



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



**Plan estratégico para desarrollar el liderazgo resiliente
en los supervisores de los circuitos educativos**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar
al grado de Magíster en Gerencia Educacional

Autor: Xavier Martínez
Tutor: Dr. Nelson Briceño

Caracas, febrero 2023

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Dr. Nelson Briceño Montilla, titular de la cédula de identidad N° V- 9179456 hago constar que aceptó asesorar a la estudiante: Xavier Martínez, titular de la cédula de identidad N° V- 15544117, en el carácter de Tutor en la elaboración del Trabajo especial de Grado titulado, **'Plan estratégico para desarrollar el liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos del municipio Ambrosio Plaza en el estado Miranda'**, para respectivamente optar al título de Magister en Gerencia Educacional que otorga el IMPM – UPEL, Extensión Académica Sede Central.

Por tal razón, acepto asesorar a la estudiante durante el proceso de desarrollo del mismo hasta su presentación y evaluación por parte del jurado examinador que designe para tal efecto la universidad.

En la ciudad de Valera, a los veinte (20) días del mes de enero de 2022.



Dr. Nelson Briceño Montilla
C.I. N° V- 9179456



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO



**PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS
SUPERVISORES EN LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS.**

Por: Xavier Martínez
C.I. N° V-15.544.117

Trabajo de Grado de **Maestría en Gerencia Educacional**, **Aprobado** en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas, a los 2 días del mes de marzo de 2023.

Dr. Nelson Briceño
C.I. N° V- 09.179.456
TUTOR

Dra Solange Velásquez
C.I. N° V-9.862.911
JURADO

Dra. Elke Carollina Alberto
C.I. N° V-10.181.638
JURADO

Original para la Secretaria del IMPM

CONTENIDO

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Formulación de las Interrogantes	6
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	10
En el Contexto Internacional	10
En el Contexto Nacional	11
Bases Teóricas	12
Gerencia	13
Gerencia Educativa	14
Liderazgo	15
Conceptualización de la Resiliencia	20
Competencia de la Resiliencia	21
Competencias del líder resiliente	21
Desarrollo histórico de la Supervisión Educativa contexto nac.	23
Conceptualización de la Supervisión Educativa	26
Funciones de la Supervisión Educativa	27
Bases Legales	30
Cuadro de operacionalización de las variables	33
III MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma de la Investigación	34
Tipo de la Investigación	35
Diseño de la Investigación	36
Nivel de la Investigación	37
Variables de la Investigación	37
Población y Muestra	38
Técnica de Recolección de Datos	38
Instrumento de Recolección de Datos	38
Validez y Confiabilidad del Instrumento	39
Procedimiento de la Investigación	40

	Análisis de los Datos	41
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
	Análisis global de los resultados de la guía de observación	61
	Análisis global de los resultados del cuestionario (encuesta)	89
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
VI	PROPUESTA: Plan estratégico para desarrollar el liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos	92
	REFERENCIAS	98
	ANEXOS	101

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	¿Los supervisores asisten puntualmente a la reunión?	43
2	¿Los supervisores al llegar a la reunión demuestran cortesía ante los presentes?	44
3	¿Los supervisores conocen el motivo de la reunión cuando son convocados?	45
4	¿Durante la reunión se respeta el derecho de palabra de cada asistente?	46
5	¿En las reuniones los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, consideración y tolerancia?	47
6	¿Los supervisores en las reuniones tienen la oportunidad de plantear los nudos críticos que se presentan en su circuito?	48
7	¿Los supervisores deben presentar un registro de las actividades desarrolladas durante las visitas a sus instituciones?	49
8	¿Los supervisores cuentan con el apoyo de alguna otra autoridad para realizar el acompañamiento en las instituciones pertenecientes a su circuito?	50
9	¿La permanencia de los supervisores en los circuitos educativos tiene un tiempo determinado?	51
10	¿Los supervisores emplean un lenguaje acorde al cargo que desempeñan?	52
11	¿El supervisor al plantear sus ideas demuestra habilidades comunicativas y liderazgo?	53
12	¿La presentación personal del supervisor está acorde a la responsabilidad que tienen como máxima autoridad de un circuito educativo?	54
13	¿Las relaciones interpersonales entre los supervisores se manejan en un clima de respeto y tolerancia?	55
14	¿Los supervisores al plantear los nudos críticos o situaciones particulares son objetivos?	56
15	¿Cuándo un supervisor realiza un planteamiento los otros supervisores se solidarizan con su colega?	57
16	¿La dedicación del supervisor es a un solo circuito educativo?	58
17	¿Los supervisores al intervenir en un punto específico durante la reunión demuestran escucha activa y habilidades comunicativas?	59

Cuadro		Pág.
18	¿Usted cuando llega a un plantel saluda con cortesía al equipo de trabajadores de la institución?	61
19	¿Usted cuando se presenta en una institución y observa una situación irregular la aborda de inmediato?	62
20	¿Los llamados de atención que efectúa al equipo directivo lo realiza en:	63
21	¿Si es necesario efectuar un llamado de atención a algún personal de la institución, usted como supervisor lo realiza?	64
22	¿Cuántos años de servicios tiene en el sistema educativo venezolano?	65
23	¿Cuántos años de servicio tiene usted como supervisor?	66
24	¿Usted fue nombrado como supervisor amparado en el (la):	67
25	Su credencial lo designa como:	68
26	¿Cuántas instituciones educativas conforman el circuito educativo que usted dirige?	69
27	¿En todas las instituciones educativas que usted dirige hay director designado?	70
28	¿Usted ha sido designado supervisor en un solo Circuito educativo?	71
29	Las reuniones convocadas por la Región Educativa eje Plaza-Zamora son de carácter:	72
30	¿Con qué frecuencia enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas que conforma su circuito?	73
31	¿Usted como supervisor cuenta con el apoyo de otro supervisor, o de un jefe inmediato cuando enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?	74
32	¿En su praxis como supervisor se le dificulta tomar decisiones en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?	75
33	¿Usted conoce cuál es el perfil que debe tener un docente para ser supervisor?	76
34	¿Considerando las reuniones a las cuales ha asistido y el perfil que debe tener un supervisor, es necesario actualizar dicho perfil?	77
35	¿El circuito educativo bajo su autoridad queda retirado a su domicilio?	78
36	¿En su praxis como supervisor recibe apoyo de los directores de las instituciones educativas que están en su circuito?	79
37	¿Usted como supervisor apoya a los directores de las instituciones educativas en la toma de decisiones?	80
38	¿Cuándo una institución educativa de su circuito se queda sin director, es usted como supervisor quien asume el cargo?	81
39	¿Las relaciones interpersonales que mantiene con el equipo directivo de las instituciones educativas del circuito son óptimas y basadas en el respeto?	82

Cuadro		Pág.
40	¿Considera que el número de instituciones pertenecientes a su circuito dificulta el desempeño óptimo en su labor como supervisor?	83
41	Una vez que asume el cargo de supervisor, ¿usted recibe formación que implique el fortalecimiento del liderazgo, gestión de emociones y toma de decisiones?	84
42	¿En situaciones de conflicto cuál es la postura que usted asume?	85
43	¿Usted tiene conocimiento que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social?	86
44	¿Si tuviera la oportunidad de recibir formación que le permitiera fortalecer su praxis como supervisor lo aceptaría?	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	¿Los supervisores asisten puntualmente a la reunión?	43
2	¿Los supervisores al llegar a la reunión demuestran cortesía ante los presentes?	44
3	¿Los supervisores conocen el motivo de la reunión cuando son convocados?	45
4	¿Durante la reunión se respeta el derecho de palabra de cada asistente?	46
5	¿En las reuniones los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, consideración y tolerancia?	47
6	¿Los supervisores en las reuniones tienen la oportunidad de plantear los nudos críticos que se presentan en su circuito?	48
7	¿Los supervisores deben presentar un registro de las actividades desarrolladas durante las visitas a sus instituciones?	49
8	¿Los supervisores cuentan con el apoyo de alguna otra autoridad para realizar el acompañamiento en las instituciones pertenecientes a su circuito?	50
9	¿La permanencia de los supervisores en los circuitos educativos tiene un tiempo determinado?	51
10	¿Los supervisores emplean un lenguaje acorde al cargo que desempeñan?	52
11	¿El supervisor al plantear sus ideas demuestra habilidades comunicativas y liderazgo?	53
12	¿La presentación personal del supervisor está acorde a la responsabilidad que tienen como máxima autoridad de un circuito educativo?	54
13	¿Las relaciones interpersonales entre los supervisores se manejan en un clima de respeto y tolerancia?	55
14	¿Los supervisores al plantear los nudos críticos o situaciones particulares son objetivos?	56
15	¿Cuándo un supervisor realiza un planteamiento los otros supervisores se solidarizan con su colega?	57
16	¿La dedicación del supervisor es a un solo circuito educativo?	58
17	¿Los supervisores al intervenir en un punto específico durante la reunión demuestran escucha activa y habilidades comunicativas?	59

Gráfico	Pág.
18 ¿Usted cuando llega a un plantel saluda con cortesía al equipo de trabajadores de la institución?	61
19 ¿Usted cuando se presenta en una institución y observa una situación irregular la aborda de inmediato?	62
20 ¿Los llamados de atención que efectúa al equipo directivo lo realiza en:	63
21 ¿Si es necesario efectuar un llamado de atención a algún personal de la institución, usted como supervisor lo realiza?	64
22 ¿Cuántos años de servicios tiene en el sistema educativo venezolano?	65
23 ¿Cuántos años de servicio tiene usted como supervisor?	66
24 ¿Usted fue nombrado como supervisor amparado en el (la):	67
25 Su credencial lo designa como:	68
26 ¿Cuántas instituciones educativas conforman el circuito educativo que usted dirige?	69
27 ¿En todas las instituciones educativas que usted dirige hay director designado?	70
28 ¿Usted ha sido designado supervisor en un solo Circuito educativo?	71
29 Las reuniones convocadas por la Región Educativa eje Plaza-Zamora son de carácter:	72
30 ¿Con qué frecuencia enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas que conforma su circuito?	73
31 ¿Usted como supervisor cuenta con el apoyo de otro supervisor, o de un jefe inmediato cuando enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?	74
32 ¿En su praxis como supervisor se le dificulta tomar decisiones en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?	75
33 ¿Usted conoce cuál es el perfil que debe tener un docente para ser supervisor?	76
34 ¿Considerando las reuniones a las cuales ha asistido y el perfil que debe tener un supervisor, es necesario actualizar dicho perfil?	77
35 ¿El circuito educativo bajo su autoridad queda retirado a su domicilio?	78
36 ¿En su praxis como supervisor recibe apoyo de los directores de las instituciones educativas que están en su circuito?	79
37 ¿Usted como supervisor apoya a los directores de las instituciones educativas en la toma de decisiones?	80
38 ¿Cuándo una institución educativa de su circuito se queda sin director, es usted como supervisor quien asume el cargo?	81
39 ¿Las relaciones interpersonales que mantiene con el equipo directivo de las instituciones educativas del circuito son óptimas y basadas en el respeto?	82

Gráfico		Pág.
40	¿Considera que el número de instituciones pertenecientes a su circuito dificulta el desempeño óptimo en su labor como supervisor?	83
41	Una vez que asume el cargo de supervisor, ¿usted recibe formación que implique el fortalecimiento del liderazgo, gestión de emociones y toma de decisiones?	84
42	¿En situaciones de conflicto cuál es la postura que usted asume?	85
43	¿Usted tiene conocimiento que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social?	86
44	¿Si tuviera la oportunidad de recibir formación que le permitiera fortalecer su praxis como supervisor lo aceptaría?	87



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS

Autor: Xavier Martínez

Email: xaviermartinez2403@gmail.com

Tutor: Dr. Nelson Briceño

Año: Febrero 2023

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue proponer un plan estratégico para desarrollar el liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda. Las bases teóricas y definición de variables son respaldados por autores como: Pittaluga (2015); García (2010); Gil y Otros (2011), Ramírez y otros (2018); Trujillo (2011); Henderson (2003); Nieto (2018); entre otros. La investigación se orientó al paradigma positivista, enfoque cuantitativo de tipo descriptiva, bajo el diseño de proyecto factible e investigación de campo. La población objeto de estudio fue de diez (10) supervisores. La técnica empleada fue la observación y la encuesta, cuyos instrumentos de estudio fueron la guía de observación estructurada y el cuestionario el cual se conformó por ítems con dos (2) alternativas de respuesta en la mayoría de los casos, validado por tres (3) expertos y se empleó la confiabilidad Alfa de Cronbach a partir de los resultados obtenidos se analizó la estadística descriptiva, la cual arrojó datos relacionados el perfil del supervisor y su gestión en los circuitos educativos, y a partir de allí se propuso un plan estratégico que permita el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza, para optimizar su gestión en la praxis educativa, el mismo se basó en las estrategias planteadas por Díaz Barriga (2006) de enseñanza situada.

Palabras clave: Gerencia Educativa, Liderazgo Resiliente, Supervisión Educativa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los gerentes educativos se encuentran inmersos en situaciones que afecta el óptimo desempeño de sus labores, ya sea por la praxis diaria o los cambios que demanda el desarrollo de la sociedad. Los líderes de las instituciones educativas son los encargados de gestionar todas las actividades, orientaciones y directrices emanadas por el órgano rector en el ámbito educativo, de allí que cada uno adopte un cambio de actitud hacia el trabajo en equipo para que sea colaborativo, esto con el fin de propiciar oportunidades de desarrollo a los integrantes quienes acompañan todo el proceso.

Para generar el logro de los objetivos en las instituciones educativas es necesario que los equipos directivos, los supervisores y sus líderes incursionen hacia nuevas formas que integran la capacidad para crear, el trabajo eficiente, eficaz y comprometido, la transparencia y búsqueda de la calidad en la educación, la gestión de un clima y cultura organizacional adecuados, la pasión por el compartir, la adecuación de valores, el sentido de pertenencia, entre otros.

De acuerdo a lo planteado, es oportuno definir la resiliencia, no es más que la capacidad que tiene el ser humano de sobreponerse y adaptarse a las adversidades, saliendo fortalecido aún en casos extremos. Ahora, la resiliencia para la educación implica la capacidad que refleja un individuo ante circunstancias adversas, logrando un equilibrio óptimo para afrontar desde la perseverancia, la toma de decisiones compartida y colaborativa, autoconfianza, autoestima y control, competencia emocional e ilusión basada en proyectos que van desde lo educativo hasta lo comunitario.

La combinación de la resiliencia con el liderazgo, da lugar al liderazgo resiliente que, asumido de forma consciente, permitirá que el gerente educativo en su rol de supervisor de los circuitos educativos trascienda las dificultades sin quedar extenuado, con un alto desempeño en sus funciones y con respuestas asertivas ante las situaciones

presentadas. En función de lo expuesto anteriormente, el investigador considera necesario proponer un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda.

La investigación se encuentra estructurada en seis (6) capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: en este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, las interrogantes, el objetivo general y objetivos específicos, y por último la justificación.

Capítulo II: aquí se desarrolla todo lo referente al marco teórico, bases teóricas, legales y cuadro de operacionalización de las variables.

Capítulo III: en este apartado se describe el marco metodológico, paradigma de la investigación, nivel, tipo, diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: en este capítulo se plasman todos los resultados con sus respectivos análisis.

Capítulo V: se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: es aquí donde se plantea la propuesta desarrollada por el investigador.

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

El concepto de resiliencia comenzó a desarrollarse en Estados Unidos extendiéndose a Europa, Francia, Alemania y España, finalmente llega a América Latina donde se han realizado innumerables trabajos de investigación y proyectos. El ámbito educativo a consecuencia de la dinámica social cambiante, ha adoptado esta postura por lo cual se hace oportuno mencionar a Trujillo (2011) quien aporta que “La resiliencia para la educación es la capacidad de sobreponerse ante circunstancias adversas o conflictivas, para lograr el equilibrio optimizador afrontando desde la perseverancia, la toma decisional compartida y colaborativa, autoconfianza, autoestima y control, competencia emocional e ilusión basada en proyectos comunitarios.” (p.16).

