

**ADMINISTRACIÓN**  
*Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*  
**EDUCACIONAL** Año 4 – Número 4  
Depósito Legal: ppi201302ME4214  
ISSN: 2477-9733  
Universidad de los Andes (ULA). Mérida - Venezuela

**EL ROL DEL SUPERVISOR ESCOLAR EN CENTROS EDUCATIVOS  
RURALES DE UN MUNICIPIO DEL ESTADO MÉRIDA - VENEZUELA**

**THE ROLE OF THE SCHOOL SUPERVISOR IN RURAL SCHOOLS IN A  
MUNICIPALITY OF THE STATE MÉRIDA- VENEZUELA**

Lenny Maribel Lobo Uzcátegui.  
lennyl@ula.ve, ulalennylobo@gmail.com  
Profesora de Educación de la Universidad de Los Andes  
Mérida, Venezuela

Lcda. Benigna Johana Quintero González  
qgonzalezbjhoana@gmail.com  
Profesora de Educación Inicial. MPPE  
Mérida, Venezuela

Fecha de recepción: 13/10/2016.  
Fecha de aceptación: 10/11/2016.

### **Resumen**

El artículo que se presenta se deriva de una investigación más amplia que es parte de un trabajo especial de grado. El propósito fundamental fue estudiar el rol del supervisor en centros educativos rurales de un municipio del estado Mérida. Por la naturaleza del estudio la investigación fue cualitativa, requirió la selección 09 docentes activos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), a los cuales se les aplicó una entrevista no estructurada, para su transcripción se utilizó la aplicación de Apple Dragon Dictation. El tratamiento de la información fue a través del análisis de contenidos, emergiendo categorías como: perfil del supervisor, función académica, función administrativa, influencia en la praxis del docente. Los hallazgos más importantes reportan que la supervisión educativa en el medio rural hace poco énfasis en el componente académico lo que podría estar repercutiendo en el desempeño general docente, sólo se dedica a la gestión administrativa dejando a un lado el acompañamiento pedagógico.

**Palabras clave:** Supervisión educativa, rol del supervisor, centros educativos rurales.

### Summary

The present article is derived from a broader research it is part of a degree thesis. The main purpose was to study the role of supervisor in rural schools in a municipality of Merida state. By the nature of the study research it was qualitative, required the team 09 active teachers under the Ministry of Popular Power for Education (MPPE), to which was applied an unstructured interview, for transcription application Apple Dragon was used Dictation. The processing of information was through content analysis, emerging categories such as profile supervisor, academic performance, administrative function, and influence on the practice of teaching. The most important findings report that educational supervision in rural areas makes little emphasis on the academic component which could be impacting the overall performance of teachers, only dedicated to the administration leaving aside the pedagogical accompaniment.

**Keywords:** educational supervision, role of supervisor, rural schools.

### Introducción

La supervisión educativa constituye un proceso fundamental para la administración de las organizaciones educativas a fin de responder a las exigencias e intereses de los actores que conforman el quehacer pedagógico. En este proceso se vinculan varias tareas o actividades importantes para el funcionamiento de los centros de enseñanza. Para Del Castillo y Azuma (2012) son diferentes y complementarias “por un lado, el control y la evaluación; por el otro, el asesoramiento y el apoyo a los directores y maestros,... y por último, fungen como agentes de enlace entre las escuelas y las autoridades administrativas” (p.39). Por lo tanto, la supervisión tiene múltiples funciones, entre ellas controlar, dar acompañamiento pedagógico a los docentes y directivos, mediar entre las instituciones educativas y los órganos superiores de la administración central.

Con la implantación de reformas educativas y cambios curriculares a nivel mundial, regional y local, la supervisión educativa debe trascender de la mera inspección o fiscalización a una perspectiva más integral, que permita cumplir a cabalidad con las funciones técnico administrativas y docentes. Estas funciones se concretan en las acciones que realiza el supervisor. En los últimos años éste se ha convertido en uno de los actores más importantes en la administración educativa, se encarga de gestionar

y velar por el cumplimiento de los trámites en el ámbito administrativo y el pedagógico. Al respecto López (2012) indica que el supervisor es un profesional de la educación “que dedica sus esfuerzos a la orientación, ayuda, apoyo y estímulo de los docentes, así como también a la búsqueda de soluciones válidas a los diferentes problemas que se le presenten en el área de su competencia” (p.203). De allí que orienta, corrige, controla y evalúa para el alcance de las metas de las instituciones que están bajo su responsabilidad.

Sin embargo, en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos cruciales para el desarrollo de la educación. Al respecto Cortes y Lorente (2013) señalan:

Los supervisores latinoamericanos nos habían transmitido, que, en su labor cotidiana primaban las tareas de control y de índole administrativa de tal manera que estas no les permitían cumplir con el verdadero objetivo de asesoría y orientación que los centros educativos necesitaban y esperaban de ellos (p.1).

Los planteamientos sobre la supervisión se encuentran en discusión en los sistemas educativos latinoamericanos y a pesar de que están ubicados en diversos contextos la realidad de la supervisión es la misma. El ámbito académico se ha dejado a un lado por la premura de la gestión administrativa, lo que conlleva a la desatención o falta de acompañamiento pedagógico a los actores educativos, particularmente a los docentes, no contribuyendo a optimizar los procesos de gestión, de enseñanza y de aprendizaje.

Específicamente, el Sistema Educativo Venezolano “... descansa sobre un vasto conglomerado de leyes, decretos, resoluciones y circulares que regulan la organización y administración de la educación en todos los niveles y modalidades; sin embargo, existe una gran discrepancia entre la ley y la práctica educacional” (López, 1996; citado en León, Flores, Segovia y Guerra, 2012, pp. 49-50). De acuerdo con el autor, la cantidad de documentos legales y exigencias administrativas no permiten que se cristalice el proceso de supervisión en su totalidad. La disertación gira en torno a que la supervisión educativa se centra más en gestionar trámites administrativos y entrega de recaudos exigidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), dejando a un lado otras funciones vitales para el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Esta situación también está presente en el estado Mérida, tal como lo expresan León et al. (2012) “... la educación en Mérida, el estancamiento y reducción de la supervisión,...función de mayor jerarquía organizacional, se ha conformado fundamentalmente con cumplir los trámites administrativos formales que prescriben desde la estructura central del Ministerio de Educación” (p.8). Esta situación es una consecuencia directa de la excesiva burocracia que prevalece desde el nivel central y que trasciende a las demás circunscripciones señaladas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) como planteles educativos, distritos escolares y zonas educativas del MPPE. Cada una cumple una función jerárquica específica dentro de la supervisión, inmersa en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo venezolano. Por otra parte, llama la atención la escasa o poca investigación sobre la supervisión educativa en las instituciones rurales del estado Mérida.

