

## La supervisión educativa y el clima organizacional

Elvira Josefina Velásquez Zurita / [elviravelas@hotmail.com](mailto:elviravelas@hotmail.com)

Universidad de Oriente  
Fundado  
Anzoátegui, Venezuela

Recibido: 12-08-17. Aceptado: 30-09-17

### Resumen

El presente trabajo de investigación trata sobre la supervisión educativa como uno de los elementos importantes para producir el desarrollo del clima organizacional en las estructuras educacionales. Se busca una visión más clara que fundamente los procesos de cambio cultural e institucional en la gran necesidad de reorganizarlas, basándose en el estudio y análisis de nociones como: educación, sistema, organización, formación, cultura, los cuales orientaron epistemológicamente este trabajo, de carácter documental tipo revisión crítica del conocimiento, basado en integración, organización y evaluación de la información teórica-empírica sobre el tema.

**Palabras clave:** Supervisión, Formación, Liderazgo, Cambio.

### Educational supervision and organizational climate

This research is about the educational supervision as an important element to produce an organizational climate in the educational structures. It is intended to give a clearer vision that supports the processes of cultural and institutional changes on the great need to reorganize them, based on the study and analysis of notions as: education, system, organization, training, culture, which epistemologically oriented this work, of documentary research, with a critical review of knowledge based on integration, organization and evaluation of the theoretical and empirical information on the topic.

**Keywords:** Supervision, Training, Leadership, Change

### Abstract

## I. Introducción

**S**e hace indispensable concebir la supervisión educativa en la actualidad como proceso cerrado y centralizado, falta de flexibilidad, donde todos los integrantes que hacen vida dentro de la institución pedagógica configuran diálogos sin criticidad. Dependiendo de la manera que se desenvuelva la actividad educativa, en este sistema se puede fomentar la autonomía, preparación profesional y convivencia entre los integrantes o incentivar desviaciones en sentimientos de rechazo, y frustraciones entre el profesorado.

Entonces, ¿qué ocurre realmente entre la cultura y el currículo educativo? Estoy convencida de que los espacios culturales en la sociedad venezolana han saturado el área académica, la tientan en las puertas de los edificios escolares y le roban la vitalidad, la emoción por indagar, abandonando la creatividad. La identificación con el criterio de dependencia e imprescindibilidad que Motta (2008) encuentra en la relación vinculante entre la pasión y el conocimiento, y lo observamos en las afirmaciones: “No hay pasión sin conocimiento”, porque sentimiento y valor se complementan, como fuerzas, se fusionan en un todo necesario para atender los retos que plantean los procesos cognoscitivos, por eso alerta que “pretender separar pasión de conocimiento es como querer descuartizar el ser humano” (p.1). Convencida de que la comunicación es clave en la relación entre pasión y conocimiento, surgen en el supervisor como necesidad inaplazable el diseño y dominio discursivo que involucre a los actores del sistema educativo y su entorno.

## II. La supervisión educativa y el clima organizacional

Es importante fomentar el clima de sana convivencia para que el papel exitoso de la organización se fortalezca en los niveles gerenciales, directores, personal docente, administrativo, padres, representantes, obrero, alumnados, comunidad en

general. Como acertadamente escribe González (2005):

*son importantes valores, actitudes, impulso de ámbitos afectivos, sobre todo la autoestima, entendida por los estudiosos como un comportamiento positivo de este profesional, que facilita su crecimiento personal y garantiza la prosecución de su salud, lo contrario afectaría todo el proceso educativo (p.35).*

Siempre enmarcado en cualidades básicas como la empatía, comprensión hacia los demás, saber escuchar, comunicar, generar auto-confianza, optimismo, delegar funciones, tomar decisión con visión multidisciplinaria durante el ejercicio docente.

En las acotaciones anteriores, se afirma que la supervisión educativa se desarrolla en múltiples escenarios, inscritos en una diversidad espacial compleja, para dar cumplimiento a lo establecido en el documento sobre la Supervisión en el Sistema Educativo Bolivariano. Esto reafirma la intencionalidad de reconocer las habilidades, capacidades y aptitudes del nuevo supervisor, donde predomine su talento, empatía y éxito fundamentado en los verdaderos principios éticos-morales establecidos en la estructura del sistema de supervisión escolar vigente.

Ese propósito solo es alcanzable si propiciamos formación permanente, ampliamos la acción pedagógica, implementamos las novedosas técnicas metodológicas que realimenten la acción supervisora en sí y tomar decisiones efectivas, que garanticen la educación de calidad, atendiendo los lineamientos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La necesidad y trascendencia para el desarrollo del clima organizacional, adquiere claridad con la definición que de esta hizo Hall (1996) como aquel: “conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.6). Esta expresión metodológica, en mi interpretación, al inicio es invisible, pero a medida que avanza su aplicación puede afectar en forma favorable o negativa,

internamente, y dependerá entonces de la relación armoniosa entre los actores, para construir el buen desempeño.

