p.316). Con lo

que se ratifica la importancia de la supervisión educativa como proceso administrativo esencial.

De igual manera, es conveniente señalar un planteamiento de Márquez, citado por Moreno (2006), quien establece, al referirse a las funciones de la supervisión educativa, que éstas son de tipo técnico, administrativo y social. E incluye en lo técnico, lo que otros autores definen como pedagógico. Opinión que subraya que la supervisión educativa debe desarrollar su labor de manera específica en los ámbitos mencionados, de manera equilibrada, siempre buscando la calidad educativa.

Por su parte, Pinto, señalado por Nèrici (1975), expresa que “La supervisión tiene como objeto general, el crear condiciones para que se alcancen los objetivos de la educación” (p.67). Lo cual orienta hacia el perfeccionamiento general de todos de los procesos y actividades que inciden en los de enseñanza y aprendizaje.

De tal manera que, considerando diferentes planteamientos y enfoques teóricos, el autor de la presente investigación, considera que la supervisión educativa, se puede definir como un proceso de ayuda, asistencia y control, a los diferentes elementos e instancias que integran la educación, como contexto global de interacción sociocultural, que tiene como finalidad esencial lograr la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los aspectos técnicos, pedagógicos, sociales y administrativos, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que forman parte del hecho educativo y debe ser ejercida mediante un trabajo cooperativo y participativo.

En conclusión, al comparar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada con la teoría relativa con las funciones de la supervisión educativa, se considera que la Coordinación Educativa Municipal de Heres, no está promoviendo suficientemente el desarrollo de un óptimo proceso supervisorio, por lo que es vital que se realice una revisión profunda, de todos los aspectos relacionados con este tema, para aplicar los correctivos que garanticen una mejor supervisión de la educación en la región, de tal manera que se realicen equilibradamente las funciones técnicas, administrativas, pedagógicas y sociales de esta importante función educativa.

Optimización de la Administración de la Supervisión Educativa

Al revisar los resultados de la aplicación de la escala Likert, se observó que los encuestados plantean que los supervisores en su mayoría no son especialistas en los niveles y/o modalidades que les corresponden. Además, se puede inferir, que la mayoría de los funcionarios que cumplen funciones como supervisores no están suficientemente preparados para cumplir efectivamente con ese delicado rol. Igualmente, se observa que es posible que un alto porcentaje de los supervisores de sector atiendan más de cinco planteles, lo que debe incidir en su rendimiento. Por otra parte los resultados de la encuesta expresan que no existe un Programa Motivacional dirigido al personal supervisorio y éste recurso humano, no es debidamente evaluado.

Sin duda que los resultados obtenidos en los indicadores anteriores, reflejan una seria debilidad en la administración de la supervisión educativa, por lo que se hace necesario, realizar acciones para lograr su optimización. Estas acciones deben basarse en alternativas planteadas por la teoría especializada de tal forma que sea factible incrementar la calidad de la función supervisora educativa en el contexto de la coordinación objeto de estudio.

En tal sentido, el autor del presente estudio, plantea la necesidad de que se organicen los sectores de supervisión en redes especializadas que garanticen una atención idónea a cada plantel, de acuerdo con el nivel, etapa y/o modalidad educativa que atiende. Esto se podría lograr, institucionalizando un objetivo Programa de Formación del personal supervisor, basado en las necesidades de los funcionarios que deben ejecutar este delicado rol y facilitado por Universidades reconocidas en la materia.

Igualmente se considera vital la implementación de un Programa Motivacional integral, elaborado en consenso con el personal supervisorio y que considere no sólo acciones de tipo formativo, recreativo, deportivo, etc., sino que contemple un proceso evaluativo bien objetivo que permita una realimentación efectiva al personal y a los procesos que dirigen.

De forma análoga, al verificar los resultados de la investigación, en relación con la implementación actual de un Modelo gerencial que administre efectivamente la función supervisora por parte de la Coordinación Educativa del Municipio Heres, se pudo observar que la gran mayoría considera que no se está implementando, sin embargo, una significativa parte de los encuestados, piensa que es sumamente importante que se aplique lo antes posible.

De tal manera que, a situación general planteada, caracterizada como deficiente, por los integrantes de la muestra seleccionada a través de la aplicación de la escala Likert, que sirvió como instrumento de recolección de informaciones pertinentes, prácticamente obliga a tomar medidas que propicien una mejoría de la mencionada situación orientadas a la consecución de la señalada calidad educativa

En este norte de ideas es bien significativo resaltar la importancia de la supervisión educativa, lo cual se puede lograr sólo con revisar sus objetivos, planteados en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 154, los cuales se resumen a continuación:

1. Conocer permanente y actualizadamente el proceso educativo.
2. Impartir orientaciones en función de la búsqueda constante de la calidad educativa, en los aspectos: pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal.
3. Ejercer la inspección y vigilancia del sector educación.
4. Participar en la evaluación cualitativa y cuantitativa de las metas trazadas.
5. Garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente.
6. Participar en la ejecución de las políticas educativas.
7. Estimular la superación de los docentes y la optimización de la enseñanza.
8. Estimular la participación de las comunidades.
9. Evaluar el rendimiento del personal docente y de los propios supervisores.
10. Otros que señale el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

Sin embargo, los resultados de la investigación arrojan que la administración de la función supervisora que se orienta desde la Coordinación Educativa del Municipio Heres presenta debilidades que imposibilitan la consecución efectiva de sus importantes objetivos a favor de la educación en los planteles de la región, por lo que se hace necesario tomar medidas para lograr su optimización.