De lo anteriormente planteado, surgió el interés de estudiar el rol del supervisor en centros educativos rurales de un Municipio del estado Mérida. La investigación se desarrolló en cinco centros del subsistema de educación básica (educación inicial hasta media general) adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación. Sus hallazgos se consideran importantes para la reflexión de los distintos actores educativos en particular los supervisores al mostrar parte de la realidad que enfrentan actualmente las instituciones rurales y además permite conocer la influencia que tiene su gestión en la labor de los directivo y personal docente. También, la investigación servirá de apoyo y consulta a docentes e investigadores preocupados por esta problemática, para abrir espacios de reflexión sobre la supervisión educativa en el medio rural y/o urbano.

Es importante tomar en consideración las investigaciones realizadas sobre supervisión educativa en los últimos años, entre ellos se mencionan: Callomamani (2013) en su investigación denominada La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores. El estudio concluyó que la supervisión, el monitoreo y acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente. De allí que los autores recomiendan atender con especial cuidado la capacitación del supervisor en el campo pedagógico.

Otra investigación interesante la presente Vargas (2010) quien

exploró la supervisión educativa basada en la investigación-acción: una experiencia con informantes claves. Esta investigadora reflexiona sobre el proceso de Supervisión Educativa basado en la investigación-acción como alternativa para optimizar la acción docente. Las conclusiones principales indican que la supervisión llevada a cabo ofrece poca orientación, insuficiente ayuda técnica y metodológica, la autora afirma que este proceso se desarrolla bajo esquemas tradicionales de fiscalización y recaudación administrativa.

Así mismo, Rodríguez (2009) y Balzán (2008) en sus investigaciones coinciden en resultados que revelando a los supervisores con dificultades para realizar el acompañamiento técnico-pedagógico, afirman que se hace poco trabajo de orientación escolar, lo cual desfavorece el desempeño de los docentes.

Las investigaciones descritas indagan sobre la supervisión educativa, particularmente centran su interés en la relación de la supervisión y el desempeño de los docentes. Se considera importante resaltar, que en la mayoría de las investigaciones en los distintos niveles del sistema educativo venezolano, en diferentes regiones del país, concluyen que los supervisores escolares presentan dificultades para cumplir con eficiencia sus funciones e inclusive no realizan su labor de acuerdo al marco jurídico legal vigente. La función académica de los supervisores queda reducida en comparación con las exigencias administrativas básicas. No asumen el acompañamiento pedagógico de los docentes, algunas veces delegando esta tarea a directivos y coordinadores, y solo se dedican al trámite administrativo.

Para algunos autores como Del Castillo y Azuma (2012), López (2012) la supervisión educativa es considerada como el enlace entre la escuela y las autoridades administrativas, es el proceso que garantiza el buen funcionamiento del sistema escolar en sus niveles y modalidades. La supervisión desarrolla distintos procesos administrativos generales de planificación, organización, ejecución, control y evaluación. Adicionalmente, le corresponde coordinar y evaluar el cumplimiento de las políticas educativas emanadas de las unidades centrales superiores. Igualmente, le corresponde a la supervisión mejorar e innovar las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

Aunado a lo anterior, es importante señalar las características que de acuerdo a López (2003) definen a la supervisión educativa en su concepción ideal. Estas características se resumen en el cuadro siguiente

Característica	Fundamento
Planificada	Elaboración de planes de trabajo sistemático en cuyo diseño, secuencia, orientación, aplicación y evaluación, se observará los métodos y técnicas apropiadas.
Unitaria	Sistema único, orgánico e integral del Estado, permite unificar y coordinar los planes y programas a cumplirse por las unidades competentes.
Objetiva	Se basará en la observación real, analítica y veraz de las características y circunstancias de la materia o asunto que constituya su objeto.
Sistemática	Responde a un conjunto de reglas y principios enlazados entre sí, en un sistema apropiado para que los servicios y funcionarios competentes operen de forma coordinada.
Crítica	Proceso en el cual se logren un conjunto de juicios, opiniones, recomendaciones y soluciones debidamente fundamentadas sobre la materia que constituye su objeto.
Actualizada	Se fundamentará en los avances científicos, tecnológicos y en las corrientes actuales del pensamiento e innovadoras del pensamiento pedagógico y administrativo.
Orientadora	Orientará la aplicación de planes y programas de estudio, sobre los lineamientos generales de la organización y funcionamiento de los planteles y servicios educativos. Así mismo, orientará a la comunidad educativa sobre su participación en el hecho educativo.
Flexible	Permitirá la adaptación de su administración de acuerdo con las circunstancias variables que se presenten en el desarrollo del proceso educativo y en el funcionamiento de los servicios educativos.
Resolutiva	Recurso eficaz, diligente y creativo para solucionar problemas detectados en el ejercicio de las actividades docente y el funcionamiento de los servicios educativos, o como instrumento de enlace, seguimiento y conclusión de la materia que trate.
Imparcial	Se fundamentará en apreciaciones, juicios, criterios, opiniones, conclusiones y recomendaciones, sin estar a favor o en contra de funcionarios o servicios.
Evaluadora	Valorará la calidad de la enseñanza, el producto educacional y el funcionamiento de los planteles y servicios educativos. Reorientará las acciones de funcionarios y servicios, con miras al replanteamiento de la tarea educativa.

*Figura 1. Característica de la supervisión educativa. López (2003). Nuevo manual del supervisor y docente. Régimen de la supervisión Educativa. pp.423, 424.*

Los aspectos señalados permiten caracterizar a la supervisión educativa desde una perspectiva más amplia y global, mostrando la complejidad de sus funciones y su valor para la administración de las instituciones educativas. En este sentido, la supervisión ejerce una multiplicidad de tareas que tienen que ver con el adecuado funcionamiento de los servicios y centros educativos, vela por el cumplimiento de las políticas educativas; planifica, coordina y controla los planes y programas; soluciona

problemas detectados tanto del ejercicio docente o del funcionamiento general de las escuelas; apoya al personal para mejorar su desempeño laboral y compromiso como agente que interviene para el logro de los objetivos educativos. Estas funciones se concretan en las acciones que lleva a cabo el supervisor escolar.

Por lo tanto, para el éxito de las organizaciones educativas, el docente con funciones de supervisión requiere un perfil que incluye las competencias requeridas para su cargo, preparación académica y dominio de cada una de las funciones que le corresponde realizar, así como una serie de cualidades personales que claramente son las que van a definir su identidad. Así mismo, requiere una serie de condiciones para ingresar a la jerarquía de supervisión en la educación venezolana dentro de estas se encuentran ser venezolano, ganar concurso, poseer la dedicación del tiempo que corresponda según sus funciones, poseer estudios de cuarto nivel y tener al menos un año desempeñándose como docente V (Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)).

Aunando a lo anterior, el supervisor debe tener titulación universitaria, poseer conocimientos en materia y dirección educativa, cualidades personales que le permitan tener disposición para actualizarse permanentemente sobre las políticas educativas planificadas desde el nivel central, conozca y cumpla la normativa legal. También se indica tener voluntad para atender los requerimientos de los actores educativos, un aspecto fundamental es la capacidad para trabajar en equipo, primordial para lograr una mayor integración de la comunidad educativa y alcanzar los objetivos educacionales. Todas estas competencias y prerrequisitos deben ser evaluados y exigidos para asumir cargos en el área de supervisión.