La autopoiesis según Maturana y Valera (2004) *“Permite entender los fenómenos de simbiosis celular y de formación de sistemas multicelulares como fenómenos espontáneos de conservación sistemática de una nueva organización...”* (p.24). Este planteamiento representa para la supervisión educativa un espacio abierto, sistemático, flexible, con formación, principios y normas que proporcionan cambios de tal manera que el supervisor tenga necesidad de cumplir satisfactoriamente el acto supervisorio.

La teoría de la autopoiesis admite ir más allá del acto de supervisar pues establece modernas relaciones, cambios en la organización, adaptación a normas, transformación en procesos gerenciales y reformas en la práctica pedagógica supervisora. La autopoiesis, calidad y cambios son elementos novedosos en el proceso supervisorio, pues garantizan la flexibilidad, expectativas y se toman decisiones confiables cada vez que se necesitan hacer cambios masivos.

La *autopoiesis* y la calidad en la supervisión educativa responden a cambios que favorecen la transformación e innovación del acto de supervisar, satisfaciendo las necesidades, actividad que beneficie el ser, donde sobresalgan los valores y la persona sea el centro, para que la supervisión sea democrática y participativa.

En la actualidad, se refleja en cada situación educativa y en los diversos congresos educativos, encuentros de educadores, entre otros, esa necesidad de impregnar en un giro importante hacia la humanidad a la educación y especialmente hacer reflexionar en teorías y filosofías de la vida del ser humano a aquellos funcionarios que tienen altas responsabilidades en el sistema educativo.

El supervisor en el presente trabajo es uno de ellos que debe ser capaz de motivar el crecimiento del docente en obtener la capacidad de realimentar y propiciar conocimientos, asumir retos y generar nuevos mecanismos de conocimientos sobre áreas como la autopoiesis en función de hacer más eficiente

el proceso supervisorio, sustentado en enfoques humanísticos, sociales, democráticos y sistémicos que atiendan el entorno científico, y pedagógico en el contexto regional, nacional e internacional. La eficacia y eficiencia se alcanzarán en un ambiente organizacional que impulse su iniciativa y autonomía en el desempeño.

Partiendo de esa visión prospectiva contenida en la autopoiesis el término supervisión ha recibido múltiples interpretaciones. En materia económica es considerada positiva porque incrementa la producción y eleva la calidad del producto. En la educación, si no se orienta adecuadamente el docente puede verla como un peligro para su desempeño, otro puede buscarla como una fuente de ayuda y apoyo.

### III. Matices del actual clima cultural

Se puede considerar a la cultura y al clima organizacional como acciones administrativas desarrolladas dentro del sistema educativo. Por lo tanto, las instituciones educativas como organizaciones, son definidas por Fernández (1994), como *“Una institución es en principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social.... La institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual...”* (p. 1).

La historia muestra que la escuela ha sido la institución interactiva socialmente, manifestando rasgos políticos, educativos y culturales. Albornoz (2011) soporta esta caracterización como: *“un conjunto de individuos, con objetivos propios, incluyen valores análogos y diferenciados a la vez, se posibilita la formación de una cultura interna en la organización escolar”* (p.1). Entendida como base estructural de la sociedad, siempre estará predeterminada por la ideología predominante en la misma, llámese democracia o autoritarismo, los fines que diferencien a éstas son los orientadores de las prácticas pedagógicas aplicadas en los saberes educativos.

En consecuencia, se hace susceptible a los cambios en esta sociedad del conocimiento, la cultura

que responde a un sistema de valores, símbolos, virtualidades y prácticas, que evolucionan lentamente a lo largo del tiempo, esto explica que la cultura organizacional es el modo en que las entidades educativas hacen las cosas; para ser exitosas deben enfrentar rupturas de fronteras ideológicas, políticas, geográficas, competitivas, alianzas con países, gobiernos, seres humanos, entre otros.