Partiendo de la premisa que la educación pertenece a las ciencias sociales, es necesario nombrar a Villegas (2017) quien plantea que la resiliencia “es la capacidad que tiene el entorno de superar los problemas, aprender de los errores etc., contando con el apoyo conjunto y la cooperación de los individuos que integran ese grupo social” (p.680).

Siguiendo el mismo orden de ideas relacionadas con el término resiliencia, es oportuno hacer mención a la relación que tiene con la postura a asumir por un líder en su institución educativa, apoyado en lo señalado por Méndez (2016) el cual define el líder de una institución de enseñanza como: “la persona que promueve valores comunes, un apropiado saber hacer compartido, una cultura docente, organización, colaboración y trabajo en equipo”. (p.40).

En virtud de lo antes expuesto se infiere que la resiliencia apoya al liderazgo propiciando una actitud positiva, la capacidad de sobreponerse a los embates y adversidades que se derivan de sus actividades, creando así un equilibrio entre sus habilidades, destrezas y los desafíos a los cuales se enfrenta. Por otra parte, el líder puede fortalecer su gestión asumiendo una postura resiliente permitiéndose crecer con su equipo de trabajo.

En Venezuela, contextualizando los eventos en una línea del tiempo, los escenarios se suscitan con base en los pronunciamientos del órgano rector en materia educativa, entre los que cabe mencionar el cambio repentino del currículo, aprobación de resoluciones inherentes a la educación, nombramientos de altos directivos sin considerar los requisitos estipulados en las leyes, la remisión de circulares emergentes con debilidades en el sustento legal, todo esto propicia situaciones donde algunos gerentes educativos visualizan su vida profesional bajo una serie de adversidades, sin que consideren sus esfuerzos, y aún más dejando a un lado los méritos que han cosechado durante sus años de servicio en educación.

Todo esto hace ver a los gerentes educativos como líderes incompetentes para diseñar y ejecutar políticas coherentes, que le permitan formular y ejecutar estrategias orientadas a optimizar el uso de recursos en la innovación, la transformación pedagógica, en el incremento de la productividad y competitividad educativa, traduciéndose en debilidades para el manejo de conflictos, toma decisiones e incentivo al personal que se encuentra bajo su dirección.

Desde la emisión de la circular 003013 del año 2016 por parte Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), la estructura del sistema educativo venezolano sufrió transformaciones en lo que respecta a la supervisión educativa, el liderazgo en los niveles y modalidades de educación tanto en planteles oficiales como prestadores de servicios es asumido por el supervisor circuital. Sin embargo, en la circular mencionada previamente existe la debilidad, en cuanto al perfil, las habilidades o destrezas que debe poseer el supervisor para asumir esa responsabilidad, esto implica la necesidad de desarrollar actitudes y posturas proactivas que eviten sucumbir antes las adversidades derivadas de estas funciones.

La reestructuración generada por la emisión de la circular 003013 propició en los Municipios Ambrosio Plaza y Ezequiel Zamora del Estado Miranda la creación de la Coordinación Regional de Educación eje Plaza-Zamora con una autoridad única, quedando conformado el Municipio Ambrosio Plaza con 17 Circuitos Educativos, los cuales están integrados a su vez por un mínimo 8 instituciones y un máximo de 12.

Desde la experiencia del autor del presente trabajo de grado en sus diferentes roles desempeñados en instituciones educativas, como docente, coordinador, director y director circuital, ha observado debilidades en la gestión del líder educativo específicamente en la función del supervisor circuital, las cuales se evidencian en situaciones donde la resiliencia está ausente, por ejemplo en las reuniones del circuito al faltar algunos de los directores, esto genera incertidumbre y manejo inadecuado de las emociones, en la poca participación por parte de las instituciones en los retos estudiantiles (lineamiento ministerial), se observa una gestión inadecuada al realizar el llamado de atención en público.

De igual manera, en la presentación incompleta de recaudos, no se aplican las medidas correctivas a la institución, en el incumplimiento del reporte solicitado por el órgano rector no se observa mayor énfasis por parte del líder del circuito, el tener que asumir el rol directivo en las instituciones oficiales que carecen del mismo, sin desvincularse de sus funciones como supervisor, en la resistencia de algunos directores en cumplir las orientaciones del órgano rector, la decisión tomada es la rotación del supervisor circuital a otro circuito educativo o en su defecto el cese de sus funciones, siendo reubicado en una institución con un cargo de menor jerarquía.

Todos los eventos mencionados previamente dificultan afrontar las situaciones que se generan en la ejecución de los procesos gerenciales, aunado a estas circunstancias se le suman las condiciones laborales las cuales dificultan satisfacer las necesidades de los involucrados, lentitud o ausencia de respuesta en la solución de conflictos, toma de decisiones a destiempo y en algunas ocasiones erradas, poca disposición para optimizar las relaciones con el personal directivo, docente y comunidad en general en el entorno del circuito.

El contexto actual del sistema educativo, específicamente en la responsabilidad de los supervisores circuitales, y conociendo el ejercicio de sus funciones como acompañantes en el desarrollo de los procesos gerenciales, sería idóneo apostar al liderazgo resiliente “autoría del término aún desconocida” el mismo sería un punto de apoyo en la gestión educativa, y aún más ante los escenarios actuales a los cuales se

enfrentan, adicionalmente le facilitaría asumir un rol orientador, conciliador y líder de las instituciones a las cuales acompaña.

El liderazgo resiliente es una postura y actitud que puede asumir cualquier individuo encontrándose o no en cargos que requieran ejercer autoridad, en el caso particular de los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza, podrían adoptarla para optimizar su gestión, fortalecer sus competencias y superar la adversidad en el cumplimiento de sus funciones alcanzando un desempeño eficiente en condiciones de extenuación o dificultad.

Parafraseando a Nieto (2018) las personas resilientes son comprometidas, toman el control de las situaciones transformando los problemas en oportunidades, asumen los retos sin resistirse a los cambios, internalizan los aprendizajes como parte de la vida; es decir, de su propia existencia, en interacción con el entorno, mientras más sensible sea la relación con los demás, mayor será la comprensión, el apoyo y el respeto para fortalecer la habilidad de respuesta positiva.

Formulación de las Interrogantes

Todo lo expuesto permite formular las siguientes interrogantes que enmarca el presente estudio: ¿Cómo puede desarrollarse el liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda?, ¿Cuál es el conocimiento que tienen los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza sobre el liderazgo resiliente?, ¿Cuál es el perfil actual del supervisor de las instituciones de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza?, ¿Cuál sería la factibilidad de la propuesta de un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza?, ¿Cómo sería el diseño de un plan estratégico para desarrollar un liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el conocimiento que tienen los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza sobre el liderazgo resiliente.
2. Describir el perfil actual de los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza.
3. Establecer la factibilidad de la propuesta de un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza.
4. Diseñar un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda.

Justificación de la Investigación

El presente estudio tuvo como finalidad el desarrollo del liderazgo resiliente y su posible adaptación en los supervisores adscritos a los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza del Estado Miranda. Su aporte desde lo teórico fue establecer el perfil del supervisor en su rol de líder resiliente para afrontar adversidades y no sucumbir ante ellas; dando respuestas efectivas que serán proyectadas al personal de las instituciones y comunidades escolares que están a su cargo.

En el ámbito social y pedagógico los supervisores se ven sometidos a diversas presiones, por lo cual es necesario que desarrollen capacidades para tomar decisiones ante los embates que se deriven de su praxis diaria y de una vez recuperarse rápidamente para desempeñarse exitosamente en sus funciones de líder durante la permanencia en el circuito. Por otra parte, la capacidad de gestión de su personal, implica que estos no solo posean, mantengan y actualicen sus conocimientos, sino que

también desarrollen competencias que los posibiliten a formar equipos de alto desempeño y mantenerse mentalmente equilibrados ante presiones crecientes.

Por tanto, el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos facilitará las relaciones sociales constructivas, un sentido positivo ante las circunstancias, dimensionar los problemas, regular las emociones frente a las dificultades, extraer el significado de las situaciones de estrés, promover la iniciativa y la fijación de metas posibles de alcanzar. En el aspecto teórico de esta investigación permite profundizar en trabajos que se hayan generado previamente relacionado con el tema, y a su vez establecer y conjugar el liderazgo resiliente adaptado a la realidad que tienen los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza del Estado Miranda. También cabe destacar que sirve de referencia para investigaciones futuras relacionadas con el tema.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación está relacionada en el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda, en el período comprendido entre los años 2016 al 2022.

La investigación está adscrita a la Línea de Investigación Educativa "Familia y Sociedad" del Núcleo de Investigación Educativa "Ramón David Sánchez Palomares", en la Extensión Académica Valera del IMPM - UPEL.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

En el presente capítulo se expone la revisión preliminar de investigaciones, relacionadas con el tema en estudio, las cuales conforman los antecedentes, además se consideran las bases teóricas, entre las cuales se destacan aspectos asociados al liderazgo resiliente y la supervisión en el ámbito educativo, entre otras.

Antecedentes de la Investigación

Tras la búsqueda exhaustiva de información pertinente al presente estudio, se hizo evidente, el gran crecimiento que han tenido los temas relacionados al liderazgo resiliente en el ámbito educativo, así como aspectos referidos a las competencias que debe adquirir los profesionales de la docencia en estos nuevos tiempos.

Ámbito Internacional

Ramírez y otros (2018) realizó una investigación que tiene por título *Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano*, en la misma se buscó describir los atributos del liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano desde las organizaciones educativas. Metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de dieciocho (18) ítems, dirigido al personal administrativo de la población de estudio, la técnica de análisis descriptivo, de varianza, regresión lineal y factorial. Los hallazgos evidencian el reconocimiento de capacidades del talento humano. Se concluye que el indicador seguridad en sí mismo se pronuncia como una fortaleza, con falencias en la: adaptación al cambio y relacionamiento estratégico, iniciativa, creatividad y amor.

Esta investigación se relaciona con la presente desde el punto de vista teórico en lo que se refiere a las bases teóricas y en lo metodológico, puesto que guardan entre sí coincidencias en el paradigma y el tipo de investigación.

Nieto (2018), desarrolló una investigación que tiene por título *Atributos resilientes del gerente educativo*, en la misma se planteó el objetivo de describir los atributos resilientes del gerente educativo que inducen al fortalecimiento del desarrollo organizacional en instituciones educativas del Municipio Maicao-Colombia; Siguió

una metodología descriptiva, con un diseño no experimental y de campo. La muestra poblacional estuvo constituida por sesenta y siete (67) docentes que laboran en las instituciones educativas: N°. 5 técnico Comercial San José, N°. 7 Maicao, La Guajira y N°. 2 Maicao. Los resultados de la variable destacan las debilidades de los gerentes para el control de las circunstancias adversas, aceptar cambios, fortalecer la interacción social interna-externa, la apertura a la sensibilidad y para la comprensión humana en la organización.

Esta investigación apoya a la presente, en cuanto a lo teórico puesto que permite sustentar las bases teóricas y en relación a lo metodológico, guardan relación en el diseño de la investigación, forma parte del estado del arte.

Ámbito Nacional

Mendoza (2019), realizó una investigación la cual tuvo como título *aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB)*. Éste se fundamentó con teorías sobre liderazgo, resiliencia y gerencia educativa. Para ello fue asumido el paradigma interpretativo desde la postura de Heidegger (1997) y el método fenomenológico-hermenéutico. La evidencia se recopiló, aplicando la técnica de entrevista a tres (3) miembros del personal docente, gerentes medios en el escenario de estudio y como instrumento se utilizó un guion de entrevista. Asimismo, el autor fungió como instrumento heurístico utilizando los sentidos, memoria, capital cultural y percepciones para, categorizar y dar sentido a las interpretaciones de primer orden de los informantes claves. La triangulación permitió dar credibilidad a los hallazgos, los cuales fueron legitimados con la voz de los informantes.

Esta investigación permitió obtener información de interés relacionada con el tema desarrollado, por otra parte, permitió profundizar en la inherencia que tiene con la gerencia educativa, y a su vez sirvió de sustento para el estado del arte.

Urbáez (2019), realizó una investigación que tiene por título *La resiliencia y praxis del liderazgo resiliente en la gestión de los docentes de la carrera de administración de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo Palo Verde*, la misma plantea como objetivo general la resiliencia presente en los docentes de la

carrera Administración de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, núcleo Palo Verde y la utilización del liderazgo resiliente en su gestión docente durante el período 2018-2019. La UNESR es una universidad nacional de carácter andragógica que cuenta con gran cantidad de docentes en la carrera de administración y educación, dichos docentes forman un sin número de profesionales, a pesar del entorno adverso en el que actualmente se encuentran, es por ello que se realiza dicha investigación para conocer sus niveles en las competencias de la resiliencia, las pérdidas o adversidades que presentan y la puesta en práctica del liderazgo resiliente.

En cuanto a la metodología se utilizó un tipo de investigación descriptiva, con una modalidad exploratoria, un diseño de campo y nivel no experimental. La población la constituyó noventa y nueve (99) docentes con una muestra representativa de treinta (30) docentes, equivalente al 30% de la población. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se basaron en la observación directa y la encuesta, y como instrumentos un cuaderno de anotaciones o registro anecdótico y un cuestionario basado en la escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Las conclusiones plantean que los docentes afrontan y trascienden en las adversidades transformándolas en oportunidades; Están expuestos a pérdidas: sociales, económicas, existenciales, y micro pérdidas; Poseen las competencias de resiliencia; y, para el liderazgo resiliente ponen en práctica las seis competencias de este; se recomienda ampliar sus conocimientos en el tema para mejorar los niveles de las competencias.

Estos trabajos de investigación y el actual convergen en el objeto de estudio, instrumentos de recolección de datos, y como aporte se mencionan las bases teóricas y conceptuales referidas a la resiliencia. También aporta información para conformar el estado del arte.

Bases Teóricas

Según Arias (2006) “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proporciones que forman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.106).

Gerencia

Desde una perspectiva general, la gerencia consiste en la capacidad, conocimiento y autoridad que reside en una o varias personas para dirigir o gestionar a una empresa u organización. En ese mismo sentido, es quien ejerce las funciones de coordinar todos los recursos de la misma mediante el proceso gerencial para el logro de los objetivos y metas propuestas. Así mismo, la gerencia es concebida como una disciplina que tiene por objeto de estudio las formas de gestión en las organizaciones humanas, además de enfocarse en desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de esa gestión. Por otra parte, la gerencia es considerada como una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, al igual que un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan, para la conducción exitosa de sus funciones.

Siguiendo el mismo orden de ideas, es importante destacar que la Universidad Católica de Manizales realizó por su parte una apuesta por su propia definición de Gerencia:

Se puede entender el concepto de Gerencia como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más (Universidad Católica de Manizales, 2016, p. 8).

Considerando esta definición se confirma que la gerencia tiene como función la capacidad de aprovechar y optimizar los recursos con el fin de propiciar la sostenibilidad de la organización. En opinión de Sallenave (2002), “la gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución” (p.45). De acuerdo con el citado autor, son importantes tres palabras claves en la gerencia: a) Estrategia (con el fin de saber hacia dónde nos encaminamos), b) Organización (para poder concretar las estrategias) y c) Cultura (para dinamizar toda la estructura organizativa).

La gerencia se mantiene presente en el ámbito empresarial, social y en especial el educativo, de allí que el significado de la gerencia se asocie con eficiencia y logro de objetivos al menor costo posible y con una mínima inversión. Al pensar que en el campo educacional las instituciones se fundamentan en fines sociales, es normal que el concepto de gerencia, en el cual se involucran procesos de planificación, organización, administración, dirección y control se asuma desde lo administrativo, pero con la incursión de variantes relacionadas con la gerencia en el ámbito empresarial.

Gerencia Educativa.

Las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas atraviesan por circunstancias cambiantes que procuran la sostenibilidad de los procesos educativos en sus respectivas comunidades. Es allí donde la gerencia educativa retoma importancia al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido. Ramírez-Orozco (2016) define la gerencia educativa como:

Un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso. (p. 328).

Por otra parte, de acuerdo con Manes (2003), la gerencia educativa debe ser entendida como:

Un proceso mediante el cual una institución es conducida a través de la puesta en ejecución de una serie de destrezas directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo estratégico de todas las acciones necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.95).