Para el interés de este estudio se expondrán de manera sucinta las funciones académicas y administrativas que cumple el supervisor escolar.

#### **Función académica y administrativa del supervisor escolar.**

La función académica del supervisor escolar se dirige a la organización, control, orientación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje, para contribuir con la calidad e innovación de la práctica pedagógica de los docentes de aula, coordinadores y directivos. Adicionalmente, esta función a través del acompañamiento pedagógico debe brindar una orientación oportuna sobre los métodos y herramientas para el desarrollo de los proyectos, planes y programas educativos que surgen en función de los estudiantes y en su defecto de las políticas educativas emanadas del nivel central.

Es por ello que, el acompañamiento pedagógico es esencial para el mejoramiento de la práctica de los educadores. En correspondencia con Vezub y Alliaud (2012) “El acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para promover e instalar al interior de las escuelas y de los institutos de formación espacios de aprendizaje colectivos y revisión de sus prácticas” (p.29). En la medida que, el supervisor realice este acompañamiento favorecerá la reflexión del docente sobre su práctica educativa, asimismo lo animara para innovar y mejorar el proceso de enseñanza, también fomentara en el personal docente el compromiso y pensamiento crítico para solucionar problemas educativos.

En cuanto a la función administrativa, es necesario destacar su importancia para el alcance de las metas planeadas. Por lo tanto, siendo el supervisor el responsable de esta labor y el enlace entre la escuela y las autoridades administrativas de orden jerárquico superior, debe asegurar la eficiencia y adecuado funcionamiento de los centros educativos. Por lo tanto, dentro de las competencias técnico- administrativas del supervisor se resaltan los conocimientos que debe poseer sobre documentos legales que rigen la educación en Venezuela, manejo de los procedimientos administrativos requeridos según su cargo, tener las habilidades para sistematizar la información recabada relacionada con la supervisión educativa, entre otras.

El rol del supervisor escolar comprende dirigir, coordinar, controlar y evaluar tanto los procesos administrativos y académicos con el propósito de mejorar el proceso educativo y alcanzar las metas y objetivos establecidos en los documentos que rigen la educación en el país.

### **La educación en las instituciones rurales**

La educación rural es aquella que se imparte en una geografía distante de lo urbano. Se dirige primordialmente a que la población estudiantil valore y lleve a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en la escuela, para contribuir con el progreso no sólo de su localidad sino el de la nación. El artículo 29 de la Ley Orgánica de Educación (2009) define este tipo de educación:

Está dirigida al logro de la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas en sus contextos geográficos; así mismo está orientada por valores de identidad local, regional y nacional para propiciar mediante su participación protagónica, el arraigo a su hábitat mediante el desarrollo de habilidades y destrezas de acuerdo con las necesidades de la comunidad en el marco del desarrollo endógeno (p.27).

En ese mismo sentido, las Orientaciones Pedagógicas del año escolar 2014-2015 específicamente en las líneas de investigación y formación señalan que “La educación rural esta llamada a responder a las exigencias socioculturales del campo venezolano y al desarrollo productivo del país” (p. 8).

Ambos documentos legales dan a la educación en la zona rural gran importancia, su contribución con la formación de sus habitantes, fortalecer el arraigo, sentido de pertenencia, valores de identidad y fundamentalmente para el desarrollo productivo local, regional y nacional, para lo cual debe dotar a los educando de las habilidades, destrezas y capacidades que le permitan hacer un uso adecuado de sus recursos. La educación en los centros rurales debe ir más allá de transmitir conocimientos, facilitar las herramientas para mejorar la calidad de vida de los habitantes, desarrollándose desde la dimensión, intelectual, cultural, personal y técnica, todas las dimensiones propias del desarrollo integral.

Se considera pertinente mencionar que esta modalidad de educación puede presentar limitaciones posiblemente por las condiciones geográficas, lejanía entre las instituciones educativas, conllevando a tener acceso tardío a la información enviada por las jerarquías superiores. Esto en consecuencia, implica que el rol del supervisor en la multiplicidad de tareas que ejerce debe realizar su gestión atendiendo las particularidades de la zona, sus necesidades, intereses y problemáticas. De igual modo, es indispensable que cuenten con recursos para su traslado, poseer formación y actualización que le permita buscar soluciones ante los desafíos que surgen en este medio.

### **Metodología**

El propósito del estudio fue estudiar el rol del supervisor en centros educativos rurales de un municipio del Estado Mérida. La investigación es de naturaleza cualitativa. Los participantes del estudio son 09 docentes, específicamente 05 docentes de aula, 02 directivos, 01 coordinador institucional y 01 supervisor municipal, personal activo de varias instituciones educativas rurales adscritas al subsistema de educación básica, integrado por los distintos niveles del Sistema Educativo. Cabe señalar que la identificación personal de cada entrevistado será a través de un código o nomenclatura para resguardar su identidad, como se muestra en la Figura 2. Para la recopilación de la información se utilizó como técnica la entrevista no estructurada y como instrumento el grabador de un dispositivo móvil de Apple, iPhone 5s. Para la transcripción de los datos se utilizó una aplicación de Apple, denominada Dragon Dictation.

Participante	Técnica	Eje temático	Leyenda
DA01	ENT01	ASE	Docente de Aula 01, Entrevista 01, Aspectos de la Supervisión Educativa.
DD01	ENT01	PSE	Docente Directivo 01, Entrevista 01, Proceso de la Supervisión Educativa.
DC01	ENT01	PDFSE	Docente Coordinador 01, Entrevista 01, Perspectiva docente de las funciones de Supervisión Escolar.
DS	ENT01		Docente Supervisor 01, Entrevista 01.

Figura 2. Codificación de los participantes

Con el fin de facilitar la lectura y análisis de cada una de las entrevistas se prosiguió a realizar la transcripción y codificar la información suministrada, una vez codificada, emergieron de las entrevistas los ejes temáticos, categorías y descriptores, como se muestra en la Figura 3

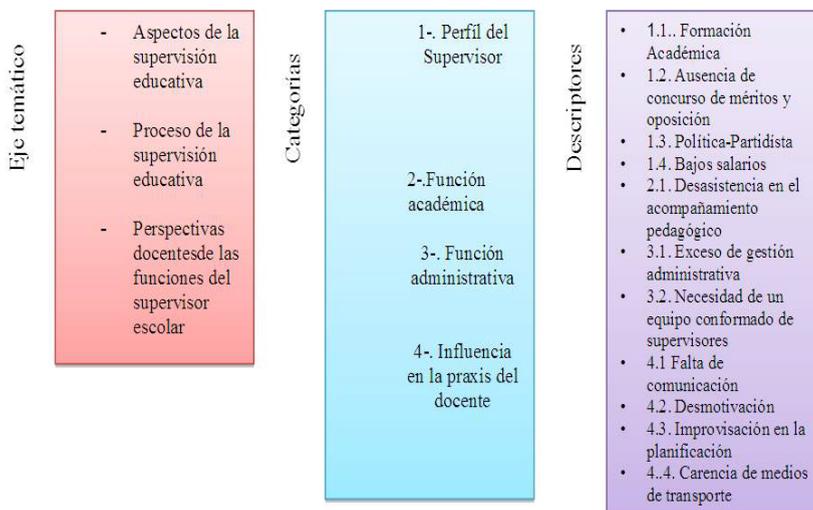


Figura 3. Estructura del análisis de contenido.