Si asumimos la cultura organizacional como el conjunto de valores, principios y motivaciones que inspiran, los integrantes de la organización a lograr las metas comunes, coincidimos con Robbins (en Jiménez, 1990) quien define la cultura organizacional conformada por los siguientes elementos:

- a. *Identidad de los miembros (grado de identificación del personal con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo que realiza cada persona).*
- b. *Énfasis de grupo para realizar las tareas (grado en que las actividades se organizan alrededor de los grupos, más que de individuos).*
- c. *Enfoque en las personas (grado de preocupación de la gerencia por el impacto que sus decisiones tienen sobre el personal).*
- d. *Integración de unidades (grado en el que se fomenta el trabajo coordinado entre unidades).*
- e. *Tolerancia a los conflictos (grado en que se alienta al personal a enfrentar abiertamente los conflictos y críticas).*
- f. *Control (grado en el que se utilizan reglas y supervisión directa para controlar el comportamiento de los empleados).*
- g. *Tolerancia a riesgos (grado en el que se alienta a los empleados a ser innovadores y correr riesgos).*
- h. *Criterio de recompensa (grado en el que se recompensa por el desempeño o por otros factores).*
- i. *Orientación a medios y fines (grado en el que se da importancia a los resultados por sobre los procesos para lograrlos).*
- j. *Enfoque de sistemas abiertos (grado en que la organización observa el entorno externo y responde a él) (p.8).*

Ambas concepciones revelan que la cultura organizacional ha ganado espacio; en las investigaciones, en lo teórico, y en lo práctico, así juega un rol importante en las instituciones como fuerza motivacional que activa el comportarse en relación con las metas comunes propuestas. La gente, la estructura organizacional, los procesos para la toma de decisiones y los sistemas de control interactúan dando paso a esa conducta formada de la conciencia en sí y para sí con la organización, a la cual se pertenece, que estimule el comportamiento colectivo para lograr metas comunes propuestas.

En la actualidad, para que en Venezuela el supervisor educativo cumpla un papel significativo, debe deslastrarse de ser un simple espectador, porque en la cultura organizacional no hay ese ambiente que motive a los empleados a producir bienestar colectivo porque si no existe acuerdo con los objetivos perseguidos por la institución, se cae en la desmotivación e individualización, que impiden los avances de la organización.

El supervisor en el sistema educativo venezolano es visto como un elemento casi aislado en el área pedagógica, dentro de las organizaciones educativas, pues su estructura racionalmente construida para cumplir un rol de mero replicador del sistema social; origina en consecuencia un sistema de supervisión fragmentario, proveniente de una concepción científico-racional, que la organización educativa se transforme en un sistema defensivo, capaz de frenar la avalancha de transformaciones exigidas en la actualidad a la educación, y de esta forma también oculta su inadaptabilidad y su desconocimiento del entorno, caracterizados por estar hiperconectados a la realidad, ocasionando una marginación externa e interna.

#### IV. ¿Calidad en el proceso supervisorio?

La conceptualización del término calidad supone un "ideal", una "expectativa" para satisfacer una necesidad sentida, en el caso de la calidad educativa, la definición es controversial pues requiere

delinear con precisión al ciudadano y a la sociedad que deseamos o que aspiramos, dificultando su enunciación, en oportunidades es entendida como excelentes estructuras físicas de las escuelas o una buena ubicación geográfica; lo indudable es que la calidad educativa es más que eso, es hablar de una enseñanza adecuada, donde lo importante es la transformación del alumno y el docente, tanto intelectual como personal, el buen uso de los recursos ambientales, es necesario visualizar las dimensiones del quehacer social: política, economía, justicia, entre otras y de allí propiciar las relaciones internas de todos los actores que convergen dentro del ámbito educacional, tanto internos como externos, ubicados en el entorno social de la escuela.

Lo anterior requiere confrontar argumentos pedagógicos y filosóficos de la propuesta, entre estos y la praxis, de igual manera con los lineamientos de la política educativa; por lo que es preciso señalar indicadores de calidad educativa, cuando se ha logrado satisfacer las necesidades sociales de formación, o necesidades básicas de aprendizaje, que plantea la sociedad. Tal como lo expresa Vásquez, (2008):

*La calidad desde la perspectiva pedagógica se refiere a aquellos aspectos relacionados con las oportunidades de aprendizaje que se ofrecen a los estudiantes. Su consideración lleva a tomar en cuenta indicadores cualitativos que van desde los referidos a la concepción epistemológica que sustenta el modelo pedagógico curricular hasta la gestión y evaluación del proceso de aprendizaje. Este aspecto vincula factores internos y externos a la escuela para el desarrollo de un aprendizaje exitoso, los cuales deben ser evaluados atendiendo a la complejidad del proceso educativo. (p.212).*

En atención a lo anterior, se considera que no se ha organizado el sistema de supervisión, los planificadores, diseñadores de currículo, directores de zonas educativas, supervisores, directores en instituciones escolares, deben estar basados en una planificación real, con una lógica fundamentada en la efectividad, porque aunado al identificar las necesidades y problemas se acometerán las

soluciones y no al revés; se supone que la supervisión educativa en el Sistema Educativo Bolivariano debe ir más allá del rol tradicional y del simple conocer, el docente enfocado desde tres ópticas: la profesional, la gerencia del proceso educativo en el aula y su relación con la comunidad; al no haber planteamientos de calidad explícitamente definidos, debe hacerse un estudio en la práctica como en la teoría, los profesores tendrán que asumir posturas que van desde acompañamiento persuadido hasta la discusión basada desde la ética profesional.