Todo esto permite visualizar que la gerencia educativa es un proceso sistemático que facilita el alcance de los objetivos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo dirige su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, es importante señalar que es necesario una continua motivación, incentivo, supervisión, orientación y reconocimiento oportuno de la labor desarrollada.

La acción y función de gerenciar deben estar íntimamente relacionadas, puesto que no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando hay carencia de liderazgo. En la actualidad, las instituciones educativas se encuentran constantemente expuestas a requerimientos locales y nacionales que las ubican en un continuo cambio, propiciando procesos de modernización en cuanto a su identidad institucional, cultura organizacional, entre otras, esto a su vez genera transformación y adaptación a las variables internas y externas de la comunidad educativa.

Desde las instituciones educativas se forja una nueva sociedad, porque están concebidas como agentes formadores, de allí la importancia que todas las personas involucradas comenzando por el gerente y los acompañantes de los procesos organizacionales mantengan una postura ecuánime antes las adversidades o situaciones que se propicien desde el seno de la escuela u órgano rector.

Liderazgo

Una vez reconocido el papel de la gerencia educativa, es necesario establecer la relación que debe existir entre el liderazgo y el gerente que asume la responsabilidad en el ámbito educativo, llámese director o Supervisor cada uno con sus respectivas funciones. En este caso específico Pittaluga (2015) cita varios autores para definir el liderazgo entre los cuales cabe mencionar: Dorfman y House, (2004) “El liderazgo es un enigma; un acertijo dentro de otro acertijo; no sabemos bien que es, pero lo identificamos al verlo. No conocemos una única definición, comprehensiva, que integre todos los distintos puntos de vista” (p. 45).

En este mismo orden de ideas también plantea como liderazgo: Katz y Kahn, (1979) “La esencia del liderazgo consiste en ejercer un grado de influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias inherentes a la organización” (p.72). Esto implica que en el liderazgo se debe emplear un poco de influencia para cumplir con las actividades de la organización. En este mismo orden de ideas Pittaluga explica que “el concepto de liderazgo, contrariamente al de gerencia no es fácil de

formular. De modo que una definición precisa y, sobre todo, su demarcación del concepto de gerencia, en gran medida es una asignatura pendiente en el ambiente académico” (p.66).

Considerando el planteamiento de los autores, el liderazgo se puede describir como un proceso amplio, que se identifica al presenciarlo, donde se generan una serie de competencias, habilidades, acciones y aptitudes con el fin de impactar de forma positiva o negativa el desarrollo de actividades que secuencialmente realiza una organización. En la actualidad existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales cabe mencionar:

Liderazgo Autocrático.

Las decisiones tomadas en este tipo de liderazgo no son participativas, se seleccionan y se informa, sin importar la opinión del resto del equipo, los beneficios de este estilo desaparecen si no está el líder para guiar todas las acciones de los subordinados. Según Gómez y Balkin (2003) “el liderazgo autocrático busca imponer y se afianza mucho con el poder que pueda tener ante sus subordinados, en ocasiones se interpreta como el tipo de liderazgo más conflictivo que puede desmotivar a quienes reciben las órdenes” (p.275). También se le caracteriza por ser absorbente, puesto que genera un placer al dominar todo y ejecutar las estrategias según sus propias opiniones.

Liderazgo Democrático.

Según Gómez y Balkin (2003) indican que el liderazgo democrático “busca activamente obtener la opinión de los subordinados, frecuentemente requiriendo el consenso o una votación por mayoría antes de tomar una decisión final” (...) “el estilo democrático da lugar a una alta satisfacción de los subordinados con relación al líder” (p.275). En este tipo de liderazgo se evidencia que es todo lo opuesto al autocrático pues aquí se lleva a cabo un trabajo en equipo entre el líder y sus colaboradores, donde la opinión de todos es importante y como posiblemente surgen puntos de vista distintos se cierra con un acuerdo donde sea la mayor parte del equipo el que decida la acción final.

Liderazgo Liberal (laissez-faire).

Es el estilo de liderazgo más desprendido de la autoridad y el poder, dado que, con su característica de ser liberal, la relación líder subordinado no está tan marcada, pues aquí el líder solo estará como apoyo en el proceso que llevan a cabo los colaboradores en caso de que presenten dudas. El objetivo es colocar las normas o parámetros mínimos y delegar las responsabilidades, es decir dejar que los otros hagan, sin embargo, puede pasar que la productividad de la organización disminuya puesto que la eficiencia y la eficacia queda en manos de cada colaborador, donde alguno puede realizar todo lo planteado, pero otros no. Así mismo, Gómez y Balkin (2003) dicen que “un estilo laissez -faire, en el que el líder evita tomar decisiones, resulta tanto bajo en satisfacción como en rendimiento” (p.275).

Liderazgo Transaccional.

Según Gómez y Balkin (2003) señalan que en este estilo de liderazgo:

Se usa el poder legítimo, coercitivo o de recompensa para conseguir la obediencia de los seguidores. Los líderes transaccionales no generan pasión ni entusiasmo, tampoco facultan o inspiran a las personas para que vayan más allá de sus propios intereses en beneficios de la organización. (p.281).

Este estilo se enfoca en recompensar el trabajo de los subordinados con premios o sanciones, el líder tiene la autoridad, sin embargo, deja que cada trabajador realice su labor, su mayor función es supervisar autoritariamente. Regularmente informa la labor a ejecutar y la recompensa, las sanciones ya todos suelen conocerlas. También adopta el liderazgo liberal puesto que renuncia a las responsabilidades y evade la toma de decisiones.

Liderazgo Transformacional.

Este estilo de liderazgo, según Gómez y Balkin (2003) se caracteriza por:

Intentar inculcar y desarrollar en los seguidores la habilidad para cuestionar los modos estándares de realizar las operaciones. Son capaces de revitalizar las organizaciones haciendo uso de las reservas de creatividad de las personas. Aunque los líderes transformacionales son carismáticos, también inspiran a los individuos, los estimulan intelectualmente y proporcionan a los seguidores una consideración individualizada. (p.281).

El liderazgo transformacional puede ser visto como fuente de motivación para los colaboradores, al promover el crecimiento profesional y personal, permitiendo así al equipo sentirse atendidos y con una misión clara de la labor que deben realizar. Si el equipo está motivado, la productividad se hará notar más, también se caracteriza por ganarse el respeto y confianza de todos.

Liderazgo Carismático.

Según Gómez y Balkin (2003) plantea que el líder carismático “puede engendrar una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el carisma está asociado con la admiración, la confianza y la predisposición a creer lo que dice el líder” (p.281). Es importante destacar que estos líderes están seguros de sus capacidades, visualizan el futuro haciendo a un lado las circunstancias actuales, son comprometidos con sus objetivos y metas, se adapta a las necesidades de sus seguidores al momento de plantear las estrategias, suelen lograr cambios de la situación actual y realizan buen uso de los recursos que poseen adaptándolos al entorno que presenten.

Así mismo, dejan de ser útiles para la organización cuando el ambiente se mantiene estable, aunque pueden comportarse de forma agresiva si lo contradicen sus seguidores, puesto que su autoconfianza es muy sólida, creyendo injustificablemente que sus decisiones son las más adecuadas.

Liderazgo Resiliente.

Se ha venido desarrollando información sobre el liderazgo, el cual es visto como la influencia ejercida hacia factores externos, adicionalmente los distintos estilos de liderar, que sin duda alguna todos pueden evidenciarse en una organización, algunas veces de forma simultánea. Pero también plantea una relación: personas-entorno-organización y es allí donde el ambiente tan cambiante que impera en la actualidad, permite el nacimiento de un nuevo estilo el “liderazgo resiliente” que no es más que la influencia en sí mismo permitiendo enfrentar las situaciones de crisis y sacar el mayor provecho de ellas a través de la adquisición de competencias necesarias para desarrollar una capacidad resiliente.

El liderazgo resiliente, también llamado el liderazgo del tercer milenio, es definido por Scholtess (1999), como “la presencia y el espíritu del individuo que dirige con un

propósito en la vida” (p.90). Este estilo facilita a quien lo ejerce, establecer relaciones humanas positivas, que permitan observar el mundo desde una visión optimista a pesar de las circunstancias por las cuales esté atravesando la persona. En el caso particular del supervisor escolar debe el rol protagónico como líder y figura representativa de quien ejecuta la función resiliente.

En este mismo orden de ideas sobre el tema del liderazgo resiliente autores como García (2010) y Gil y otros (2011) plantean “que existe la necesidad de explorar nuevas modalidades de liderazgo que permitan responder eficazmente a la complejidad e incertidumbre producto de constantes cambios del entorno económico y social” (p.28). Es así como se habla del liderazgo resiliente es el líder quien tiene el propósito de contribuir con el crecimiento tanto personal como social de los grupos humanos.

Se refiere entonces que en oposición a los modelos tradicionales de liderazgo surgen diferentes concepciones que plantean una visión más humanista en el desarrollo de las personas. Al respecto, Sambrano (2010) explica que el liderazgo apropiado es aquel en el que se motiva a las personas a realizar sus tareas, estimula la cooperación y el alto desempeño de los equipos. También representa una perspectiva positiva y una potencial energía para formar ciudadanos responsables y resilientes. Esto implica considerar que los líderes resilientes logran mantener el equilibrio ante situaciones difíciles, afrontan, manejan los eventos positivos y negativos de la vida y de las organizaciones, persisten en presencia de los obstáculos aceptando las circunstancias que no pueden cambiar, poseen autoconfianza.

De igual forma, Pittaluga (2015) plantea que “el líder resiliente ha logrado fortalecer las seis competencias o capacidades críticas que permiten superar la adversidad, lograr un desempeño superior en condiciones de extenuación o tener éxito a pesar de las dificultades” (p.97). Por otra parte, el autor explica que este líder presta su colaboración a los demás para que alcancen su crecimiento personal y superen el nivel de sus propios hombros.

Trujillo (2011) señala que el liderazgo resiliente implica un nuevo paradigma en el perfil del líder, justifica para la organización la capacidad para superar la adversidad proyectando consecuentemente respuestas y comportamientos de superación para

afrontar las dificultades sobrevenidas. Es así como el mismo cobra relevancia en todas las instituciones, apoyando a su personal en la búsqueda de un equilibrio socio afectivo, que permita seguir siendo una clave para la efectividad de la organización, donde pueda aprovechar sus competencias, mejorando su calidad de vida y ser el principal motor del éxito en la sociedad.

El liderazgo resiliente implica el tener el valor de actuar, deseo de asumir retos por decisiones tomadas de manera independiente y la habilidad de establecer confianza, fidelidad mediante un compromiso integral. Todo esto conlleva a plantear que el líder resiliente debe establecer los parámetros dentro de los cuales guiará a su equipo para apoyarlos en su proceso de convertirse en nuevos guías resilientes, sin embargo, es un proceso complejo que requiere organización, dirigiendo sus esfuerzos hacia una meta en común, por ello, necesita de un proceso de aprendizaje colectivo, estimular la comunicación, confianza, empatía y relaciones interpersonales claras y efectivas.

Conceptualización de la Resiliencia

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora. En el ámbito de la psicología, a lo largo de los años, la resiliencia ha sido definida de maneras diferentes por parte de distintos autores, pero la mayoría de las definiciones coinciden en resaltar la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades.

La Asociación Americana de Psicología APA, (2009) citada por Meneghel (2013) define la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

Definir la palabra resiliencia permite ampliar la información de cuál es el alcance e impacto que tiene la misma en el desarrollo de la investigación, considerando que es uno de los ejes principales del estudio.

Competencias de la Resiliencia.

Entre tantos autores que tratan la resiliencia encuentro en Henderson (2003) un modelo muy sencillo de aprender y enseñar. Especialmente estas seis competencias que presenta:

1. *Enriquecer los vínculos*: Esto implica fortalecer las conexiones entre los individuos y cualquier persona o actividad prosocial, y se basa en que las personas con fuertes vínculos positivos incurren mucho menos en conductas de riesgo que los que carecen de ellos. “...la necesidad de vincular a cada una de las personas con el rendimiento profesional, académico, etc. conectando a cada uno con su estilo preferido”

2. *Fijar límites claros y firmes*: Ello implica elaborar e implementar políticas y procedimientos coherentes y responde a la importancia de explicitar las expectativas de conducta existentes.

3. *Enseñar habilidades para la vida*: Estas incluyen: cooperación, resolución de conflictos, estrategias de resistencia y asertividad; destrezas comunicacionales; habilidad para resolver problemas y adoptar decisiones y un manejo sano del estrés. Estas estrategias son importantes para crear un medio que procure el aprendizaje y promueva interacciones eficaces entre las personas.

4. *Brindar afecto y apoyo*: Esto implica proporcionar respaldo y aliento incondicionales. Por ser el más crucial de todos los elementos que promueven la resiliencia. De hecho, parece casi imposible “superar” la adversidad sin la presencia de afecto.

5. *Establecer y transmitir expectativas elevadas y realistas*: Es importante que las expectativas sean a la vez elevadas y realistas a efectos de que obren como motivadores eficaces.

6. *Brindar oportunidades de participación significativa*: Esta estrategia significa otorgar a las personas una alta cuota de responsabilidad, dándoles oportunidades de resolver problemas, tomar decisiones, planificar, fijar metas y ayudar a otros.

Competencias del líder resiliente

Conocer las competencias de resiliencia que puede desarrollar una persona o un colectivo, facilita el hecho en el cual los individuos se empoderen sobre este tema y ya

al tener ese conocimiento tomen conciencia que es una herramienta para fortalecer su transitar diario en los diferentes escenarios de la vida.

Siguiendo el orden de ideas Pittaluga, C (2015) planteó las competencias de un líder resiliente que al adquirirlas le permitirán al individuo superar la adversidad.



Fuente: Adaptado por Martínez 2022.

Inteligencia Emocional.

Según Pittaluga (2015) explica que “Disponemos de un conjunto de habilidades que nos permiten percibir, evaluar y expresar emociones adecuadamente, que posibilitan entender las propias emociones y las emociones de otros y que facilitan acceder o generar sentimientos propios o ajenos.” (p.81). Los seres humanos estamos llenos de miles de emociones las cuales se están manifestando constantemente según los impulsos externos que recibimos, las emociones no son inteligentes, la inteligencia debemos desarrollarla nosotros. Primero se tiene que entender las emociones propias para poco a poco saber controlarlas y que no sean ellas quien se apoderen de ti, después podremos interpretar las emociones de los demás, manteniendo buenas relaciones interpersonales y afrontando las adversidades de una forma calmada que nos permita actuar con conciencia y no decaer en las emociones.

En este mismo orden de ideas, hacemos mención de la definición de uno de los padres de la inteligencia emocional Goleman (1995), que la explica como:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último —pero no por ello menos importante—, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (p.25, 26).

Inteligencia Práctica.

Está relacionada con la experiencia que se adquieren en el transcurrir de la vida, donde se crean ciertas habilidades que al ponerlas en práctica permiten actuar como en un terreno conocido. Así lo afirma Pittaluga (2015). “se manifiesta por la habilidad para comprender y resolver problemas diversos, y aprender de la experiencia, sacando beneficios aun del error y la frustración”. (p.83). en conclusión, se puede catalogar como habilidades para la vida que son de gran utilidad para alcanzar la supervivencia en tiempos de crisis.

Inteligencia Social.

Según Thorndike, E. (citado por Pittaluga 2015, p.85). Explica que es “la habilidad para comprender y manejar a hombres y mujeres” y “actuar sabiamente en las relaciones humanas”. Esta inteligencia conduce a las relaciones que se establecen en el entorno social donde se brinda afecto y se recibe, también es beneficiosa para ambas partes. En estas relaciones se puede dejar a un lado los intereses personales para atender a los del colectivo generando la confianza y solidaridad para enfrentar cualquier circunstancia y salir beneficiados. A nivel de resiliencia tener en cuenta que se comparte el apoyo emocional y se practica la reciprocidad, en la unión está la fuerza.

Desarrollo Histórico de la Supervisión Educativa en el Contexto Nacional

Con respecto a la supervisión educativa en Venezuela, la misma vela porque se cumplan, orienten y ejecuten funciones de tipo:

Administrativas: relacionadas con la Planificación, Dirección, Control, Evaluación y por último Supervisión.