### **Análisis y discusión de Resultados**

Se presenta el análisis y la discusión de resultados que no es otra cosa que la interpretación de los mismos, desde las narraciones de los entrevistados hasta la perspectiva de los autores de la investigación fundamentado con algunas bases teóricas. Así mismo, se interpretaran las categorías y descriptores que emergieron, y explican el rol del supervisor en centros educativos rurales de un municipio del estado Mérida.

## 1. Perfil del Supervisor

Para los participantes seleccionados en el presente estudio. El perfil del supervisor es sin duda imprescindible para la orientación, apoyo, seguimiento y evaluación del desempeño docente. En esta categoría emergieron los siguientes descriptores: formación académica, ausencia de concurso de méritos y oposición, política-partidista y salarios bajos.

### 1.1 Formación académica

La formación académica es un proceso de adquisición de conocimientos que permite a las personas desarrollar potencialidades, habilidades, destrezas y capacidad es para resolver problemas e innovar en el campo profesional. En este estudio la formación académica del supervisor es considerada por los participantes como uno de los descriptores más importantes para el éxito en sus labores. Sin embargo, algunos docentes entrevistados manifiestan inquietudes por la poca formación del supervisor para administrar los niveles del subsistema de educación básica según lo narrado:

...el supervisor no está preparado para hacer este tipo de trabajo ya que el especialista en educación física y por lo tanto mi trabajo él lo desconoce...su perfil no responde a su cargo (DA03ENT03ASE),...yo soy de inicial y el supervisor es especialista en educación física, no sabe cómo planifico mucho menos si está mal o bien (DA04ENT04ASE).

Hay un desfase entre lo que se está manejando en el ministerio y lo que está exigiendo el supervisor y es porque no está formado para el nivel de media general (DA05ENT05ASE).

Esta situación ha generado preocupación en los entrevistados, pues expresan claramente que el supervisor no tiene la formación académica acorde con el nivel que ellos desempeñan y no pueden ser orientados ni acompañados en su trabajo. Así mismo, expresan la importancia de la formación académica del supervisor en correspondencia con la normativa legal y jurídica vigente:

... eso lo establece la ley para optar a un cargo de director o supervisor tiene que tener estudios de cuarto nivel (DA05ENT05ASE),... el supervisor debe ser una persona que tenga más de 10 años de servicio, no administrativo sino también un servicio en aula. (DA02ENT02ASE),...hace falta una formación académica para esto, hace falta tener conocimientos teóricos para abordar toda la gestión de manera correcta y exactamente en el área de la que es responsable, porque si no el trabajo queda a mitad...y se clama a gritos al ministerio de educación la preparación del personal docente con sus años de servicio y una preparación adecuada para que asuma el cargo de supervisor, director como enlace (DD01ENT01ASE).

De estas narraciones, los participantes dan importancia a la previa formación académica y experiencia como docente de aula, coordinador y directivo para asumir el cargo de supervisor. De igual modo, manifiestan que es necesario que los mismos se actualicen, en cuanto a los lineamientos, orientaciones y políticas educativas emanadas del nivel central.

En la actualidad la formación es prioritaria para el desarrollo óptimo de las numerosas tareas que la labor supervisora requiere. De acuerdo con Vezub y Alliaud (2012) la formación de los docentes es una preocupación y actualmente es precedente en las agendas educativas. Por lo tanto, el supervisor debe tener una preparación continua para asumir con excelencia cada uno de los desafíos, ejecutar estrategias, solucionar problemas, innovar, ser líder, investigador y mediador de la administración educativa. De allí la relevancia que requiere para la designación del supervisor considerar su formación académica a través de una evaluación que midan sus potencialidades conjuntamente con la experiencia laboral en las distintas jerarquías que la anteceden.

## **1.2 Ausencia de concurso de méritos y oposición**

El concurso de méritos y oposición es una política de ingreso que se realiza para la incorporación de trabajadores a una organización. Su finalidad es que el personal antes de ingresar al MPPE o a una de sus jerarquías, debe presentar pruebas que evalúen las competencias académicas a fin de garantizar una vez seleccionado, su perfil responda efectivamente al cargo. Los participantes de la investigación expresan ante la ausencia de esta política de ingreso, lo siguiente:

...la elección de los supervisores debe hacerse por concurso, esa modalidad debería hacerse otra vez y de hecho la considero como la mejor (DA03ENT03ASE). Lo primero es que los supervisores deben ser elegidos por concurso, no debe ser a dedo, por el amiguito, no sea tanto por la etiqueta política sino de acuerdo a la política emanada por el nivel central y además sería muy meritorio (DS01ENT01ASE).

Es notable que los entrevistados consideren necesaria la elección de los supervisores a través de concursos de mérito y oposición. Probablemente, una de las razones se debe a que años atrás se aplicaba este procedimiento, hoy día se encuentra en decadencia, visiblemente inactivo en los últimos trece años en Venezuela. Esta situación genera sin duda desasosiego, y se considera necesario el replanteamiento de esta política de ingreso por el ente rector de la educación. A fin de garantizar que los docentes

posean los conocimientos y competencias profesionales de acuerdo a su cargo. Según León (2007) el ingreso a cualquier cargo en el sistema educativo se hará a través de concursos de oposición y credenciales, pero con el tiempo esta disposición legal y profesional ha perdido su esencia y formalidad. Esta realidad repercute en la calidad de la educación y en el buen funcionamiento de centros educativos.

### **1.3 Política-Partidista**

Los participantes refieren que la forma de ingresar o acceder a los cargos de las distintas circunscripciones, es por medio de la política-partidista, inclusive es visto como la única vía para optar a un cargo.

...la elección de los supervisores...a dedo. Aquí se maneja por política (DA01ENT01ASE,...también se cómo llego el supervisor a ese cargo, ahora todo es política...usted visita las instituciones del municipio y todas están politizadas (DA03ENT03ASE),...aquí se elige es por el cargo político...no le permiten subir de cargo sino pertenece al cargo político que esta de turno (DA04ENT04ASE),...de unos años para acá, los cargos supervisores y directivos lo llaman cargo de confianza pues se los asignan a gente con el perfil político de turno y no al que tiene perfil educativo (DD02ENT02ASE).