Otro aspecto relevante es la falta de articulación en los canales de comunicación, en la función supervisora en las instancias centrales, zonales, distritales o municipales, planteles y servicios educativos, ¿Serían condicionantes para que los actores que participan en el proceso de enseñanza puedan permitir el buen desarrollo del proceso educativo? Reflejan que la visión sistémica del mismo se encuentra fracturada, ofreciendo un personal en condiciones precarias, muchas veces inadecuado para el campo laboral. La vulnerabilidad en los criterios de racionalidad, eficiencia, control que fundamenta la organización escolar no ha permitido lograr y mantener la calidad del proceso.

Todo lo anteriormente expuesto, origina problemas en la atención integral a los estudiantes en educación inicial, primaria y secundaria; carecen de calidad, gratuidad y pertinencia en la educación, para que responda a nuestra diversidad regional, cultural y humana, la condiciones de trabajo y aprendizaje en los docentes y estudiantes.

Las deficiencias educativas también son causa del fracaso escolar, la deserción temprana de la escuela por parte de los estudiantes más vulnerables, social y económicamente. ¿Será que garantizar la calidad y la equidad educativa debería ser una de las funciones necesarias y principales del supervisor educativo? ¿Cómo podría contribuir el supervisor con su desempeño a mejorar la calidad educativa? ¿El Estado delegaría esta función? En palabras de Uribe (2005):

*La reforma educacional emprendida en la mayoría de los países de América Latina desde*



*principio de los años 90, se constituyó como una de las prioridades de la agenda política de los países que se comprometieron con ella. Mejorar la equidad y proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más pobres y vulnerables; mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención de los resultados del aprendizaje; profesionalizar el trabajo docente; descentralizar y reorganizar la gestión educativa y ofrecer más autonomía a las escuelas; fortalecer la institución escolar para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados, fueron las líneas fundamentales que con distinto énfasis pusieron en marcha los gobiernos de la región. (p.1).*

Se destaca dentro de estas líneas de acción, que el supervisor educativo es protagonista principal de los cambios sociales, porque cada docente ejerce una función directiva en las aulas donde orienta el trabajo al perfeccionamiento del ser humano, desarrollando un proyecto de vida en los estudiantes; esto otorga al supervisor, líder y gerente, un alto grado de responsabilidad en el rumbo que tome la institución. Como lo esbozan Rodríguez y Polo (2009) al manejar el concepto de equidad para reflejar que en Venezuela existe una sociedad desigual, y el uso del término hace referencia a la distribución por igual sin reproducir desigualdades educativas y culturales, para ello se hace urgente generar calidad educativa a los venezolanos, tomando en cuenta sobre todo aquellos sectores más desprotegidos de los beneficios reales que pueda brindar un Estado que en la actualidad es el único rector de la educación en el país.

La oferta educativa en las escuelas oficiales debe ser de mayor equidad, pues representa una verdadera oportunidad el acceso a la cultura para los sectores más pobres de la población; sin embargo, hasta el momento no se ha producido una masiva migración del sector privado hacia el sector público. Esta situación incide directamente como indicador en la calidad educativa, por ello, para que los sectores empobrecidos accedan a la cultura mediante una formación integral hay acuerdos en aceptar su carácter sistémico, en exigir calidad al personal

docente, especialmente al supervisor, como señala el derecho a la educación establecido en el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), la cual indica que debe ser *“integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...”* (p. 34).

El éxodo hacia las escuelas privadas, pese su alto costo para muchos, puede ser un indicador que evidencia la búsqueda de mejor calidad educativa; donde al menos garanticen el cumplimiento del calendario escolar, clases en todas las asignaturas y mayor prosecución. En el año 2002, con el cambio de gobierno se inició la creación de las escuelas bolivarianas, con jornada completa, en un intento para mejorar calidad en las escuelas públicas, aún así son pocas las evidencias dadas por las autoridades educativas en conceder la necesaria importancia a la calidad del funcionamiento escolar y a la calidad en los programas pedagógicos que en ellas se desarrollan para conducir aprendizajes y logros en los estudiantes, según Ugalde (2006):