Técnico-docentes: referidas a la ejecución de la Supervisión Docente propiamente dicha.

De Relaciones: para servir de enlace entre el nivel de decisiones en la administración del sistema educativo.

Las funciones de Control y Evaluación: para verificar el cumplimiento de las normas y medir el rendimiento del sistema educativo en todos los niveles y modalidades.

Las funciones antes citadas, se ejecutan siguiendo acciones netamente administrativas con procedimientos muy lentos y las respuestas no están acordes a los desafíos del trabajo técnico-docente, gerencial y administrativo requeridos por la institución. Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2010); desde el punto de vista evolutivo se puede demarcar que el concepto ha pasado por varias fases, siendo la primera fase la fiscalizadora o autocrática, su finalidad era encontrar errores y fallas en el trabajo educativo, conllevando esto a la crítica destructiva, la imposición de órdenes para cumplirlas sin dilación ni discusión; es la etapa del jefe que no requiere tampoco la capacitación profesional indispensable.

La segunda fase es la supervisión constructiva, que consiste en buscar los medios más adecuados que ayuden a subsanar los errores o fallas. La última fase es la supervisión democrática, creadora, orientadora y científica. Esta es capaz de realizar las aptitudes deseables en el personal y obtener el mejor rendimiento en el trabajo.

La primera fase y la democrática son contrapuestas por cuanto ésta consigue voluntariamente de parte del profesorado la superación personal que resulta de una enseñanza eficaz. Es la etapa del líder, es decir, el conductor innato de una comunidad en la realización de sus propios fines. Jefe y líder, fiscal y orientador, personifican la supervisión autocrática y la democrática.

En los años 1870-1897 se estableció:

- En el Decreto del 27 de junio instrucción primaria obligatoria y gratuita.
- Supervisión ejercida por inspectores de educación primaria.
- Función fiscalizadora y autoritaria; ejercida por funcionarios administrativos: agentes, subagentes, intendentes y superintendentes.

Años 1904-1924:

- Se promulga nuevo Código de Instrucción.
- Inspectores técnicos para primaria, secundaria y normalista.

- La supervisión toma cuerpo de doctrina.
- Se reorganiza mediante Decreto Orgánico de Instrucción Nacional: la enseñanza primaria, secundaria y normalista.

Años 1935-1948:

- Se carece de un plan orgánico por la ausencia de una concepción técnica.
- Se crea el cargo de Superintendente de Educación Nacional, impartiendo un curso de inspectores técnicos.
- Se crean las zonas escolares a cargo de inspectores técnicos. Juntas de inspección, comisarías escolares y comisionados especiales.
- El término supervisión pasa a formar parte de la nomenclatura administrativa oficial.

Años 1951-1972:

- Los cargos de supervisores y directivos eran asignados por concursos de méritos y exámenes de capacitación.
- Se eliminan las superintendencias y quedan los distritos escolares.
- Se crean las oficinas regionales de educación para coordinar la actividad de planificación, supervisión y evaluación. (Resolución 10.279 del 01/08/1969).
- Se otorgan cargos de supervisores sin el correspondiente título superior.

Año 1980:

- Se promulga la Ley Orgánica de Educación.
- A partir del año 1986 deben nombrarse supervisores por concurso de acuerdo al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

Año 1999:

- Se reforma parcialmente el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) de 1986.
- La Constituyente Educativa de 1999.
- El Proyecto Educativo Nacional (PEN) 2001.
- Transformar la supervisión tradicional, promoviendo el acompañamiento pedagógico y la animación cultural.

Año 2000: En el Decreto 1011, Gaceta Oficial AÑO CXXVIII, Mes I Caracas, martes 31 de octubre de 2000 N.º 5.496 Extraordinario. Promulgado por el presidente de la República; contempló la denominación de una figura administrativa: Supervisores Itinerantes nacionales, conformados por los Docentes que fuesen necesarios a disposición del Viceministerio de Asuntos Educativos, del cual dependían jerárquicamente. Realizarían supervisiones integrales en todos los planteles establecidos a nivel nacional.

Año 2009: En la Ley Orgánica de Educación en su Art. 43 se especifica la Supervisión Educativa.

Año 2016: A través de la Circular 003013 de fecha 15-11-2016 el Ministerio del Poder Popular para la Educación orienta sobre la Creación, Organización y Funcionamiento de los Circuitos Educativos, en el cual se asigna un supervisor a un número entre 8 y 12 instituciones y centro educativos para su acompañamiento.

Todo este proceso evolutivo generado en la supervisión, permite resaltar lo significativo que es para la institución, como organización, propiciando crecimiento y dar un paso hacia adelante, para ello cada integrante del sistema educativo debe tratar de optimizar los procesos del ámbito educativo. Para ello es necesario sensibilizar a los miembros que interactúan en el manejo de la supervisión para que no los vean como un enemigo, sino como una forma de optimizar la calidad educativa tomando en consideración las observaciones que se efectúan.

Conceptualización de la Supervisión Educativa

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista, el cual, define al hombre como una entidad superior, además que establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, confía en la razón, el método y la ciencia. De esta manera, el humanismo contribuye conjuntamente con la supervisión, en el sentido descrito por el autor, a transformar el hecho supervisorio y aplicar los procesos de asesoramiento pedagógico con el fin de mejorar los contornos del sistema educativo.

En este sentido, el humanismo y la ciencia facilitan el desenvolvimiento del hecho supervisorio, para establecer las relaciones existentes entre diversos momentos del

quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos, acumulando nuevas experiencias durante el proceso. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta el método como procedimiento, por cuanto permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos, la observación, el razonamiento y la verificación durante la supervisión educativa.

La concepción del humanismo también se inserta el enfoque de la autorrealización, el cual juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar, se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos.

Funciones de la Supervisión Educativa.

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

El propósito de la supervisión escolar, según Salcedo (2002) consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación. La complejidad de la gestión supervisora en la escuela básica media diversificada, requiere un ente rector con capacidad gerencial que maneje eficazmente los procesos supervisorios, organizativos, curriculares, así como lo relacionado a la planificación y demás procesos de las unidades educativas.

En efecto, la gestión supervisora es una responsabilidad básica en el sector educativo, pues la educación es la parte más sensible de todo el proceso social de crecimiento horizontal y vertical. Percibido desde ese punto de vista, sea cual sea el tipo de gestión presente, establecida o preferencial, ella se orientará por los principios

de: a) Planificación, b) Organización, c) Dirección, d) Coordinación, e) Supervisión, f) Control y g) Evaluación.

En correspondencia con lo estipulado por el manual del Supervisor, Director y Docente elaborado por López (2010), la gestión supervisora requiere tener conocimientos sobre el manejo de: recursos humanos, financieros y técnicos. No obstante, Salcedo (2002) considera que la gestión supervisora es un proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales, durante el cual, los organiza formal e informalmente y los pone a funcionar dentro del sistema educativo para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales.

En este sentido, Álvarez (2002) aboga la trilogía en la figura del supervisor escolar, afirmando, “hay que apostar por una gestión supervisora de carácter global capaz de responsabilizarse por el éxito o el fracaso de la gestión académico-administrativo, en caso contrario, se debe estar consciente que todo está en sus manos” (p.371). La supervisión educativa, como una gestión supervisora, muestran algunas actividades por ejecutar en el sector escolar, de acuerdo con las normas previamente establecidas sin obviar alguna, ya que las mismas permiten el control, operatividad e integración del sistema educativo, reforzando así los nuevos retos y enfoques que requiere la educación y la supervisión en Venezuela.

La gestión supervisora debe ser capaz de evaluar las actividades inherentes a la supervisión, coordinando esfuerzos para el éxito, despertando iniciativas en los docentes, estableciendo equilibrio y orientando el trabajo escolar. En este sentido, el órgano rector, establece las funciones específicas del supervisor como de: orientación, asesoramiento, investigación y evaluación, con la intención de producir mejoras y soluciones a los problemas planteados. Por otra parte, contribuye a buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna donde se coordine y estimule el desenvolvimiento del docente en la sociedad a la cual pertenece, con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión.

La percepción sobre la gestión supervisora en la trilogía Técnico, Líder y ejecutivo se fusiona específicamente con los paradigmas educacionales sobre Supervisión de Centros Escolares dirigidos a establecer los cambios de la rutina de asesoramiento pedagógico institucional y en la divulgación de los estilos que subyacen en los modelos, tanto desde una perspectiva socio-cultural, como desde una perspectiva técnico-profesional. En ese sentido, para actuar bajo la concepción gerencial de los tipos de gestión supervisora Líder, Técnico y Ejecutivo, Sergiovanni (2001) sugieren que es necesario comprender algunas apreciaciones teórico-prácticas para, posteriormente, analizar los estilos de gestión que surgen:

1. Estudiar el sistema educativo con las teorías de la organización escolar, así mismo, analizar la legislación administrativa y funcional en relación con el perfil profesional, las relaciones institucionales y contextuales abordando de una manera especial la participación y transformación como eje de la acción del supervisor.
2. Supervisar la estructura, organización y funcionamiento de la escuela a través del análisis pormenorizado de los reglamentos orgánicos y normativos optando por un modelo de gestión en la dimensión técnica, ejecutiva y líder de la función supervisora.
3. Focalizar en el diseño, estructura y puesta en marcha de los distintos proyectos pedagógicos, entendidos como explicitación de la identidad, de los objetivos y de los contenidos curriculares en referencia para con las distintas etapas educativas y su concreción en la programación general anual, incluyéndose, de ser necesario, las medidas de atención a la diversidad educativa.
4. Asumir la evaluación de la escuela desde el convencimiento de que la puesta en marcha del proceso de autoevaluación y evaluación externa, no sólo son compatibles, sino necesarios para alcanzar mayores cuotas de calidad educativa.
5. Comprometer a la comunidad educativa en las dimensiones técnica, ejecutiva y líder del supervisor educativo.
6. El carácter técnico de la gestión supervisora está legitimada por su habilidad como gestor, así como por su talla de persona educada y de educador que influye en las personas a comportarse con determinados valores educativos fundamentales.

7. Compartir con los profesores en la reflexión pedagógica, en la auto mejora continuada, en el crecimiento profesional, en la actualización continua y la formación permanente como dimensión consustancial y de apoyo docente.

8. Promover la dimensión deontológica de la gestión supervisora en la formación y educación en valores sin perder de vista que la influencia técnica, líder y ejecutiva ha de plasmarse con liderazgos generosos con la comunidad educativa, que permita la interacción y la comunicación entre sus miembros, que fomente la participación y la colegiación de los procesos de gestión, así como la implicación y el sentimiento de identidad hacia la verdadera autonomía pedagógica.

La acción supervisora tiene como propósito, ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión. En este sentido, los supervisores son los asesores pedagógicos y sustentan su trabajo en: a) Planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades, b) Organización donde se relacionan personas, c) Coordinación para sincronizar las acciones, e) Dirección donde se circunscribirá el ámbito de la interacción, f) Control.

Al analizar los cambios, se detectó que desde 1987 a la fecha, existe un proceso de transformación de calidad de la educación a escala nacional e internacional, y donde se señala que ésta es la clave del éxito en la educación, porque apoya e impulsa la innovación en los niveles y modalidades del sistema educativo en el ámbito nacional, regional, estatal y municipal.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Título III: Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos,

sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. El estado garantizará la reconocida moralidad y comprobación académica del ejercicio en la profesión docente procurando su actualización permanente en el sistema.

Ley Orgánica de Educación Gaceta N.º: 5.929 Fecha 15 de agosto de 2009.

Gestión escolar

Artículo 19: El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

El Estado delega su autoridad en un órgano rector para ejercer la supervisión del subsistema educación básica, para dicha función deben incorporar las autoridades a la comunidad en general.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000. Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000.

Sección Cuarta: De las Promociones y Ascensos de los Profesionales de la Docencia.

Artículo 32: Los miembros ordinarios del personal docente tendrán derecho a las promociones y ascensos, siempre que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la Tabla de Posiciones de la Carrera Docente, conforme a las disposiciones siguientes:

Tercera Jerarquía: DOCENTE DIRECTIVO Y DE SUPERVISIÓN

Para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere:

1. Ser venezolano.
2. Ganar el concurso correspondiente.
3. Tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, según corresponda.

4. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar.

4. Poseer por lo menos la categoría docente que según el cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de doce (12) meses:

5.1. Para el cargo de subdirector: Docente III

5.2. Para el cargo de director: Docente IV

5.3. Para el cargo de Supervisor: Docente V.

Cuarta Jerarquía: SUPERVISORES ITINERANTES NACIONALES

Para ingresar a la jerarquía de Supervisores Itinerantes Nacionales, es necesario:

1. Ser venezolano.

2. Ser o haber sido docente.

3. Ser de reconocida solvencia moral y con méritos académicos suficientes que acrediten su eficiencia profesional.

4. Ser nombrado por el ministro de Educación, Cultura y Deportes, a proposición del viceministro de Asuntos Educativos.

El Cuerpo de Supervisores Itinerantes Nacionales estará conformado por los docentes que fueren necesarios, a proposición del viceministro de Asuntos Educativos, del cual dependerán jerárquicamente. Dichos Supervisores realizarán supervisiones integrales en todos los planteles establecidos a nivel nacional.

Considerando este reglamento se dictaminan todas las pautas a seguir para ser promocionado o postulado como supervisor, los cuales deberían ser adoptados por las autoridades competentes.

Circular 003013 Fecha 15 de noviembre de 2016. Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Supervisoras y Supervisores del Circuito Educativo.

Las supervisoras y supervisores de los circuitos educativos:

- Son docentes en ejercicio con experiencia y conocimiento de los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica.
- Poseen una experiencia docente mínima de siete años de servicio.

- Actúan como mediadores y mediadoras en diversos conflictos. No son jefas ni jefes de circuitos educativos.
- Son enlaces ante la división de supervisión de la zona educativa.
- Actúan con integridad, honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia.
- Preferiblemente residen en el territorio del circuito educativo correspondiente.

A través de esta circular el Ministerio del Poder Popular para la Educación busca normar la promoción de los docentes hacia el cargo de supervisor de los circuitos educativos. Todas estas bases legales permiten evidenciar la función que tiene el Ejecutivo Nacional y el órgano rector en materia de educación, sin embargo, existen incongruencias en cuanto al perfil que debe poseer un supervisor del circuito educativo.

Cuadro de Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el conocimiento que tienen los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza sobre el liderazgo resiliente	Liderazgo Resiliente	Es una competencia del ser humano que posibilita adaptarse y convalecer ante la adversidad, inspirando al logro de metas de manera innovadoras y consiente, opacando la incertidumbre e inestabilidad en el talento humano. (Ramírez y otros 2018).	Competencias del líder resiliente	<ul style="list-style-type: none"> *Inteligencia emocional. (Empatía, habilidades sociales, autoconocimiento, motivación y autorregulación). *Inteligencia práctica. (Apertura y flexibilidad, solución enfocada al pensamiento). *Inteligencia social. (Empatía primordial, sintonía, exactitud empática, cognición social, sincronía, presentación de ti mismo, influencia social, mostrar interés y preocupación bien encausada por los demás). 	Guía Observación 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 12, 15, 16, 17. Cuestionario 1, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 24.
Describir el perfil actual de los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza.	Supervisión Educativa	Es una de las funciones de la Educación Sistemática y como tal constituye un proceso orgánico y continuo a lo largo del cual se van utilizando adecuadamente los recursos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos. (González 1975)	Perfil del supervisor	<ul style="list-style-type: none"> *Escucha activa y empatía *Observación y análisis de problemas *Liderazgo *Comunicación y discreción. *Negociación y mediación. *Formación académica. * Credencial o nombramiento. * Procesos gerenciales 	Guía Observación 7, 8, 10, 11, 13, 14. Cuestionario 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 22, 27.
Diseñar un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda.	Plan de acción	Es un documento debidamente estructurado que forma parte de planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de él, se busca “materializar” los objetivos estratégicos establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (Suarez 2002)	Herramienta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> *Objetivos *Actividades *Recursos * Responsable * Duración 	Cuestionario 25, 26, 27.