De los relatos se desprende que la elección del personal en los diferentes cargos particularmente directivos y supervisores, no obedece a un perfil específico, la preparación o los méritos no son tomados en cuenta, su designación está subordinada a posiciones o ideología política, violando principios universales de derechos humanos, la no discriminación por ningún tipo de credo o pensamiento que afecte el acceso al trabajo sin mayor condición que su capacitación. León et al. (2012) considera que los partidos políticos que han gobernado al país han establecido como único mecanismo de ingreso y ascenso pertenecer a su mismo partido. Resulta preocupante y posiblemente grave, la situación actual de las organizaciones educativas siendo manejadas por este tipo de política incumpliendo lo establecido por normativa legal.

### **1.4 Bajos salarios (Negrita número 10)**

Los bajos salarios se refieren a un sueldo por debajo de lo que debe recibir un empleado por la labor realizada. Situación que atraviesan los trabajadores de la educación en cualquier nivel del sistema educativo venezolano. En este caso, el supervisor. Los participantes en estudio, manifiestan que el MPPE debe solventar esta situación. Se presentan algunas de estas inquietudes:

...la baja remuneración es una falla desde el nivel central...pienso que no debería ser bajo sino que sería la remuneración económica un incentivo para el trabajo y su labor (DA01ENT01ASE),... pero ahora en este país con un incentivo económico tan bajo, con escasos, inseguridad como llega el docente motivado a dar una clase, (DA02ENT02ASE). Yo considero que este es otro error garrafal del sistema, porque de hecho nuestro sueldo está por debajo del mismo personal obrero...la desmotivación del sueldo ha bajado la calidad educativa si te digo en un 50% y más (DA03ENT03ASE),...esa es una de las razones que los docentes no se postulan al cargo supervisor por la baja remuneración...Yo como directora encargada devengo el sueldo de un docente de aula, y en la situación mía yo casi tengo 3 años y sigo como docente de aula (DD01ENT01ASE),...ningún supervisor devenga el sueldo por jerarquía, ya que en Venezuela hay un desorden con todo... (DS01ENT01ASE).

La función del supervisor a pesar de encontrarse en el segundo nivel jerárquico éste no percibe el salario que le corresponde, ocasionándole desmotivación en su labor y probablemente se convierte en una limitante para cumplir las múltiples funciones que le corresponden. Por otra parte, los bajos salarios es una de las razones para que el personal docente no asume cargos de dirección o supervisión. En tanto que, pareciera desde el nivel central no hay un interés para sufragar el pago de acuerdo al cargo y función.

Una realidad lamentable es la inflación que enfrenta el país, el sueldo no sufraga las necesidades básicas mucho menos otros intereses. Se reitera que los docentes aun estando preparados para asumir funciones supervisoras estos se niegan, por el sueldo que devengan.

## **2. Función académica**

Una de las funciones que ejerce el supervisor es la función académica, tarea que tiene como fin orientar, apoyar, controlar y evaluar la praxis que realiza el docente de aula, coordinador pedagógico y directivo. El supervisor debe velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto o programas en concordancia con las políticas educativas emanadas del nivel central. Además, debe asesorar al docente de aula en el diseño y ejecución de estrategias de enseñanza-aprendizaje que propicien un aprendizaje significativo en los educandos. A continuación se analiza el descriptor desasistencia en el acompañamiento pedagógico que surgió de esta categoría:

## 2.1 Desasistencia en el acompañamiento pedagógico

La desasistencia en el acompañamiento pedagógico por parte del supervisor es uno de los problemas que enfrentan actualmente los docentes de aula. En este sentido, los participantes narran:

...hasta el momento no he recibido una supervisión de manera formal en mis diez años de servicio (DA01ENT01PSE). Yo fui coordinadora pedagógica cuando inicio y esa idea surgió que no había supervisión. Entonces llegó el supervisor juntamente con el director y me descargó un montón de funciones como coordinadora pedagógica, que había que entregar estadística, que debía tener ir a tal reunión y entonces terminé asumiendo tantas funciones que tampoco me daba tiempo de ir al aula (DA02ENT02PSE),...como te digo el supervisor nunca me ha acompañado en un día de clase con mis niños (DA03ENT03PSE). Muy pocas ocasiones el supervisor me ha acompañado...pero admito que en lo académico el seguimiento es deficiente (DD01ENT01PSE),... en lo que lleva de año el supervisor me ha visitado una sola vez... llega cuando hay un problema grande en la institución, no llega a ver el desempeño de un docente solo para abordar una irregularidad (DD02ENT02PSE),...yo, en lo particular a veces no puedo ver la praxis del docente ni orientarlo (DS01ENT01PSE).

En las expresiones de los entrevistados se observa que la asistencia del supervisor no ha correspondido con un cronograma de actividades programadas, ha sido esporádica, al punto que la presencia de esta figura en el medio rural ocurre en algunos casos, para solventar situaciones irregulares que ameritan de atención y respuestas inmediatas. Deliberando lo anterior, cuando el acompañamiento pedagógico se encuentra ausente en las organizaciones educativas, la práctica profesional del docente, va ser poco significativa. El hecho de no ser orientado, apoyado y evaluado, el desempeño pudiera ser de bajo nivel, presentar resistencia al cambio y a la innovación, elementos que incide de manera adversa en la calidad de la educación.

Esta situación es preocupante, pues una de las tareas determinantes para el desarrollo óptimo del proceso enseñanza-aprendizaje es la realización de visitas al aula, dar apoyo y orientaciones, por consiguiente evaluar la praxis que ejecuta el docente y en su defecto el director o coordinador.

Es innegable que este tipo de acompañamiento impacta a los profesionales de la educación en tanto que brinda orientación, ayuda y estrategias que promuevan aprendizajes significativo, además permite establecer un compromiso propio con la práctica realizada. Por lo tanto,

el supervisor escolar debe crear un clima idóneo para asesorar a los docentes de aula, coordinadores, directivos y generar reflexiones en su accionar, experimentar la necesidad de mejorar su formación y su práctica profesional.

### **3. Función administrativa**

Se refiere al proceso de administración escolar que garantiza el funcionamiento óptimo de centros educativos. El supervisor se encarga de realizar un control, seguimiento y evaluación de cada uno de los trámites y políticas educativas. Posteriormente exige que estos recaudos o evidencias de lo ejecutado en las instituciones sean entregados a su persona o en su defecto a los entes encargados de procesarlos. De esta función emergieron dos descriptores: exceso de gestión administrativa y necesidad de un equipo conformado de supervisores.