*La educación de calidad es un bien público. El acceso a ésta es un derecho de todo niño venezolano, y los responsables de que nadie quede excluido, son la Sociedad y el Estado....Se confunde y trampea con lo público identificándolo con lo estatal.... La decisión de cualquier funcionario se presenta como la única palabra sobre lo público.... Así se mata la democracia “participativa” en educación pues los funcionarios del gobierno encarnan con “exclusividad” la responsabilidad educativa. (p.12).*

Ahora bien, ¿qué pasa en la actualidad en las escuelas públicas, donde el Estado es el rector exclusivo de la educación venezolana? ¿Qué limita al supervisor educativo para cumplir sus funciones pedagógicas? En función de estas interrogantes revisamos el rol del Estado como rector de la educación, como responsabilidad indeclinable para asegurar la atención en el acceso, permanencia y culminación de los estudiantes venezolanos, obligado a realizar inversión social según la Organización de las Naciones Unidas en la creación y sostenimiento de escuelas, pero observamos

con considerable preocupación el papel del Estado al respecto, pensamos que no es el único actor, sencillamente forma parte imprescindible como lo son padres, representantes, otras instituciones educativas que elaboran teorías, proponen ideas con los trabajos de investigación académica y científica de elevado valor educativo, por señalar algunos ejemplos.

En otro orden de ideas, se hace inevitable despuntar por lo indicado en párrafo anterior que desdichadamente el asunto de la supervisión sigue sin satisfacer como sistema necesario; es bueno señalar lo dicho por Soto (2003): *“Las mayores dificultades... que se han confrontado son: la falta de mística e idoneidad de los equipos supervisores...”* (p.11). A qué se le puede atribuir tal desfase en la ubicación y selección de estas personas de tan alto grado de direccionalidad en el ámbito educativo, podría ser interferencia política en el desempeño de sus labores, debilidades en su formación académica, personal y profesional, unido a un sistema educativo descontrolado en sus programaciones, cargado de múltiples debilidades en cuanto a mantener un excesivo centralismo en sus políticas educativas, entre otros elementos.

En cada periodo vivido por los venezolanos hemos tenido gobiernos democráticos y dictaduras, estos han determinado la orientación filosófica y las políticas educativas en nuestro país, en ningún momento ha dejado el Estado de tener el poder y control sobre los lineamientos educativos que se han aplicado en la nación; actualmente el sistema educativo bolivariano predica la democracia participativa en los basamentos legales y pedagógicos que lo guían.

Es pertinente señalar que en Venezuela se encuentran algunas “experiencias exitosas” de supervisión educativa en la red de escuelas de excelencia como Fe y Alegría, Avec y Andiep, según Ugalde (2006) manifiesta que:

*Los indicadores de este trabajo en positivo se deba a la participación de las instituciones en planes, proyectos, evaluaciones, apoyo en red y evaluaciones continuas con la intervención de personas que integran el entorno junto con los funcionarios internos, que toman conciencia de*

*la importancia que tiene el quehacer educativo en nuestro país (p.12-C).*

De igual manera, es oportuno resaltar el valioso acompañamiento pedagógico, proyectado en red de docentes, espacio de intercambio y discusión, fomento de valores, entre otros, que son piezas claves en estas instituciones educativas para lograr el éxito. Según la definición que diera el Consejo Nacional de Educación (2007):

*Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, o apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. (p. 13).*

Se podría afirmar que el acompañamiento y monitoreo son formas particulares de acercarse al docente y a la escuela; recaudar información, hacer seguimiento a los indicadores, que permitan comprobar la calidad y el nivel del insumo, proceso y producto esperado, aun cuando el acompañamiento es menos punitivo, no deja de enclaustrar la norma, la fiscalización en el hecho educativo, la diferencia es que su manifestación es más suave, menos visible el poder y el control, del sometimiento.

Al abordar el tema, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000, citado por Odreman, 2006) apuntalaba que:

*La formación del personal docente debe estar orientado en primera línea hacia las necesidades originales del proceso de modernización y adquisición de un aprendizaje de calidad, dejando un amplio espacio en el diseño curricular, dando cabida para la incorporación sin limitaciones, incluyendo la individualidad, y lo colectivo, para brindar a los diferentes niveles intelectuales de los estudiantes desde los menos a los más adelantados (p.19).*

Esta amplia cita deja en claro que la calidad educativa no se logra si presenta insuficiencias en la política educativa; por lo tanto hay que construir

sólidos fundamentos, en las corrientes curriculares, filosóficas, psicológicas, sociológicas, epistemológicas y legales, en función de mejorar la calidad educativa venezolana. Una de ellas es la falta de articulación en la red del Estado, como responsable del bienestar educativo en el colectivo venezolano, y todos los institutos universitarios responsables de formar el talento humano y ampliar la investigación educativa, enfocados en el mejoramiento del desempeño de supervisores, docentes y alumnos. Desde el Ministerio de Educación, señala Odreman (2006):