De los planteamientos anteriores se puede deducir que es urgente la implementación, en el entorno educativo estudiado, de una serie de lineamientos gerenciales y administrativos que permita acercar la realidad a lo establecido tanto en la teoría especializada como en la normativa legal vigente en materia de supervisión educativa.

Por consiguiente, se deben tener presentes todos los ámbitos que le confieran significación y relevancia a los lineamientos que se decidan, especialmente en lo relativo a los aspectos sociales y humanísticos, ya que van dirigidos a un sector vinculado directamente con la educación, definida como un proceso esencial en la vida del ser humano, como individuo y como parte de un colectivo social. Todo en función del progreso de los pueblos del mundo. Recordando que ésta, es un derecho humano y un deber social fundamental.

Por supuesto, es menester tener bien presente la normativa legal vigente, pero, se requiere especialmente enfatizar en la ética de los profesionales de la docencia que deben desempeñar funciones administrativas y supervisorias, no sólo por el deber que tienen de cumplir con lo establecido formalmente sino por su compromiso como ciudadanos conscientes de la situación que ha vivido y vive el sector educativo, lo cual requiere de todo su empeño para lograr los altos fines educacionales.

De igual forma se estima esencial que los lineamientos que se implementen tomen las referencias de modelos gerenciales y administrativos considerados útiles para enfrentar las situaciones que plantea la dinámica época actual. Es por eso que se revisan los postulados de los modelos de gerencia estratégica, control de calidad total y reingeniería.

En relación con la gerencia estratégica, para muchos autores, ésta comprende desde que se piensa en organizar una empresa, las primeras ideas, el estudio del

contexto, hasta la operativización, incluyendo la administración de los recursos y su subsistencia. De acuerdo con una lectura presentada por el CONICIT y recopilada por Calzadilla (1998), se expresa que gerencia estratégica:

Es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formulación de su futuro. Se puede definir como un proceso en tres etapas básicas: la formulación, la ejecución y la evaluación de acciones que permitirán a las organizaciones lograr sus objetivos (p. 147).

En este norte de ideas, se resume que la gerencia estratégica es un proceso sistemático y objetivo de toma de decisiones en una organización., que busca la organización de la información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones en circunstancias de incertidumbre. Vista de esta manera, se percibe que la dimensión estratégica de la gerencia se puede utilizar fácilmente en el sector educativo.

Igualmente, destacan algunos planteamientos del modelo gerencial de Control Total de Calidad (CTC), el cual, dentro de sus principios básicos, hace énfasis en la necesidad de que todo el personal de las organizaciones se mantenga en trabajando a favor de la calidad. Tal como lo establece, W. Edwards Deming, creador del CTC, citado por Gutiérrez (2001), quien planteó catorce principios para transformar la gestión de las empresas y expresa que “el CTC inicia con capacitación y continúa con capacitación...La capacitación y concientización son la columna vertebral del cambio hacia la calidad” (p. 45).

Control Total de la Calidad (CTC), para Ishikawa, citado por Gutiérrez (2001), “significa, sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad” (p. 19). Destacándose que esta definición plantea una versión de CTC, la cual se complementa con los catorce (14) principios determinados por su creador, Edwards Deming.

Por su parte, la reingeniería, la cual de acuerdo con Lowenthal, citado por el mismo Gutiérrez, “Es repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el desempeño de la organización” (Ibidem).

Es decir, este modelo gerencial plantea la necesidad de analizar, revisar y tomar decisiones que favorezcan un mejor desempeño particular y general de una institución, en función de optimizar su estructura, procesos y consecución de objetivos. Modelo que se ajusta bastante bien a la situación estudiada en la Coordinación Educativa Municipal, presenta limitaciones que requieren acciones para incrementar su efectividad.

Igualmente, tomando en cuenta las cambiantes condiciones de la época actual, se hace necesario que las organizaciones sean flexibles y dispuestas a adaptarse rápidamente a los cambios e innovaciones, por lo que es bien interesante tomar en cuenta los postulados que establece Peter Senge, en sus Organizaciones Inteligentes, citado por Calzadilla (1998), cuyo norte fundamental está en la creatividad y la adaptación inmediata a los nuevos paradigmas que la época sugiere.

Por todos estos razonamientos, se plantean una serie de alternativas, en función de la optimización de la administración de la función supervisora en la Coordinación Educativa del Municipio Heres, la cual se puede hacer una realidad, con la implementación de una aproximación a un modelo gerencial que se propone al final de este trabajo investigativo.