#### **3.1 Exceso de gestión administrativa.**

Las narraciones realizadas por los participantes indican que el supervisor la mayor parte de su tiempo lo dedica a la gestión administrativa. Yo me quejo de que la ley no se cumple solo se limita a lo administrativo (DA02ENT02PSE),...el supervisor está más pendiente de lo que le dice su zona educativa por cumplir con papeleo administrativo (DA03ENT03PSE),...el supervisor se preocupa sólo por el trámite administrativo (DA05ENT05PSE),... iniciando al año escolar se acordó que el trámite administrativo iba abarcar un 10% durante todo el año escolar y realmente aseguro que se está abarcando un 90% del trámite administrativo (DD01ENT01PSE),...es una sobrecarga administrativa, a veces uno almuerza a las 4 de la tarde llenando recaudos (DD02ENT02PSE)...la parte administrativa congestiona lo académico; yo le solicito a los directivos, registros de asistencia, licencias, matrícula de personal docente, obrero y estudiantes, las evidencias de las políticas educativas que ha emanado el ministerio... hay muchos problemas académicos por estar pendiente de lo administrativo...son las 3 de la mañana y me están llegando correos de la zona pidiendo recaudos y más recaudos (DS01ENT01PSE).

Estas narraciones revelan la excesiva burocracia que prevalece en el sistema educativo venezolano develándose un el modelo de supervisión burocrática centralizada. Las unidades centrales del MPPE han prestado menos atención a las funciones académicas y su exigencia sólo se limita al cumplimiento en el ámbito administrativo. Al respecto, León et al. (2012) "...la actividad supervisora representa actualmente uno de los

aspectos más críticos del sistema educativo, la mayoría de los supervisores dirige sus funciones a atender situaciones formales y burocráticas del proceso administrativo de la educación...” (p.50). Por lo tanto, la labor del supervisor se encuentra totalmente subordinada ante los lineamientos exigidos por el nivel central, impera la inmediatez en la entrega de evidencias y resultados de las actividades realizadas por los docentes, y la entrega de recaudos, imposibilitando totalmente que ejecute las demás funciones.

### 3.2 Necesidad de un equipo conformado de supervisores

Ante la premura de gestión administrativa y desatención en el acompañamiento pedagógico los participantes consideran necesario un equipo de supervisores que tengan el perfil correspondiente al nivel que van a supervisar. Lo relatan de la siguiente manera:

...en el municipio no contamos con un equipo de supervisores, ni un coordinador pedagógico que asuma y se nutra de lo pedagógico (DA02ENTO2PSE),...la falta de organización de un equipo conformado, preparado en cada nivel (DA03ENT03PSE),...yo considero de carácter urgente que debería existir no un supervisor a nivel municipal por 5 minutos sino que debería existir varios supervisores...y como son tantas instituciones es bueno que se liberen docentes de aula y visiten las instituciones se pueden asignar 3 escuelas por supervisor pero que en realidad se lleve a cabo como establece la ley (DA05ENT05PSE). No tenemos equipo organizado de supervisores (DD01ENT01PSE)...nadie quiere formar este equipo porque no hay incentivo económico (DC01ENT01PSE).

Una de las posibles soluciones a la supervisión educativa de centros educativos rurales, es la conformación de equipos de supervisores. De acuerdo con los participantes, conformar estos equipos supone una gran ventaja para mejorar el acompañamiento pedagógico en las aulas y la sobrecarga administrativa.

Para la conformación de los equipos de trabajo se sugiere que la selección se realice desde las unidades centrales del MPPE de acuerdo a la formación académica y experiencia laboral. Aunado a ello, deben estar formados de acuerdo a los niveles del subsistema de educación básica que van a supervisar. Otro elemento indispensables, es mejorar las demandas salariales, siendo este último determinante en la consolidación equipos en el medio rural y/o urbano.

No cabe duda que la consolidación de equipos en el proceso de supervisión puede marcar considerablemente la diferencia en la productividad y la gestión educativa, como lo señala Martínez (2012) “En un ambiente de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca se deben a la de un sólo individuo. Las acciones de todos, la dirección adecuada y la influencia del ambiente de trabajo serán decisivas a la hora de ser productivos” (p.208). Aprender a trabajar en equipo es una manera de fortalecer el conocimiento, mejorar las posibilidades de innovar, optimizar los objetivos institucionales y garantizar el buen funcionamiento de los centros educativos.

#### **4. Influencia en la praxis del docente**

La supervisión educativa influye en la praxis del docente, así se vislumbró en algunos elementos del descriptor que enfatizaba la desatención del acompañamiento pedagógico. Los docentes de aula se encuentran sin apoyo y orientación en su práctica pedagógica. En cuanto a esta categoría y con base en los relatos de los entrevistados surgieron como descriptores la falta de comunicación, desmotivación, improvisación en la planificación, carencia de medios de trasporte.

##### **4.1 Falta de comunicación**

Los participantes señalan que hay falta de comunicación entre ellos y el supervisor; razón por la cual los objetivos previstos no se consolidan. En varias entrevistas narran:

...nunca ha entrado a mi aula a comunicarse conmigo...no hay comunicación ni esa confianza (DA01ENT01PDFSE),...cómo es posible que cuando uno se dirige al supervisor, él no toma nota de lo que uno le está manifestando, no hace un seguimiento, no se comunica con nosotros (DA02ENT02PDFSE). No hay comunicación porque los acuerdos no se llegan y los que se llegan nunca se respetan...no hay comunicación, no hay ese contacto que se debería de tener...no me están preguntando si de repente tengo un niño con necesidades especiales, que hago para lograr que este niño avance (DA03ENT03PDFSE),...él no se comunica con nosotros, no se ha presentado como supervisor y mucho menos se interesa por las instituciones (DA04ENT04PDFSE).

Las narraciones de los participantes revelan que no existe una adecuada comunicación por parte del supervisor, observándose en algunos casos

por la falta de visitas al aula, no atender oportunamente situaciones problemáticas del docente o de la institución en general, dificultad para llegar acuerdos o cumplirlo generando desconfianza y malestar en el personal. De estas aseveraciones, es preciso reflexionar que unas de las funciones del supervisor escolar es orientar y asesorar, para ello, debe comunicarse con los miembros de la institución, conocer sus ideas, ser empático, generar confianza y tener una verdadera capacidad de escucha y del reconocimiento del otro. De acuerdo con López (2012) dentro de las habilidades comunicativas que debe poseer el supervisor escolar están la habilidad para escuchar, instruir, enfrentar retos. Ente sentido, es una de las cualidades requeridas para su gestión ser comunicativo y establecer interacciones adecuadas con todos los actores que hacen vida en centros educativos. De hecho, es el medio que facilita la convivencia, el respeto y ayuda mutua.

Se reitera que en la medida que la comunicación fluya en toda la organización educativa, las relaciones interpersonales se fortalecerán y los objetivos se cumplirán exitosamente. De lo contrario la falta de ésta tendrá una influencia negativa en el ambiente laboral y particularmente en la praxis docente, por no sentirse escuchados y atendidos en las necesidades educativas. Lo que pudiera generar conflictos y desmotivación al trabajo.

#### **4.2 Desmotivación**

La desmotivación en el personal de la educación y particularmente en los docentes posiblemente es producto de la falta de interés que sus jefes (directivo-supervisor) le han prestado a las funciones y actividades que ejercen. Cuando el supervisor escolar no motiva al personal que le corresponde supervisar, sus visitas son informales, no da asesoramiento, coordinación o monitoreo a la práctica pedagógica del docente, trae consigo efectos negativos en el clima laboral. Tal realidad se deja entrever en las manifestaciones de los entrevistados.