Fuente: Martínez (2022)

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

En el presente capítulo se expone detalladamente un conjunto de ideas y conceptos que se describen en una forma metódica, los cuales servirán para la ejecución de la investigación. A través del presente estudio se busca obtener una visión concreta de la situación planteada, una vez interpretada la información que se recopilará de los instrumentos de recolección de datos diseñados para tal fin. Según Balestrini (2006) expresa que:

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno- operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos a manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125)

Paradigma de la Investigación

La investigación se desarrolla desde la perspectiva de una metodología con enfoque cuantitativo. Kerlinger (2002) expresa que el paradigma positivista “estudia los hechos o causa de los fenómenos con independencia en los sujetos, a través del método científico. Para el paradigma positivista la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente”. (p.9).

Hernández y otros (2004) fundamentaron el enfoque cuantitativo en “un esquema deductivo y lógico, que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas” (p.23)

En el caso particular de esta investigación sobre el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza, el investigador actuó como un sujeto externo, manipulando las variables existentes, cuantificando, describiendo y analizando la realidad evidenciada a través de la aplicación de los instrumentos. Una vez formuladas las interrogantes basadas en las variables se pudo obtener información fundamental para el desarrollo de la

investigación, de mano de los actores principales que en esto caso particular son los supervisores de los circuitos educativos pertenecientes al Municipio Ambrosio Plaza.

Tipo de Investigación

Para esta investigación el tipo es de campo de acuerdo con Ramírez (2001) “La investigación de campo es aquella a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.76), Así mismo Arias (2006) expresa que:

Dicha investigación es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p.31)

La presente investigación es de campo porque los datos se recopilaron en su ambiente natural, sin manipular ninguna de las variables observadas en el desarrollo del estudio. Esto conlleva a la aplicación del instrumento de la guía de observación a los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza en sus encuentros semanales.

Diseño de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.16).

Considerando que la presente investigación tiene por objetivo: proponer un plan estratégico para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los Circuitos Educativos del Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda, una vez recopilada la información a través de los instrumentos, el investigador plantea una propuesta que fortalezca la dinámica de los supervisores en el desarrollo de sus actividades y gestiones, generando una alternativa que optimice su praxis diaria.

Nivel de la Investigación

De acuerdo a los niveles que plantea Arias (2006) este estudio se enmarca en la investigación descriptiva en el cual indica que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

El planteamiento expresado anteriormente por el autor, permite situar este trabajo de investigación en el nivel descriptivo porque se caracterizó el perfil de los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza establecido en la normativa legal vigente, esto sirve de base para diseñar una propuesta que busque dar respuesta ante las situaciones adversas enfrentadas diariamente.

Variables de la Investigación

En el curso de una investigación, las actividades de análisis se producen sobre variables, las cuales son definidas por Martínez (2007) como “Magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto de factores que determinan un proceso, fenómeno o problema, este valor puede ser tanto cuantitativo como cualitativo” (p.123). Las variables alcanzan mayor intensidad cuando se han establecido en relación a los objetivos de la investigación. De manera que los análisis de las variables se realizarán en función de los objetivos propuestos en la investigación.

Tamayo y Tamayo (2005), al referirse a la variable del estudio, le designa como “cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p.163). Igualmente, propone para ello algunos elementos conceptuales para desarrollar dichas características tales como: a) la definición nominal: definir la variable a analizar; b) la definición operacional, son los indicadores de cada dimensión.

Población y Muestra

Balestrini (2006) entiende por población “...cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características.” (p.139). La población seleccionada para el presente estudio es finita y la misma aportó la información necesaria para desarrollar la investigación. Los sujetos del estudio que actualmente conforman los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza son 10 supervisores que abarcan la población que corresponde a dicho municipio. Es importante señalar que en el 2016 con la puesta en marcha de la Circular 003013 fueron nombrados 17 supervisores para el Municipio Ambrosio Plaza, sin embargo, con el transcurrir del tiempo y la solicitud de cese de funciones de los mismos, solo cuentan con los 10 que se mantienen activos actualmente.

Ramírez (2001) expresa que “una muestra finita está representada por elementos que en su conjunto son identificados por el investigador, al menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre ella” (p.92). Dado que la población es tan reducida, se tomará como muestra el número de individuos completo, es decir, los 10 supervisores que conforman los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza.

Técnicas de Recolección de Datos

Arias (2006) expone que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111). En la presente investigación se empleó la observación y la encuesta para recopilar información necesaria para saber cómo es el desenvolvimiento de los supervisores en su entorno natural.

Instrumento de Recolección de los Datos

Uno de los instrumentos empleado es el cuestionario, el cual Arias (2006) lo describe como “un instrumento o formato en papel, contentivo en serie de preguntas, de carácter auto administrativo, porque el encuestado lo llena sin intervención del encuestador”. De esta manera, un cuestionario consiste en un documento con un listado de preguntas, predeterminadas a objeto de facilitar la posterior codificación y análisis.

Los resultados fueron recopilados mediante la utilización de dos instrumentos, el primero que corresponde a una guía de observación estructurada con 17 ítems con respuestas dicotómicas y un cuadro de observaciones a considerar, la cual se aplicó en

tres sesiones distintas, donde fueron convocados los supervisores circuitales e intercircuitales. La misma permitió profundizar en aspectos fundamentales concernientes al perfil actual de los supervisores considerando la normativa legal vigente.

El segundo un cuestionario, el cual llenaron los supervisores circuitales e intercircuitales, consta de 27 ítems, de los cuales 24 son preguntas dicotómicas y 3 con opciones múltiples. El propósito del cuestionario como instrumento fue recopilar datos importantes, que una vez interpretados permitieron tener una idea de las actividades y posturas que pueden asumir los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Plaza.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad representan dos (2) consideraciones técnicas que garantizan aproximarse a la precisión y exactitud de las mediciones que arroja el instrumento. Para Bautista (2006), la validez “se refiere al grado de que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Existen diversos tipos de validez, los más conocidos son: de contenido, de constructo y de criterio” (p.45).

Para este estudio se aplicó la validez de contenido empleando a tres (3) expertos en las siguientes áreas: gerencia, metodología y supervisión, los cuales evaluaron el mismo estableciendo el grado de pertinencia y relevancia con la investigación.

Con respecto a la confiabilidad del mismo y siguiendo el enfoque cuantitativo se aplicó una prueba piloto a los supervisores que pertenezcan a otro municipio, esto fundamentado con lo planteado por Hurtado (2000) “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.444). Una vez obtenida la confiabilidad se aplicará el Alfa de Cronbach representada en una escala del 0 al 1, mientras más cercana esté al 1 será mayor su grado de confiabilidad.

En la presente investigación una vez sometidos a consideración por los expertos los instrumentos de recolección de datos, se validó la confiabilidad de los ítems a través del Alfa de Cronbach empleando el método de la varianza de los ítems aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] =$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K= número de ítems

Vi= Varianza de cada ítem

Vt= Varianza del total.

Esto permitió obtener como resultado en el instrumento N° 1 guía de observación:

$$\alpha = \frac{17}{17 - 1} \left[1 - \frac{2,67}{3,56} \right] = 0,79$$

Y para el instrumento N° 2, el cuestionario:

$$\alpha = \frac{27}{27 - 1} \left[1 - \frac{4,00}{4,67} \right] = 0,88$$

De acuerdo con los resultados obtenidos en la fórmula, se evidenció una buena consistencia interna para la aplicación de ambos instrumentos a la muestra reflejada en el presente trabajo de investigación.

Procedimiento de la investigación

El procedimiento es la descripción de las fases para llevar a cabo una investigación y comprende: la documentación (acopio, selección de lectura, análisis de literatura y constructos); de Campo (aplicación de las técnicas e instrumentos); de Análisis (estadístico e interpretativo); y la Comunicación (discusión oral y escrita). (Bautista 2006, p.47).

Para el tratamiento de la presente investigación se cumplió con las siguientes etapas:

1. Revisión y análisis de la literatura relacionada con el objeto de estudio; A través del escrutinio de diversas fuentes bibliográficas: tales como libros, trabajos de investigación y revistas especializadas, así como también fuentes audiovisuales y electrónicas. Se realizaron lecturas exploratorias a fin de determinar y considerar su validez con el contenido.
2. Contextualización y delimitación de la problemática del estudio; Se describió la dificultad o necesidad del mismo; se puntualizó el contexto en el cual surge el

problema, se recolecto y registró la información seleccionada para luego pasar a su análisis.

3. Su justificación en atención al tema de estudio.
4. Descripción de la metodología a utilizada considerando su modalidad, tipo, nivel y diseño de investigación, la definición de variables, población y muestra, así como también la técnica e instrumento de recolección de datos y la forma más adecuada de analizar los mismos.
5. La selección de técnicas y elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
6. Aplicación de los dos instrumentos a los supervisores de los circuitos educativos del municipio Ambrosio Plaza del estado Miranda.
7. Tabulación, análisis y discusión de los resultados.
8. Elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.
9. Elaboración de la propuesta de estrategias para el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos.

Análisis de los datos

Los datos recopilados fueron analizados, en primer lugar, desde el punto de vista cuantitativo, considerando la distribución de frecuencia relacionadas con cada una de los indicadores de las variables, de acuerdo a sus dimensiones y así determinar cuáles son las de mayor incidencia.

En la presente investigación se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva para la variable, tomada individualmente, mediante la descripción de los datos, los valores recopilados se presentarán en tablas de frecuencia absoluta y relativa con interpretación cualitativa. La misma se registró en una distribución de frecuencias que “es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” Hernández y otros (2004, p.496). Además, la distribución de frecuencia, se presentó en forma de gráficas circulares tridimensionales. En segundo lugar, para la interpretación cualitativa, se consideró los elementos verbales que se observen en el ambiente natural de trabajo y los escritos por los sujetos (supervisores), reflejados en los instrumentos.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados del instrumento aplicado.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de los resultados.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos, arrojados de la población en estudio.

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de información a la muestra seleccionada se presenta en este capítulo el análisis de los resultados. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003), indican que “una vez que el investigador recoge los datos que han sido codificados y transferidos, así como guardados en un archivo, procede a su análisis” (p. 349).

Guía de Observación Estructurada

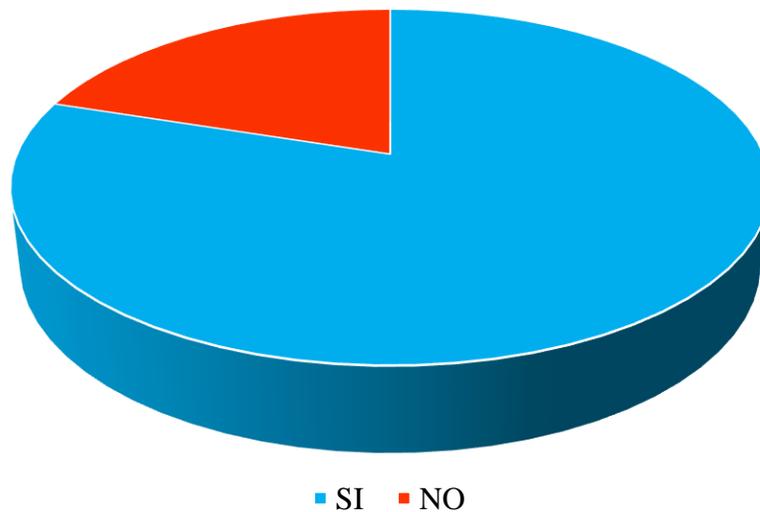
Cuadro N° 1

¿Los supervisores asisten puntualmente a la reunión?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	08	80%
No	02	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 1: ¿Los supervisores asisten puntualmente a la reunión?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos en función de lo observado, el 80% de los supervisores llegan puntualmente a las reuniones, solo el 20% se presentan a destiempo a la convocatoria. Es importante señalar que la puntualidad forma parte de los aspectos que debe poseer un líder con inteligencia social, se demuestra interés y preocupación por los demás.

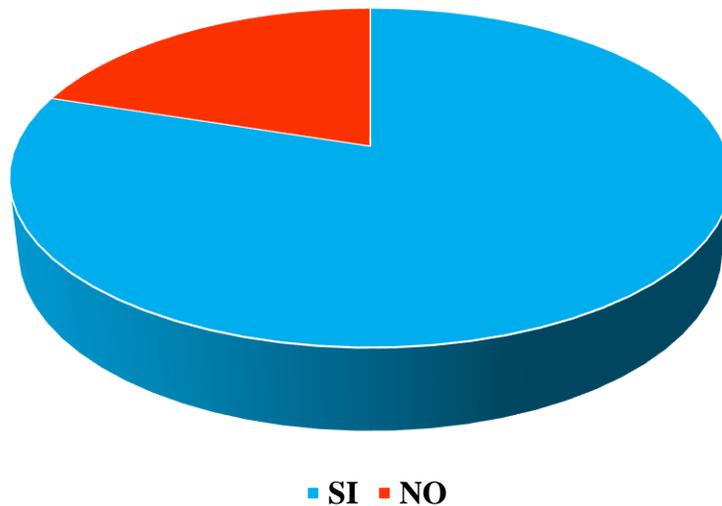
Cuadro N° 2

¿Los supervisores al llegar a la reunión demuestran cortesía ante los presentes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	08	80%
No	02	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 2 ¿Los supervisores al llegar a la reunión demuestran cortesía ante los presentes?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos y lo observado, el 80% de los supervisores demuestran cortesía con los presentes en las reuniones, solo el 20% no es constante en la cordialidad con los asistentes. Considerando los aspectos declarados en la inteligencia emocional, las habilidades sociales siendo una de ellos, juega un papel fundamental en la construcción de los lazos que rigen las relaciones humanas.

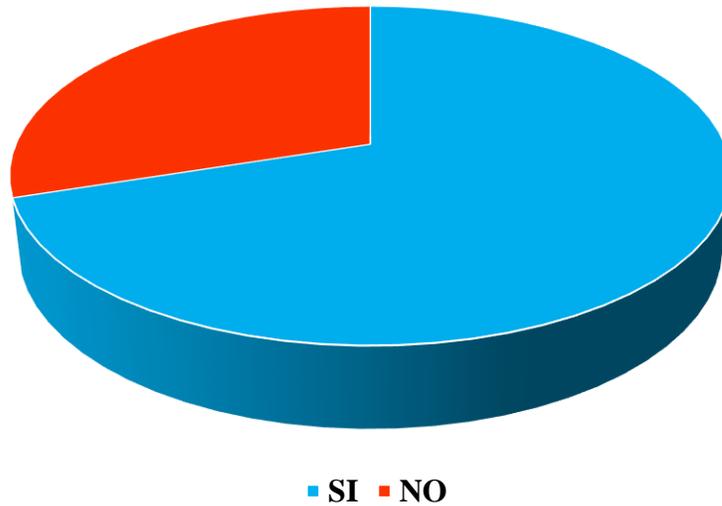
Cuadro N° 3

¿Los supervisores conocen el motivo de la reunión cuando son convocados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 3 ¿Los supervisores conocen el motivo de la reunión cuando son convocados?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 70% de los supervisores al ser convocados a una reunión conocen el motivo de la misma, en el resto se evidencia que lo ignoran. Es importante para los convocados conocer previamente la razón del llamado, porque eso forma parte fundamental en el desarrollo de los procesos gerenciales.

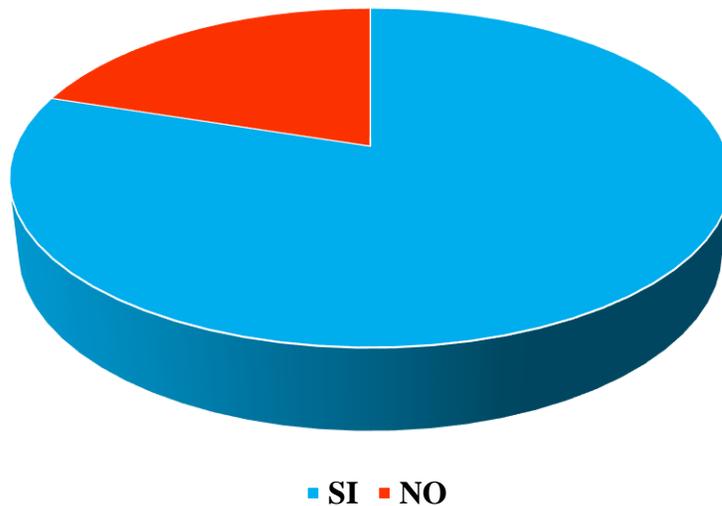
Cuadro N° 4:

¿Durante la reunión se respeta el derecho de palabra de cada asistente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	08	80%
No	02	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 4 ¿Durante la reunión se respeta el derecho de palabra de cada asistente?