*Deben surgir lineamientos que garanticen como una arteria política de alta prioridad es la referida a la atención de los docentes. Para alcanzar mayores y mejores resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es necesario impulsar desde el Ministerio de Educación, algunas políticas que contribuyan a reducir el empirismo en los docentes, porque es cierto que el éxito en la ejecución de las políticas educativas descansa en gran medida en las competencias de los docentes. (p.4).*

Se considera inconclusa la formación de los profesionales de supervisión si no están capacitados para la reflexión. Es innegable que en el campo político y social, nacen fuerzas superiores a la capacidad de los sistemas educativos que desvían el principio. Pero hay más, el reconocimiento es nulo y es poca la voluntad para reparar los daños, como la no consideración del desarrollo individual a la altura de los nuevos tiempos.

Esas fuerzas caracterizadas por carencias e incapacidades, desvalorizan el sistema educativo venezolano, en particular el universitario en pre y postgrado, el cual incluyendo su talento humano ocupan una posición subordinada en el proceso de formación, elementos tan esenciales como la crítica, argumentación, discernimiento, ética, equidad, moral, reflexión, creatividad, y sobre todo el compromiso social que todo educador debe llevar internalizado dentro de sus valores educativos, hecho que exige cambios sustanciales indispensables para el desarrollo integral de nuestra sociedad.

El no promover en los supervisores los principios educativos, ha producido saberes fragmentados,

instrumentales, operacionales, por encima de los integrales y profundos, de los valorativos; el predominio en la repetición, en la “trasmisión” de conocimientos sin discernimiento en el aprendizaje, mas no en la formación, en el desarrollo de las destrezas y habilidades, y en la reproducción del saber, han dado paso a una cultura escolar irreflexiva, exclusiva que desvaloriza las posibilidades creativas del venezolano, alimentando el facilismo, al mínimo esfuerzo, el poco o ningún interés por problematizar, menos aún resolver los problemas, investigar, indagar, profundizar, y escudriñar.

El docente venezolano y muy específicamente el personal de supervisión, obvia la producción cognitiva, por establecer conexiones, interpelar e impugnar los contenidos que se manejan, los métodos, las estrategias, el proceso educativo lo trabajan como una receta. Sus consecuencias en el desarrollo del aprendizaje en cuanto a la calidad y producción de conocimiento dejan mucho que desear.

De acuerdo con lo planteado, se aprecian visos de preocupación cuando nos centramos en las instituciones educativas, y en especial en los centros educativos responsables de la formación académica del personal docente, como es de suponer presenta relevancia, pues es la preparación para formar los futuros líderes en educación. Es el supervisor al que se le ha otorgado esa tarea, que tiene y tendrá, en sus manos garantizar la educación en la mayoría de los venezolanos.

Preocupa mucho cómo en Venezuela la formación docente es considerada irrelevante debido a las carencias fundamentales en este aspecto. Basta con apreciar el perfil académico profesional del educador que se aspira, el diseño curricular que lo hace posible y las prácticas pedagógicas en las que se materializa el proceso. Se pone énfasis en los aspectos profesionales, desatendiendo los académicos y personales; orientándose la sobrevaloración de elementos referidos a la ocupación y la especialización, desmejorando los vinculados al estímulo de la capacidad reflexiva, ética, y compromiso social.

¿Cómo se logra el desarrollo social sin educación de calidad, adaptada a las nuevas circunstancias



del tercer milenio? Los más variados estudios del sistema educativo venezolano coinciden en señalar que el mismo vive momentos difíciles. Pese a las declaraciones oficiales y a los discursos, la educación en Venezuela registra el incremento y agudización de los problemas en todos sus niveles y modalidades: académicos, administrativos, financieros, gremiales y de calidad. Los diagnósticos son realmente alarmantes. Persiste y se profundiza la brecha entre los principios doctrinarios educativos consagrados en la Constitución y las leyes y los logros obtenidos como producto del sistema.

La escuela venezolana en sus niveles y modalidades refleja una situación contraria a los postulados que la sustenta: igualdad de oportunidades, democratización, participación, establecidos en la filosofía del Estado y en el ordenamiento jurídico vigente. Son múltiples las formas que expresan esta problemática, van desde las diferencias en la condición social de quienes acceden al sistema educativo, pasando por las limitaciones en la conciencia social, el uso del lenguaje y la percepción, hasta la calidad diferenciada por los aprendizajes, la estratificación de las instituciones educativas y la producción de profesionales de primera y segunda categorías, entre otras.