...que motivada me puedo sentir si ni sabe en qué nivel trabajo mucho menos lo que yo enfrento cada día con mis niños y con los representantes...sí tenemos una supervisión le aseguro que hay más motivación (DA01ENT01PDFSE). Yo en lo personal me siento muy desmotivada porque no todos asumimos el trabajo responsablemente.... Es clave, sí tu supervisas motivas al docente (DA02ENT02PDFSE),... tenemos muchas ideas que pudiéramos ejecutar pero no tenemos quien nos motive y nos oriente... ¿Porque la motivación en el estudiante hay decaído? ¿Por qué? Porque el docente está desmotivado...Tu comienzas con mucho ánimo y el sistema te desanima además la realidad en

el aula es otra y te desencantas (DA05ENT05PDFSE),...sabemos que los directores somos supervisores natos pero siempre necesitamos ser motivados igual el supervisor tiene que ser motivado por la zona (DD02ENT02PDFSE).

Cada una de las manifestaciones reseñadas refleja experiencias similares que apuntan a la motivación como elemento primordial para realizar un buen desempeño. En efecto, si el supervisor no motiva a su personal automáticamente lo llevará a una posterior improvisación, bajo rendimiento laboral y conformismo en su práctica profesional. Tal como lo destaca Silvero (2007) un docente desmotivado presenta actitudes negativas en cuanto a sus conocimientos, desarrollo de su profesión y autonomía en la actividad profesional. En este mismo orden de ideas, Pérez (2012) señala “es difícil que un docente transmita el deseo de aprender si no está motivado” (p.55).

La desmotivación no solo afecta el estado emocional y académico del docente sino que es desfavorable para toda la comunidad educativa. Es decir, que la desmotivación tiene efectos diversos hacia los estudiantes y los demás profesionales de la organización escolar. Aunado a ello, es importante que el supervisor también sea motivado por sus jefes.

En resumen, el supervisor escolar debe crear las condiciones idóneas para promover motivación y entusiasmo laboral, acompañando tanto a los docentes como directivos en sus distintas tareas, reconocer y estimar las labores realizadas, desarrollar un sentido de pertenencia a la institución, intercambiar experiencias y saberes, ser recíproco y prestar la asistencia requerida en la soluciones de incidentes o problemas educativos.

#### **4.3 Improvisación en la planificación.**

En las entrevistas se evidenció que las innumerables directrices emanadas desde las unidades centrales del MPPE, sin una previa planeación ha generado un desajuste en la planificación del docente de aula. Tal como lo expresan los participantes:

el nivel central debe...evitar esa improvisación que nos agobia...esto lo vivimos más en la parte rural esa premura de actividades, exceso de información, desfiles, en fin...ante tanta improvisación la calidad educativa ha disminuido no sólo para los estudiantes sino para uno como profesional (DA05ENT05PDFSE),...a mí a veces no me provoca planificar porque todo me lo cambian con los temas que vienen de la zona...y ya pierdes el ritmo de tu planificación (DA02ENT02PDFSE),... ahora todos los meses trabajamos más información de la administración de allá de la zona educativa que dé con lo que desean

los niños (DA03ENT03PDFSE),...y para que planificar si nos cambian todo y corriendo hay que hacerlo (DA04ENT04PDFSE),...no sé si es en tanto negativa, es la fatal improvisación, semanalmente nos están enviando la planificación que envía el Ministerio del Poder Popular para la Educación que de alguna manera choca con la planificación que lleva el docente, pues además nos exigen el cumplimiento...para mí es un poco engorroso pasarle esa información al docente cuando yo sé que el docente ya tiene su planificación (DD01ENT01PDFSE),...son muchas las políticas educativas que demanda el ministerio y de hecho se trabaja más bajando información y viajando a Mérida a reuniones con la jefa de zona...y la mayoría de veces la agenda planificada queda en papel...el tiempo no me alcanza (DS01ENT01PDFS )

Atendiendo las narraciones descritas, se reflexiona que la improvisación permanente se convierte en un factor desfavorable en la praxis del docente y tiene efectos adversos en la consecución de los objetivos y las metas institucionales. Como se apuntó anteriormente, el nivel central emana innumerables políticas educativas que no se han terminado de implantarse cuando ya exigen la puesta en marcha de otras. Una consecuencia de esta práctica gubernamental es su incidencia en la planificación del docente, ésta queda en un segundo plano y por ende se convierte en una opción “si da tiempo” la prioridad es el cumplimiento de lo requerido de forma inmediata del nivel central.

El supervisor escolar, directivo y el docente de aula, están sometidos por las jerarquías de mayor nivel, sus demandas y exigencias excesivas están coartando la labor supervisora-docente. De tal manera, que distorsionan los planes y proyectos que se vienen desarrollando. En este sentido, Encabo, Simón y Sorbara (1995) expresan “La improvisación de las tareas, solo conduce al caos, a la pérdida del tiempo y en la mayoría de los casos hacia actitudes autoritarias (p.89). Por tanto, improvisar, en una organización educativa implica poner en peligro el buen funcionamiento de la misma y por ende la calidad de la educación. Una característica de la planificación es su carácter flexible lo que implica a veces la necesidad de realizar cambios y redimensiones, pero no debe confundirse con la improvisación.

Es importante que el supervisor escolar y demás actores de las comunidades educativas consideren darle operatividad a la planificación a largo y a corto plazo, minimizando los cambios bruscos de temáticas y actividades de último momento, solo para satisfacer una orden ministerial que muchas de ellas están descontextualizadas de las instituciones educativas, y en particular del medio rural.

#### 4.4 Carencia de medios de transporte

La capacidad de movilizarse es fundamental para los profesionales de la educación del medio rural, considerando las distancias, a veces significativas y con el agravante de la dispersión geográfica los participantes manifestaron lo siguiente:

...el transporte es difícil y complicado, sube una vez al día a las 7:00 de la mañana y eso sí salen porque hay veces que salen después de la hora entonces eso hace que el docente llegue más tarde 8:15 8:30 ya ahí, se ha perdido casi prácticamente una hora de clase. La otra situación es que tenemos estudiantes que viven lejos de la institución entonces sí el transporte no funciona ellos están llegando tarde... creo que también falta ese enlace del supervisor municipal con el transporte incluso con la alcaldía...y si los estudiantes se quedan en la institución su rendimiento es menor porque como tú le das clases a un estudiante que no ha almorzado (DA05ENT05PDFSE),...es difícil porque esta aldea es lejana. El personal docente le ha propuesto a la directora trabajar con los niños hasta la una de la tarde y el personal docente hasta las dos pero no quieren, ellos se duermen, se cansan, muchos caminan dos horas hasta llegar a su casa y más mis niños que son de primer grado (DA03ENT03PDFSE),...otro problema que me agobia es el transporte...porque si me pongo a esperar la buseta pierdo la mañana y como es convencional pues no llegaría a dar clase (DA04ENT04PDFSE),...la geografía imposibilita también que yo vaya a supervisar, el transporte en el municipio es escaso y esto genera mucha pérdida de tiempo...O me dedico a visitar dos escuelas lejanas todo el día o bajo la información general porque ese traslado implica muchas horas (DS01ENT01PDFSE).