Análisis

Considerando lo observado y los resultados obtenidos, el 80% de los supervisores respetan el derecho de palabra de sus compañeros esto propicia un ambiente de cordialidad y camaradería, sin embargo, el 20% en ocasiones interrumpe la intervención de los presentes dejando a la vista las debilidades en lo referente a la escucha activa y la comunicación.

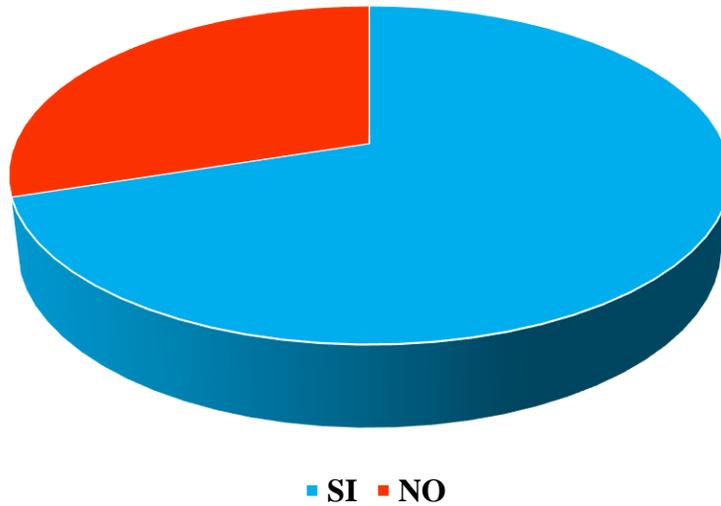
Cuadro N° 5:

¿En las reuniones los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, consideración y tolerancia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 5 ¿En las reuniones los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, consideración y tolerancia?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 70% de los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, la consideración y la tolerancia, captando la atención de sus compañeros, sin embargo, el 30% restante en ocasiones expresa sus ideales en función de sus emociones y lo planteado, creando en los presentes incomodidad puesto que no es lo adecuado. Esto pone de manifiesto las debilidades existentes en cuanto a los valores y la inteligencia emocional.

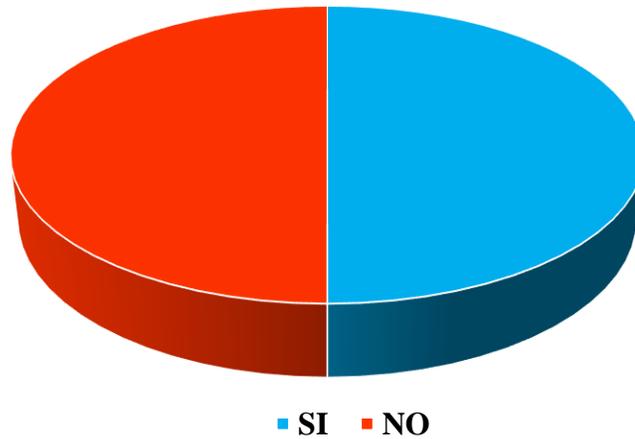
Cuadro N° 6:

¿Los supervisores en las reuniones tienen la oportunidad de plantear los nudos críticos que se presentan en su circuito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	05	50%
No	05	50%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 6 ¿Los supervisores en las reuniones tienen la oportunidad de plantear los nudos críticos que se presentan en su circuito?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 50% de los supervisores tienen oportunidad de plantear los nudos críticos que se le presentan en el circuito educativo que acompañan, por otra parte, al 50% restante se les dificulta, puesto que en algunas ocasiones los supervisores que inician hacen muy extensiva su intervención, limitando la participación equitativa en la reunión. Esto atenta contra la comunicación entre los interlocutores y el liderazgo.

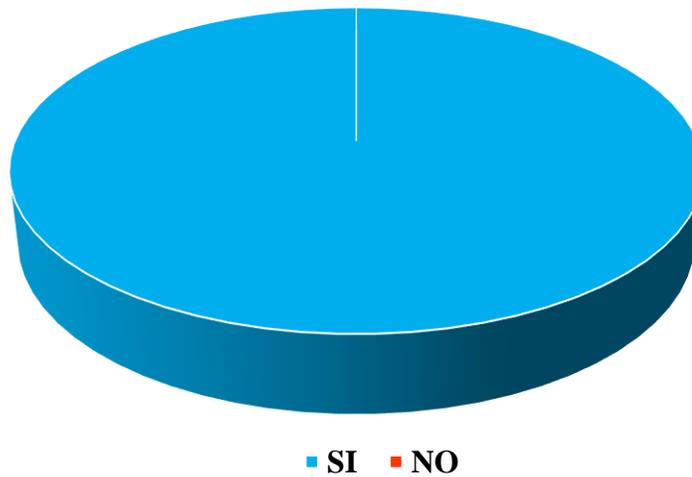
Cuadro N° 7:

¿Los supervisores deben presentar un registro de las actividades desarrolladas durante las visitas a sus instituciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 7 ¿Los supervisores deben presentar un registro de las actividades desarrolladas durante las visitas a sus instituciones?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 100% de los supervisores presentan en cada encuentro el registro de las actividades desarrolladas durante sus visitas a las instituciones pertenecientes al circuito educativo que acompaña. Esto evidencia que las autoridades conocen y aplican en este punto la estructura de los procesos gerenciales.

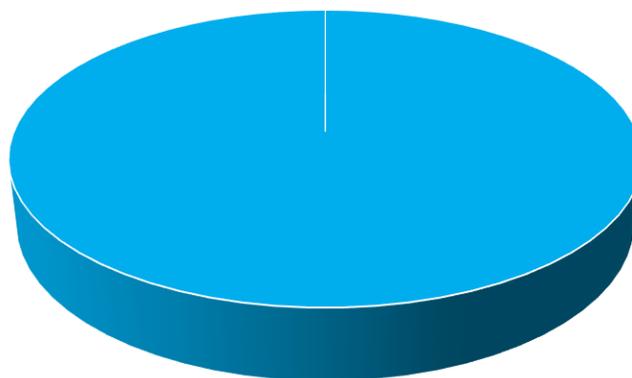
Cuadro N° 8

¿Los supervisores cuentan con el apoyo de alguna otra autoridad para realizar el acompañamiento en las instituciones pertenecientes a su circuito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 8 ¿Los supervisores cuentan con el apoyo de alguna otra autoridad para realizar el acompañamiento en las instituciones pertenecientes a su circuito?



■ SI ■ NO

Análisis

Considerando lo observado y los resultados obtenidos, el 100% de los supervisores manifiestan que cuentan con el apoyo de los supervisores intercircuitales o en su defecto de otra persona que tenga función de enlace con los departamentos pertenecientes a la Zona Educativa, para así solventar la situación evidenciada. Esto permite tener la certeza que se están cumpliendo los procesos gerenciales desde la gestión en cada situación.

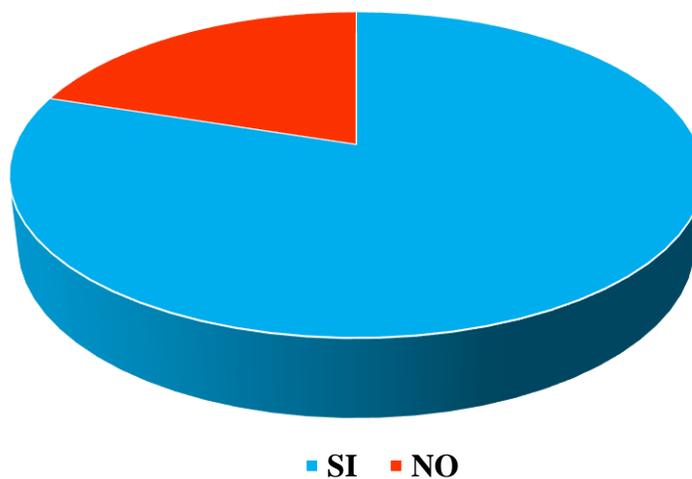
Cuadro N° 9

¿La permanencia de los supervisores en los circuitos educativos tiene un tiempo determinado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	08	80%
No	02	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 9 ¿La permanencia de los supervisores en los circuitos educativos tiene un tiempo determinado?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 80% de los supervisores en sus planteamientos expresan que su permanencia en el circuito educativo tiene un tiempo determinado ya sea porque la Región Educativa decida removerlo por necesidades propias o en defecto a solicitud del mismo. En cambio, el 20% durante su intervención dejan evidencian que existen supervisores con antigüedad en un circuito educativo sin haber sido removido del mismo.

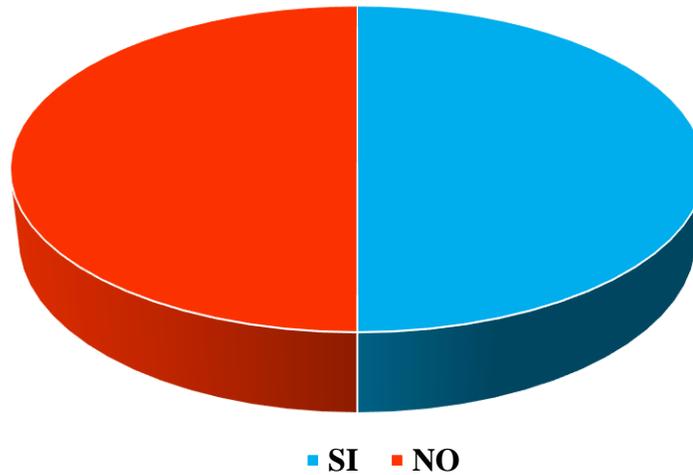
Cuadro N° 10

¿Los supervisores emplean un lenguaje acorde al cargo que desempeñan?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	05	50%
No	05	50%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 10 ¿Los supervisores emplean un lenguaje acorde al cargo que desempeñan?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 50% de los supervisores en sus planteamientos emplean un lenguaje adecuado, permitiéndole expresar sus ideas de forma clara y precisa sin generar controversia con sus compañeros, Por otra parte, el 50% restante inician su intervención de forma congruente, pero una vez adentrado en el discurso se dejan llevar por sus emociones, propiciando el uso de palabras que en vez de colaborar en la escucha activa y atención causan el efecto contrario. Este tipo de situaciones deja entre dicho el conocimiento de la inteligencia emocional en cuanto a la gestión de las emociones se refiere.

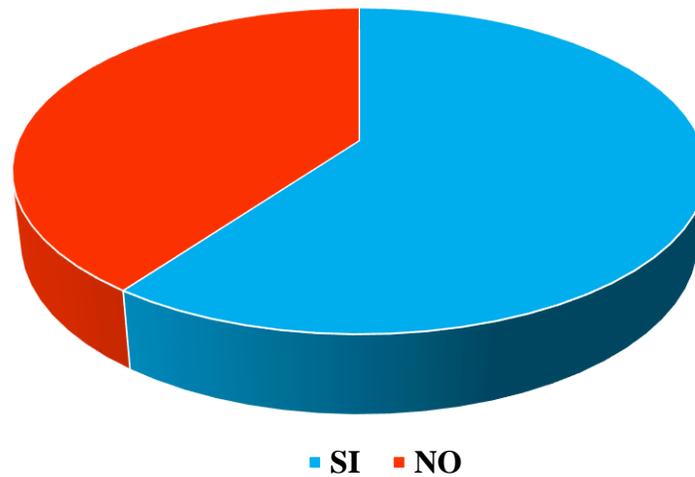
Cuadro N° 11

¿El supervisor al plantear sus ideas demuestra habilidades comunicativas y liderazgo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	06	60%
No	04	40%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 11 ¿El supervisor al plantear sus ideas demuestra habilidades comunicativas y liderazgo?



Análisis

Considerando lo observado y los resultados obtenidos, el 60% de los supervisores en el desarrollo de su discurso demuestran tener habilidades comunicativas, las cuales facilitan su expresión oral, sin embargo, el 40% restante durante sus planteamientos dejan evidencian de las debilidades que tienen en relación a la expresión de sus ideas, y en algunas ocasiones generando confusión en los presentes.

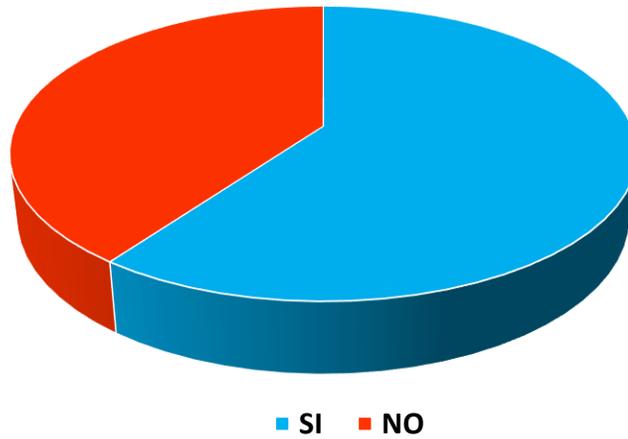
Cuadro N° 12

¿La presentación personal del supervisor está acorde a la responsabilidad que tienen como máxima autoridad de un circuito educativo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	06	60%
No	04	40%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 12 ¿La presentación personal del supervisor está acorde a la responsabilidad que tienen como máxima autoridad de un circuito educativo?



Análisis

En función de lo observado y los resultados obtenidos, el 60% de los supervisores se presentan con el vestuario acorde a la investidura y responsabilidad que asumen al ser la máxima autoridad del circuito. Por otra parte, el 40 % restante presentan debilidades en lo que a presentación personal se refiere. Es importante resaltar que los docentes somos ejemplos a seguir, por lo cual se hace necesario que conozcan sobre la inteligencia social, adquiriendo así herramientas para mejorar en este aspecto.

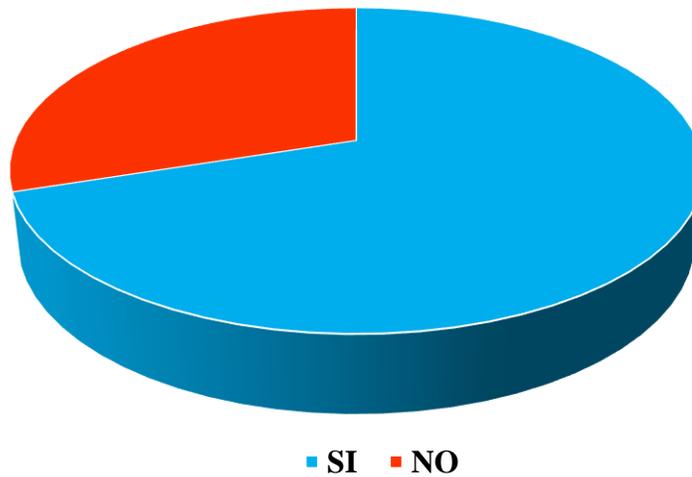
Cuadro N° 13

¿Las relaciones interpersonales entre los supervisores se manejan en un clima de respeto y tolerancia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 13 ¿Las relaciones interpersonales entre los supervisores se manejan en un clima de respeto y tolerancia?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 70% de los supervisores dentro de su discurso y actitudes mantienen un clima de respeto y tolerancia para con los presentes en el encuentro. En cambio, el 30 % restante en sus gestos se evidencia indiferencia y poco interés para optimizar las relaciones interpersonales con sus compañeros. Para un líder fortalecer las relaciones interpersonales, he allí lo importante y necesario que conozca y aplique la inteligencia emocional y los valores, esto con el fin de fortalecer los lazos de las relaciones humanas.