Hay un cuadro crítico en los altos niveles que manejan la educación venezolana; debido a los reclamos formulados por el bajo nivel académico; la falta de pertinencia y productividad en los egresados, en las áreas científicas y tecnológicas, particularmente en el pre y postgrado universitarios.

En el aspecto académico, además de la ya nombrada calidad diferenciada de los aprendizajes, el punto central lo ocupa la persistencia de elementos que evidencian el escaso rendimiento del sistema educativo venezolano, la creciente falta de calidad en la enseñanza y sus egresados, la inadecuación de los aprendizajes con respecto a las competencias exigidas, limitaciones en la formación docente, el predominio de prácticas pedagógicas no formativas, la presencia de actividades investigativas poco productivas, el énfasis en los aspectos tecno-instrumentales de la formación y la exclusión progresiva que aporta elementos: reflexión, crítica, eticidad y creatividad.

Adecuaremos a esa anormalidad la permanencia de índices de deserción y repitencia, la preocupante situación de prosecución decreciente y de retardo pedagógico que golpea con más énfasis a la escuela primaria y secundaria, así como el proceso de legitimación creciente en el cual se encuentran los centros de educación superior.

En cuanto a la deserción entre los años 2006-2007, según Sisov (Sistema de Indicadores Sociales para Venezuela, citado por Rodríguez y Polo, 2009), se nota con más énfasis en la llamada III etapa de Educación Básica; en séptimo año se ubicó en un 11.5 %, en octavo con 8.1 % y en noveno año con un 6.3 %; y la repitencia por encima del promedio 5.1 % en la I etapa de Básica en primer grado 7.9 %, en segundo grado 6.2 %, en tercer grado 7.5 % y en séptimo año 7.5 % (p. 15).

El investigador Herrera (citado por Bravo, 2010), como director del Centro de Investigaciones Culturales y Educativas, indica que los datos de la Memoria y Cuenta del Ministerio de Educación de 2009 demuestran que gran parte de los venezolanos no culmina la educación secundaria. Señala un ejemplo ocurrido: *“En 1998-1999 la matrícula de primer grado fue de 602.315 alumnos, 11 años después, (2008-2009) los egresados de quinto año de educación media sumaron 321.664: solo 53% de la cohorte inicial”* (p. 12). De acuerdo con estas cifras, el 30 % de la población queda fuera del sistema. En esto tiene mucho que ver la deserción unida a la repitencia, además de horarios irregulares, falta de profesores, violencia, entre otros indicadores.

En las áreas administrativas y financieras, los diagnósticos manifiestan detalladamente la alta centralización de la gestión educativa, muy específicamente las instituciones con dependencia directa del Ministerio de Educación, así como privilegios e irracionalidad en la distribución presupuestaria y en la inversión educativa en todos sus aspectos.

Esta problemática y sus expresiones están vigentes en diversas instituciones educativas, relacionadas más al sector oficial y empresarial; han desarrollado discursos y presentando alternativas y propuestas para la adecuación educativa, atendiendo los diag-

nósticos sobre los problemas abordados por el sector educativo, localizados en dificultades del funcionamiento, deserción, prosecución decreciente, sobredimensionamiento del nivel superior, sobreofertas de profesionales y concentración de la gestión. Esto forma desequilibrios inevitables del procedimiento en expansión, no atendido por los organismos responsables en darles continuidad, situación que afecta coyunturalmente la misión e impide alcanzar la universalización educativa venezolana.

La obsolescencia conceptual que soporta la filosofía del Estado, por la concentración de poder, genera una aguda centralización en la gestión educativa, originando deficiencias. Una alternativa para cambiar este centralismo perturbador sería la creación de redes educativas sustentadas en una concepción meritocrática, orientada al logro de la excelencia, guiada hacia la ampliación de áreas de desarrollo profesional ya sean en cargos docentes, directivos, supervisores y en áreas de capacitación, innovación e investigación, siendo estos enriquecedores en muchos aspectos profesionales y humanos para este funcionario; el retomar los concursos para acceder a cargos educativos de mayor compromiso y responsabilidad, adecuar sueldos y salarios, la selección para ingresar y mantenerse dentro del sistema, debe estar en constante evaluaciones transparentes y carentes de cualquier interés partidista, siempre enfocadas en criterios de conocimientos, de su desempeño y su disciplina como educador, sus méritos y desméritos.

Entre los años ochenta y noventa, en el área influida por esta problemática, surge otra línea de cuestionamiento y análisis, asociada a la crisis del sistema educativo, con la persistencia en el contexto de factores sociales y culturales críticos, asignándole la responsabilidad de estos últimos a la neutralización de los alcances educativos con características democráticas y de las abismales limitaciones cualitativas, científicas y tecnológicas

que deberían presentar los egresados del sistema escolar venezolano.