Las opiniones de los participantes muestran que la carencia o precariedad de medios de transporte imposibilita el trabajo de los profesionales de la educación en la zona rural, inclusive la asistencia de los estudiantes a los centros escolares. Tal afirmación lo ratifica la Unesco (2004) citado en Acevedo, (s/a) “las zonas rurales fuera de presentar limitaciones también muestran problemas entre estos: vías de transportes insuficientes y de mala calidad” (p.8). Esta situación es un elemento que interviene de manera directa y negativa en los docentes, directivos y supervisores generando niveles de estrés, restringe el proceso de supervisión en las escuelas más remotas, además de afectar la asistencia de los estudiantes.

Analizar esta situación en el contexto rural, trae consigo replantear la búsqueda de soluciones. Es menester coordinar con los gobiernos municipales salidas factibles a esta problemática, al respecto Starkey, Ellis,

Hine y Ternell (2002) “los gobiernos y los planificadores de proyectos pueden generar medidas financieras, reglamentarias y complementarias para promover la prestación del transporte rural” (p.6). Los miembros de la comunidad educativa deben exigir y coordinar con la alcaldía del municipio para el mejoramiento de este servicio. Pues, al contar con medios de transporte eficiente y operativo permiten la presencia oportuna del personal y los estudiantes de la institución.

## **Conclusiones**

Una vez analizados y discutidos los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones según cada categoría encontrada:

En cuanto al perfil del supervisor escolar, la formación académica es un aspecto fundamental para garantizar un proceso de supervisión sistemático y eficiente. Igualmente, se hace necesario que la designación del supervisor escolar se realice a través de los concursos de méritos y oposición. Esto pudiera minimizar la influencia política-partidista que actualmente prevalece en estos cargos. Por otro lado, es esencial mejorar los salarios e incentivos que motiven el desempeño en sus funciones administrativas y académicas, particularmente en las zonas rurales.

En el proceso de la supervisión educativa, la función académica del supervisor escolar a través del acompañamiento pedagógico motivará a los docentes de aula y directivo a mejorar su desempeño. Así mismo, la función administrativa contribuye al buen funcionamiento de las organizaciones educativas. Por ello, es indispensable que el supervisor escolar disponga de un equipo organizado de supervisores para atender la multiplicidad de tareas que le corresponde, para paliar el recargo de gestión administrativa, y dar asistencia pedagógica.

Finalmente, las perspectivas docentes de las funciones del supervisor escolar en la influencia en la praxis del docente se considera que la falta de comunicación por parte del supervisor incide desfavorablemente en la práctica del directivo y los docentes. De igual modo, la desatención, deficiente asesoramiento y orientación dada por el supervisor escolar genera desmotivación en el personal de la institución, particularmente en los docentes. Por otra parte, la improvisación de la planificación por parte del nivel central genera desajustes en los planes y proyectos que se encuentran desarrollando en los centros educativos. En definitiva la carencia de transporte fue referida por los participantes como una limitante en la zona rural, pues imposibilita la asistencia oportuna de los profesionales de la educación, además genera zozobra e incertidumbre.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, W. (s.a). Educación rural: ¿fuente u obstáculo para el desarrollo? Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Revisado marzo 15 de 2009 en [http://red-ler.org/educ\\_rural\\_fuente\\_obstaculo\\_desarrollo.pdf](http://red-ler.org/educ_rural_fuente_obstaculo_desarrollo.pdf)
- Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Supervisión Educativa, Maestría en Supervisión Educativa, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Callomamani, R. (2013). La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores. Tesis presentada para Optar al el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Cortes, R. y Lorente, A. (2013). Los retos de la supervisión educativa en América Latina y España. Fórum Aragón, 8,7-8. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4324679>.
- Del Castillo, G. y Azuma, A. (2012). La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar. México, Distrito Federal: FLACSO.
- Encabo A, Simón N. y Sobara A. (1995). Planificar planificando. Un modelo para armar. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- León, A. (2007). El ser profesional del docente venezolano. Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales, 12, 207-208. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/24043/2/articulo10.pdf>
- León, A., Flores, C., Segovia, M., y Guerra, V. (2012). Aspectos críticos de la supervisión educativa en el estado Mérida. Anuario del Sistema de Educación en Venezuela, 1, 8-49.
- López, R. (2003). Manual del supervisor director y docente. Vol. I. Caracas: Ministerio de Educación.
- López, R. (2012). Manual del supervisor director y docente. Caracas: Ministerio de Educación.
- López, R. (2012). Maximización de la función del supervisor. México: Instituto Mexicano de Teleservicios.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial Extraordinario No. 5.929. Sábado 15 de agosto de 2009.
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. Estado de México: RED TERCER MILENIO
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (s/a). Orientaciones pedagógicas. Instrucción ministerial del año escolar 2014-2017. Recuperado de <https://observatorioeducativo.files.wordpress.com/2015/01/orientaciones-pedagc3b3gicas-ac3blo-escolar-2014-2015-lunes-15-sept-1.pdf>
- Pérez, A. (2012). Competencias docentes para el siglo XXI. Buenos Aires: Tinta Fresca.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta oficial N° 5.662. Caracas, Venezuela.

- Rodríguez, L. (2009). Desempeño por competencias de supervisores y calidad educativa en tercera etapa de educación básica y media diversificada. Trabajo de grado para Optar al Título de Magister Scientiarum en Supervisión Educativa. Decanato de Postgrado e Investigación, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Silvero, M. (2007). Estrés y desmotivación docente: el síndrome del "profesor quemado" en educación secundaria. Estudios sobre educación 12,115-138. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9010/1/12%20Notas%20Nb.pdf>
- Starkey, P. Ellis, S. Hine, J. y Ternell A. (2002). Mejora de la movilidad rural: Opciones para el desarrollo del transporte motorizado y no motorizado en las áreas rurales. Recuperado de <http://www.animaltraction.com/StarkeyPapers/StarkeyEllisHineTernell-Mejora-movilidad-rural-TWU48es.pdf>
- Vargas, R. (2010). La supervisión educativa basada en la investigación-acción: una experiencia con informantes claves de la U.E. "Madre Alberta Giménez" Fe y Alegría. Trabajo presentado como requisito parcial para ascender a la categoría de profesor asistente, Escuela de Educación, Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.
- Vezub, L., y Alliaud, A. (2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay. Recuperado de [www.noveles.edu.uy/acompanamiento\\_pedagogico.pdf](http://www.noveles.edu.uy/acompanamiento_pedagogico.pdf)