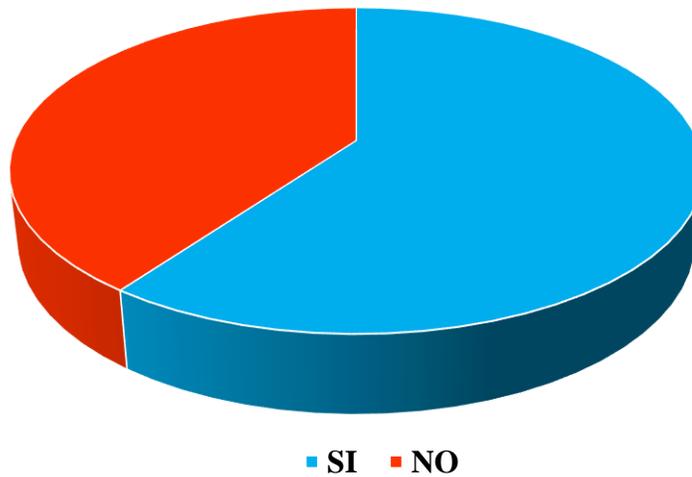
Cuadro N° 14

¿Los supervisores al plantear los nudos críticos o situaciones particulares son objetivos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	06	60%
No	04	40%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 14 ¿Los supervisores al plantear los nudos críticos o situaciones particulares son objetivos?



Análisis

Con base en lo observado y los resultados obtenidos, el 60% de los supervisores durante el planteamiento de los nudos críticos presentes en las instituciones pertenecientes en su circuito educativo, demuestran objetividad, es decir, lo expresan tal y como se evidencian. Por el contrario, el 40 % restante en el desarrollo de su discurso hacen énfasis en aspectos irrelevantes en función de todo lo planteado, esto genera en las presentes controversias porque difieren en lo expresado por el supervisor.

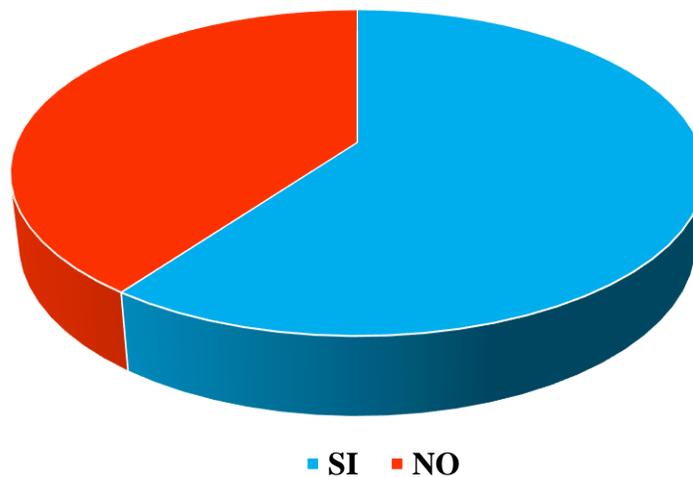
Cuadro N° 15

¿Cuándo un supervisor realiza un planteamiento los otros supervisores se solidarizan con su colega?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	06	60%
No	04	40%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 15 ¿Cuándo un supervisor realiza un planteamiento los otros supervisores se solidarizan con su colega?



Análisis

En función de lo observado y los resultados obtenidos, el 60% de los supervisores se solidariza con sus compañeros cuando expresan sus ideas, nudos críticos y situaciones adversas, demostrando apoyo y empatía. Por otra parte, el 40 % restante se muestran indiferentes, sin mostrar intención de solidarizarse con los otros supervisores cuando intervienen. Esto demuestra debilidad en la adoptar una postura basada en la inteligencia emocional.

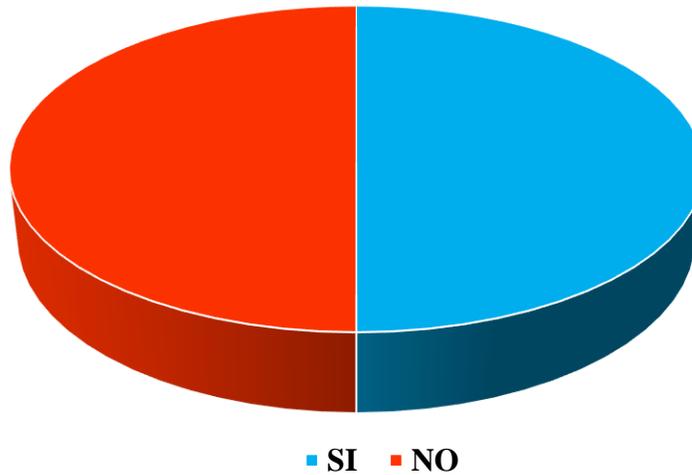
Cuadro N° 16

¿La dedicación del supervisor es a un solo circuito educativo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	05	50%
No	05	50%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 16 ¿La dedicación del supervisor es a un solo circuito educativo?



Análisis

Considerando lo observado y los resultados obtenidos, el 50% de los supervisores afirma que su dedicación se debe a un solo circuito, el cual le es asignado al momento de asumir la responsabilidad como autoridad del circuito. Sin embargo, el 50 % en su discurso expresan el apoyo que han prestado a los circuitos cercanos al suyo, esto debido a la ausencia del supervisor correspondiente. Esto demuestra que la mitad de los supervisores accionan en función de la inteligencia social, específicamente en el interés y preocupación encausada por los demás.

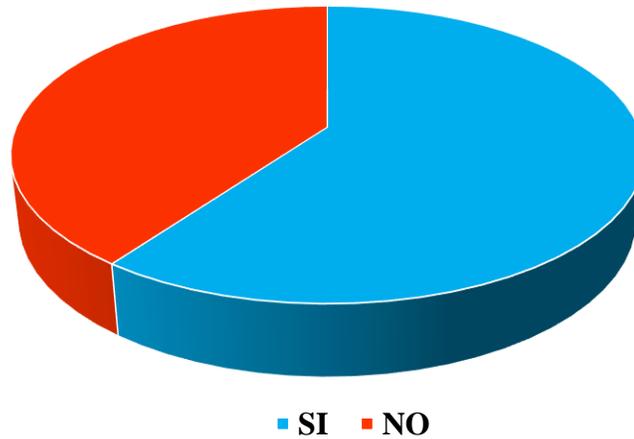
Cuadro N° 17

¿Los supervisores al intervenir en un punto específico durante la reunión demuestran escucha activa y habilidades comunicativas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	06	60%
No	04	40%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 17 ¿Los supervisores al intervenir en un punto específico durante la reunión demuestran escucha activa y habilidades comunicativas?



Análisis

De acuerdo a lo observado y los resultados obtenidos, el 60% de los supervisores dentro de su discurso demuestran poseer habilidades comunicativas y escucha activa. En cambio, el 40 % restante en su intervención dejan en evidencia la debilidad que poseen en lo referente a la comunicación y escucha. Para un líder es fundamental fortalecer la comunicación y la escucha activa, esto le permitirá tomar decisiones asertivas y oportunas en situaciones que lo ameriten.

Análisis global de los resultados de la guía de observación

En lo referente a la información obtenida posterior al análisis de cada uno de los ítems presentados en la guía de observación, es importante señalar que el instrumento permitió recopilar datos fundamentales para sustentar los planteamientos del investigador considerando la praxis diaria de los supervisores de los circuitos educativos tomando como base el liderazgo resiliente. Los ítems que contrarían la investigación, se destacan:

- ✓ **Cuadro y gráfico N° 2:** referido al uso de las normas de cortesía por parte de los supervisores al llegar a la reunión.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 5:** referido al planteamiento de las ideas desde el respeto y la tolerancia.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 7:** referido al registro de las actividades que debe presentar el supervisor.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 13:** referido a las relaciones interpersonales que se manifiesta entre los supervisores.

Sin embargo, los 13 ítems restantes fortalecen la investigación puesto que evidencian debilidades derivadas de la praxis ejecutada por los supervisores de los circuitos educativos, entre los cuales se destacan:

- ✓ **Cuadro y gráfico N° 6:** referido a la oportunidad de plantear los nudos críticos en las reuniones.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 9:** referido a la permanencia de un supervisor en un circuito educativo.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 11:** referido a las habilidades comunicativas y liderazgo.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 16:** referido a la dedicación y atención del supervisor a un solo circuito educativo.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 17:** referido a la muestra de habilidades comunicativas y escucha activa por los supervisores al intervenir.

Cuestionario (Encuesta)

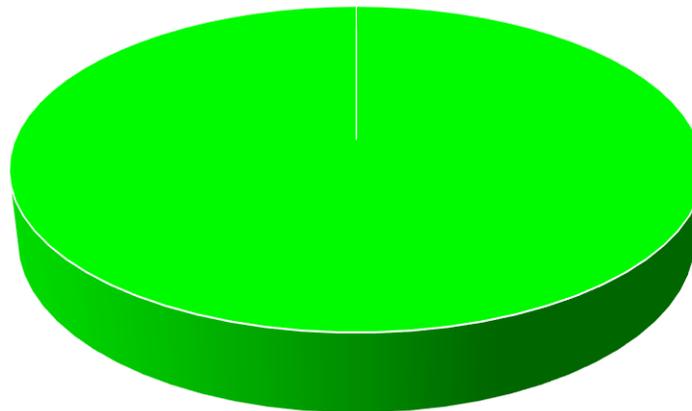
Cuadro N° 18

¿Usted cuando llega a un plantel saluda con cortesía al equipo de trabajadores de la institución?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 18 ¿Usted cuando llega a un plantel saluda con cortesía al equipo de trabajadores de la institución?



■ SI ■ NO

Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 100% de los supervisores afirma que al llegar a una institución educativa saluda con cortesía a todo el personal de la institución, demostrando así respeto y consideración por el equipo de trabajadores que labora en los planteles educativos

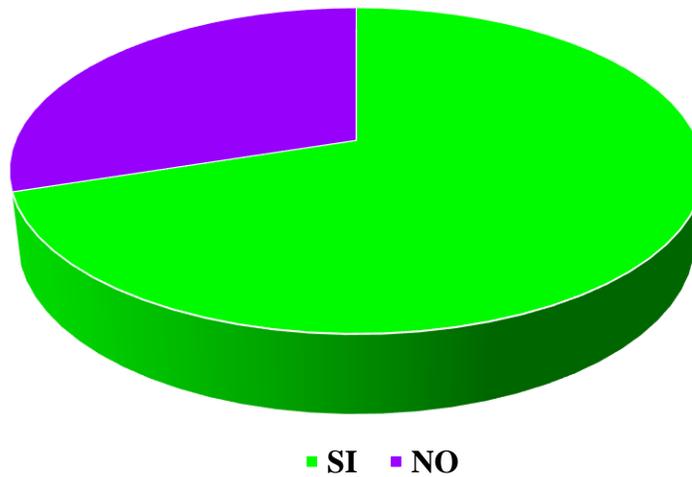
Cuadro N° 19

¿Usted cuando se presenta en una institución y observa una situación irregular la aborda de inmediato?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	07	70%
No	03	30%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 19 ¿Usted cuando se presenta en una institución y observa una situación irregular la aborda de inmediato?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 70% de los supervisores señala que si presencia una situación irregular en la institución educativa que visita, la aborda de inmediato, sin embargo, el 30% restante señala que no lo hace. Es importante resaltar que esto sería lo correcto porque para eso existe una máxima autoridad en la institución garante de velar por la integridad y seguridad de la comunidad escolar.

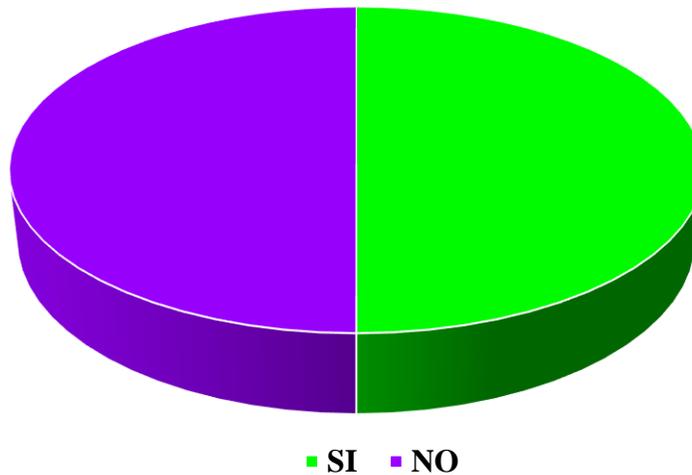
Cuadro N° 20

¿Los llamados de atención que efectúa al equipo directivo lo realiza en:

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Público	05	50%
Privado	05	50%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 20 ¿Los llamados de atención que efectúa al equipo directivo lo realiza en:



Análisis

Considerando los resultados obtenidos el 50% de los supervisores afirma que los llamados de atención los realizan en el momento que se presenta la situación, en cambio, el 50% restante señala que no lo hace. Es fundamental en las relaciones humanas mantener el respeto y la empatía en el equipo de trabajo, de esta forma se propicia un clima óptimo para desarrollar las actividades en la comunidad escolar.

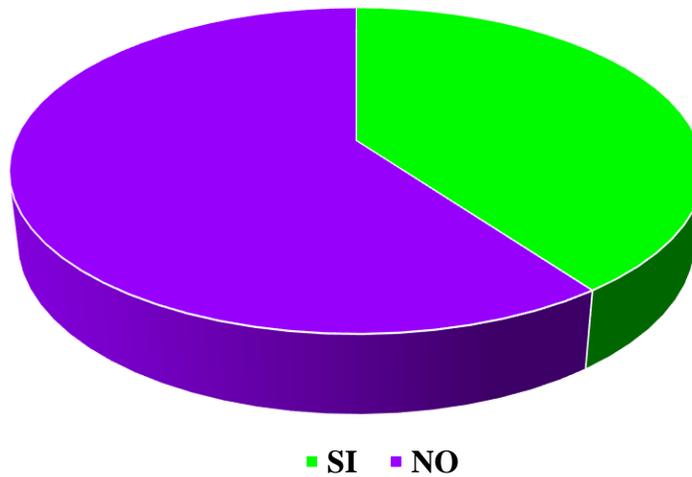
Cuadro N° 21

¿Si es necesario efectuar un llamado de atención a algún personal de la institución, usted como supervisor lo realiza?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	04	40%
No	06	60%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 21 ¿Si es necesario efectuar un llamado de atención a algún personal de la institución, usted como supervisor lo realiza?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 40% de los supervisores señala que si presencia una situación irregular en la institución educativa que visita, la aborda de inmediato, sin embargo, el 60% restante señala que no lo hace. Es importante resaltar que esto sería lo correcto porque para eso existe una máxima autoridad en la institución garante de velar por la integridad y seguridad de la comunidad escolar.

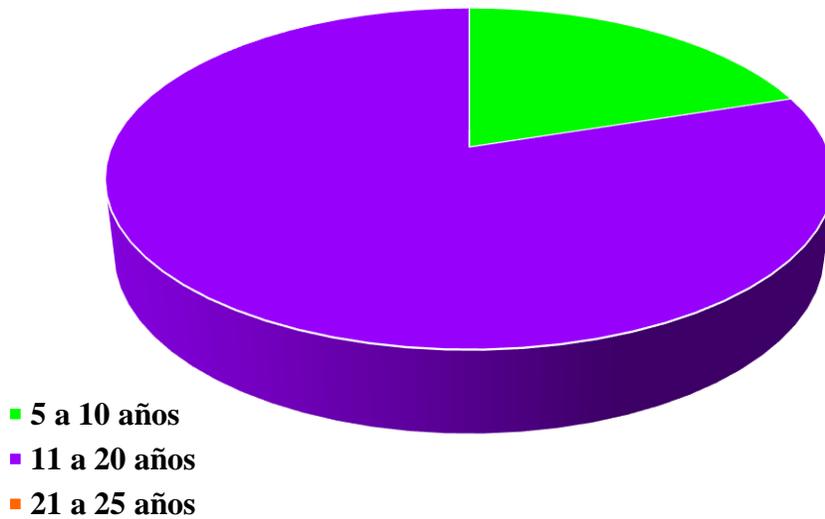
Cuadro N° 22

¿Cuántos años de servicios tiene en el sistema educativo venezolano?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
5 a 10 años	2	20%
11 a 20 años	8	80%
21 a 25 años	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 22 ¿Cuántos años de servicios tiene en el sistema educativo venezolano?



Análisis

En función de los resultados obtenidos el 20% de los supervisores informa que tienen entre 5 y 10 años de servicio en el sistema educativo, por otra parte, el 80% restante asegura tener entre 11 y 20 años de servicio. Esto evidencia que existe una diferencia marcada en la antigüedad que tienen los supervisores activos actualmente en el Municipio Ambrosio Plaza.