En las diferentes reuniones internacionales, eventos y otros donde asiste Venezuela, siempre está presente el tema educativo, relacionado con materias específicas: ambiente, tecnificación de las labores agrícolas, para el desarrollo de la mujer y educación para la paz. Apareciendo como firmante de múltiples documentos que la obligan a su cumplimiento. Poco es el estímulo y beneficios materiales para quienes se encargan de estas actividades.

## V. Conclusiones

La cultura organizacional dentro de la institución educativa es muy valiosa e importante, por ello el supervisor debe tener conocimiento tanto actualizado como heterogéneo de filosofías y teorías sobre el tema, así como basamentos legales implementados en las mismas, de tal manera que permita garantizar una mayor y mejor inserción social, la sana convivencia interna facilitando el empatizar entre grupo de trabajo con la aceptación de múltiples y variados liderazgos internos, los cuales ayudarán en el proceso a alcanzar las metas y visiones planificadas por el colectivo.

Por otro lado, la supervisión ejercida en las instituciones educativas como consecuencia de su enfoque parcial ha estado centrada en el profesor y no en toda la institución y específicamente en su organización, esto ha generado cierta incomodidad en el desempeño docente porque se ha visto el trabajo del supervisor como una actitud represiva que no ayuda a la creatividad y la innovación en el desempeño docente y más bien se le percibe como un cumplir las exigencias formales que demandan los órganos intermedios así como el Ministerio de Educación, y que ha dado lugar a que este valioso instrumento de la gestión, tenga una percepción de inútil o en todo caso represiva, hace sentir a los educadores atrapados en la culpabilidad, oprimidos por el tiempo y sobrecargados por las imposiciones.

## Referencias bibliográficas

- Albornoz, M. (2011) *Particularidades de la institución educativa*. Disponible en línea: [mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/36811](http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/36811)
- Bravo, L. (2010) *¿Qué pasa en la educación y la sociedad de Venezuela?* (Colección Memoria Educativa Venezolana). Caracas: UCV. (2604). Disponible en: [luisbravo.blogspot.com](http://luisbravo.blogspot.com). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario.
- Consejo Nacional de Educación (2007) *Programa acompañamiento pedagógico*. Para mejorar los aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales. Biblioteca Nacional del Perú n° 2008-03077 [www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe).
- Giménez, G. (1983) "Los fenómenos del poder", en *Poder, estado y discurso*. México: UNAM, pp. 123-151.
- González, M. (2005) *La educación para la salud del siglo XXI*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hall, R. (1996) *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Fernández, L. (1994) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós.
- Maturana, H. y Valera, F. (2004) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización*. Buenos Aires: Universitaria / Lumen.
- Motta, Raúl (2008) "Los retos para la educación del siglo XXI: entre la hiper-especialización y la visión compleja". Conferencia. Disponible en línea: [https://www.tendencias21.net/ciclo/Los-retos-para-la-educacion-del-siglo-XXI-entre-la-hiper-especializacion-y-la-vision-compleja\\_a38.html](https://www.tendencias21.net/ciclo/Los-retos-para-la-educacion-del-siglo-XXI-entre-la-hiper-especializacion-y-la-vision-compleja_a38.html)
- Odreman, T. (2006) "Problemas de la educación en Venezuela: Las demandas de la sociedad y las ofertas del sistema educativo". *Letras*, 48 (73).
- Rodríguez, N. y Polo, M. (2009) *Hacia una propuesta curricular alternativa. Aportes para el diseño curricular del sistema educativo venezolano*. Caracas: Asociación Civil Asamblea de Educadores.
- Soto, M. (2003) Proyecto: *calidad educativa y experiencias significativas en Fe y Alegría*. Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Federación Internacional de Fe y Alegría. La formación permanente: Hacia la Escuela Necesaria.
- Ugalde, L. (2006) "Las trampas con lo público". *Boletín Digital Universitario*. Tomado de El Nacional, 08/06/2006. [boletin.uc.edu.ve/index.php?...trampas...pconnnluis-ugal](http://boletin.uc.edu.ve/index.php?...trampas...pconnnluis-ugal).
- Uribe, M. (2005) "El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior". *Prelac*. 1(1): 1-10.
- Vásquez, A. y Martínez, I. (1996) "La sociabilización en la escuela. Una perspectiva etnográfica". *Papeles de Pedagogía* 26: 74.
- Vásquez, E. y otros (2008) "Educación, ciudadana y democracia". *Memorias de la IV Asamblea Nacional de Educación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