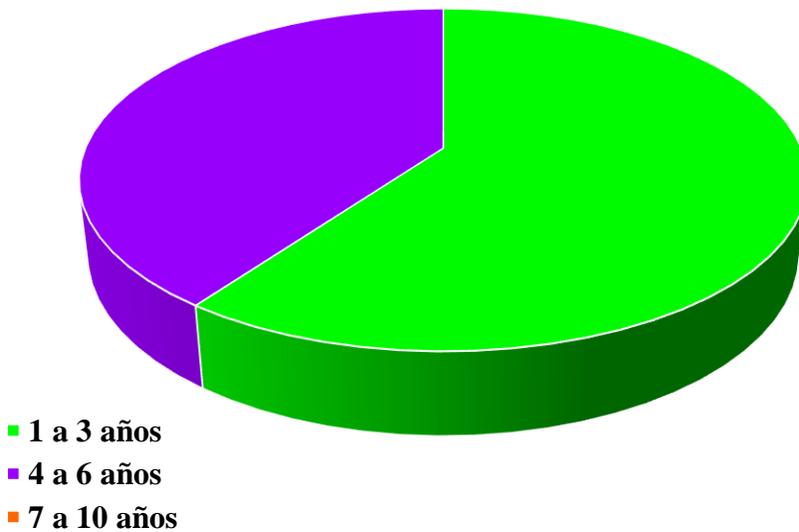
Cuadro N° 23

¿Cuántos años de servicio tiene usted como supervisor?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 3 años	6	60%
4 a 6 años	4	40%
7 a 10 años	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 23 ¿Cuántos años de servicio tiene usted como supervisor?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 40% de los supervisores tienen una antigüedad en ese cargo entre 1 y 3 años, en cambio, el 60% posee una antigüedad entre 4 y 6 años de servicio ejerciendo la función. Esto genera controversia puesto que la mayoría se encuentra en el cargo desde la entrada en vigencia de la Circular 003013, la cual regula el establecimiento de los Circuitos Educativos.

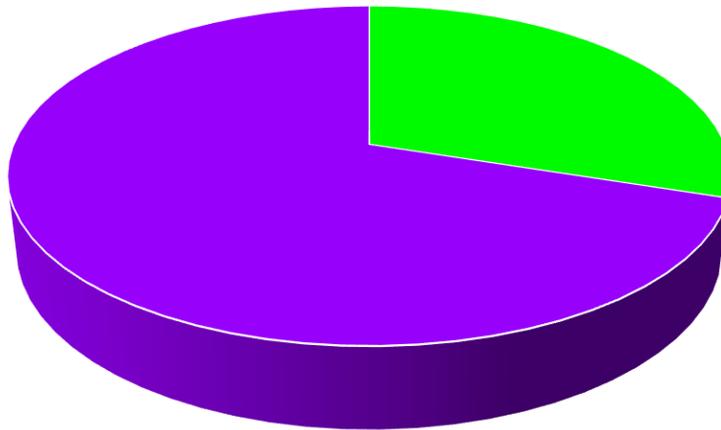
Cuadro N° 24

¿Usted fue nombrado como supervisor amparado en el (la):

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente	3	30%
Circular 003013 de fecha 15 de noviembre de 2016	7	70%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 24: Nombramiento como supervisor



- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente
- Circular 003013 de fecha 15 de noviembre de 2016

Análisis

Considerando los resultados obtenidos el 30% de los supervisores afirman que su nombramiento se encuentra amparado en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, sin embargo, el 70% asegura que su nombramiento se ampara en la Circular 003013. Desde el punto de vista legal y administrativo genera controversia puesto que la Circular 003013 contradice lo estipulado en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente en cuanto a lo que se refiere al nombramiento de un supervisor para ejercer sus funciones.

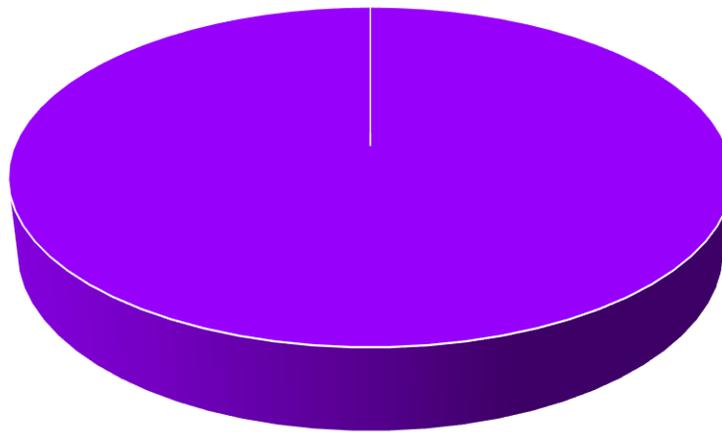
Cuadro N° 25

Su credencial lo designa como:

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Supervisor encargado	0	0%
Docente con funciones supervisoras	10	100%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 25 Su credencial lo designa como:



- Supervisor encargado
- Docente con funciones supervisoras

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los supervisores afirman que su nombramiento lo acredita para ejercer funciones como Docente con funciones supervisoras tal como lo establece la Circular 003013, sin embargo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente lo acreditaría con el nombramiento de supervisor. Sin profundizar en el tema esta incongruencia genera incertidumbre tanto en quien ejerce las funciones, como a quien acompaña.

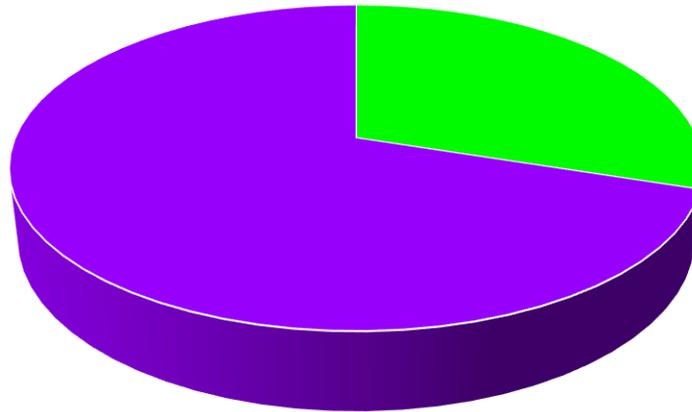
Cuadro N° 26

¿Cuántas instituciones educativas conforman el circuito educativo que usted dirige?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
7 a 10	3	30%
11 a 15	7	70%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 26 ¿Cuántas instituciones educativas conforman el circuito educativo que usted dirige?



- 7 a 10 instituciones
- 11 a 15 instituciones

Análisis

En función de los resultados obtenidos el 30% de los supervisores informan que tienen entre 7 y 10 instituciones a su cargo, y el 70% indica poseen entre 11 y 15 instituciones bajo su cargo. Esta distribución se realiza de acuerdo a la ubicación geográfica, sin embargo, año tras año la han modificado en función del beneficio de los circuitos y supervisores. Cabe destacar que la inequidad que existe entre circuitos propicia una mayor carga de trabajo administrativo entre quienes ejercen la función.

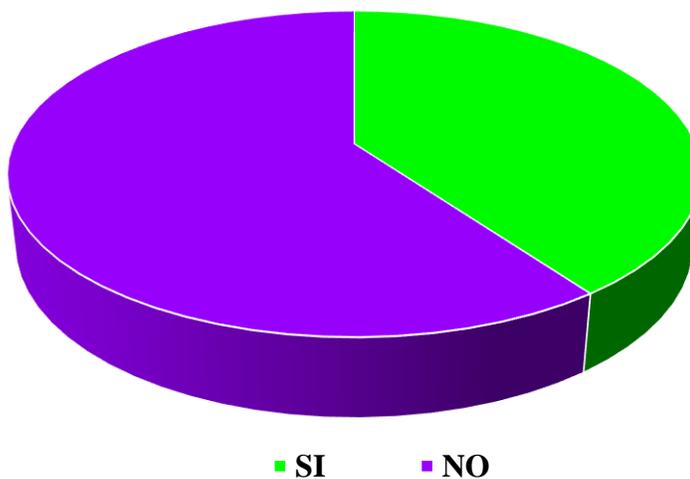
Cuadro N° 27

¿En todas las instituciones educativas que usted dirige hay director designado?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 27 ¿En todas las instituciones educativas que usted dirige hay director designado?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 40% de los supervisores afirma que tienen director asignado en sus instituciones, en cambio, el 60% restante asegura que no todas sus instituciones tienen director nombrado. Esto genera una mayor carga administrativa en las labores diarias del supervisor, pudiendo ocasionar estados de agotamiento y extenuación.

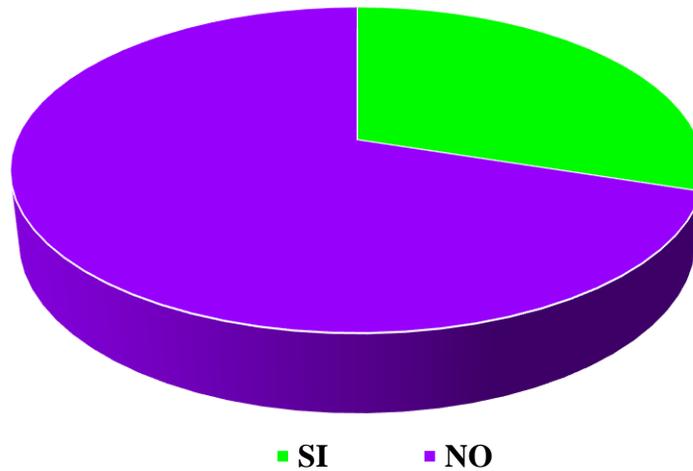
Cuadro N° 28

¿Usted ha sido designado supervisor en un solo Circuito educativo?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 28 ¿Usted ha sido designado supervisor en un solo Circuito educativo?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos el 30% de los supervisores respondió que solo han sido asignado a un solo circuito, en cambio, el 70% restante afirma que ya han sido asignado a más de un solo circuito. Esto le permite conocer diferentes realidades pudiendo ser una experiencia útil para fortalecer su praxis como supervisor.

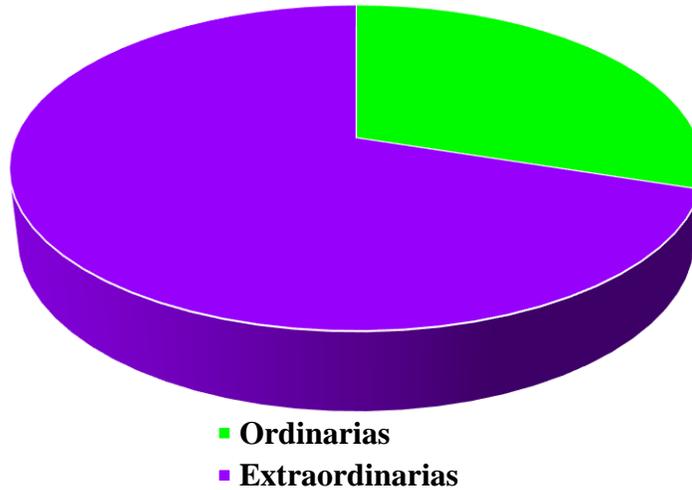
Cuadro N° 29

Las reuniones convocadas por la Región Educativa eje Plaza-Zamora son de carácter:

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ordinarias	3	30%
Extraordinarias	7	70%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 29 Las reuniones convocadas por la Región Educativa eje Plaza-Zamora son de carácter:



Análisis

En función a los resultados obtenidos el 30% de los supervisores afirma que las reuniones convocadas por la Región Educativa son de carácter ordinario, por otra parte, el 70% restante respondió que todas las reuniones pautadas son de carácter extraordinario. Esto genera en los supervisores agotamiento y extenuación durante la jornada, puesto que su planificación se encuentra en constante cambio.

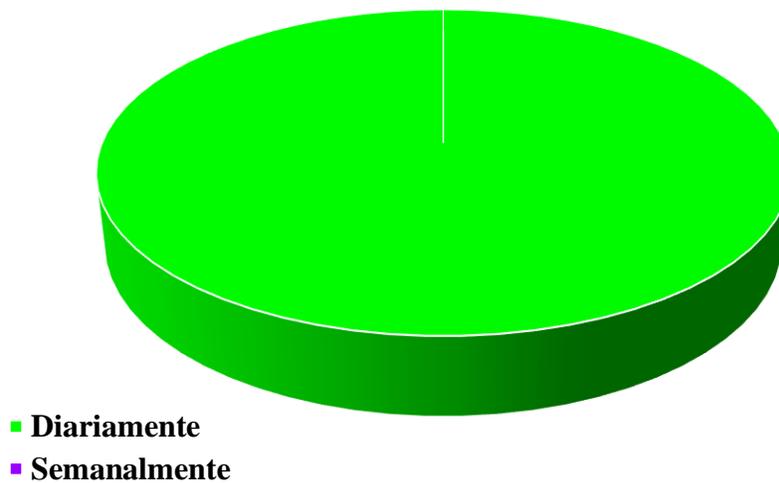
Cuadro N° 30

¿Con qué frecuencia enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas que conforma su circuito?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Diariamente	10	100%
Semanalmente	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 30 ¿Con qué frecuencia enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas que conforma su circuito?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los supervisores afirma que diariamente se enfrentan a situaciones adversas, lo cual le pudiera ocasionar desgaste físico, emocional, mental, entre otras. Esto afectaría su desenvolvimiento como supervisor por el cumplimiento que se le exige regularmente, debería manejar la inteligencia emocional y social.

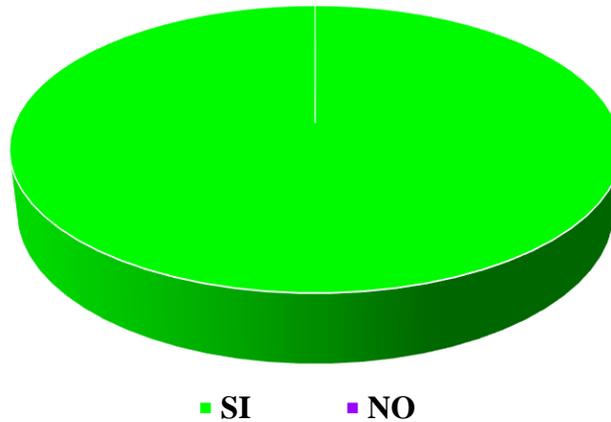
Cuadro N° 31

¿Usted como supervisor cuenta con el apoyo de otro supervisor, o de un jefe inmediato cuando enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 31 ¿Usted como supervisor cuenta con el apoyo de otro supervisor, o de un jefe inmediato cuando enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 100% de los supervisores afirma que cuentan con el apoyo de otro supervisor o jefe inmediato para enfrentar situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito educativo. Esto le proporciona mayor seguridad y apoyo al momento de afrontar dichas situaciones.

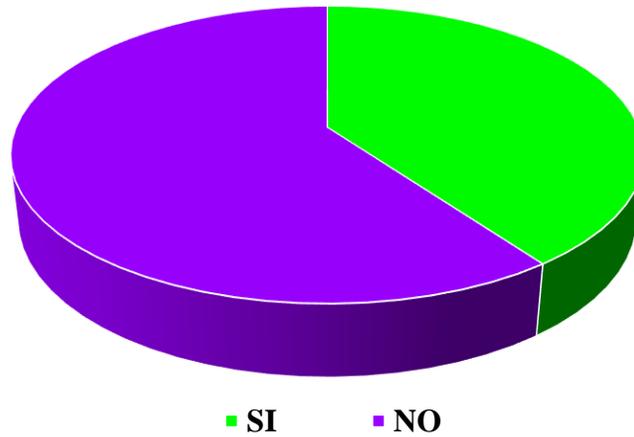
Cuadro N° 32

¿En su praxis como supervisor se le dificulta tomar decisiones en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 32 ¿En su praxis como supervisor se le dificulta tomar decisiones en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos el 40% de los supervisores expresa que, si se les dificulta tomar decisiones en el circuito educativo bajo su responsabilidad, en cambio, el 60% restante afirma que toma las decisiones pertinentes en las instituciones educativas que conforman el circuito. Todo supervisor debe liderar su circuito educativo, y una de las responsabilidades que debe asumir es la toma de decisiones.

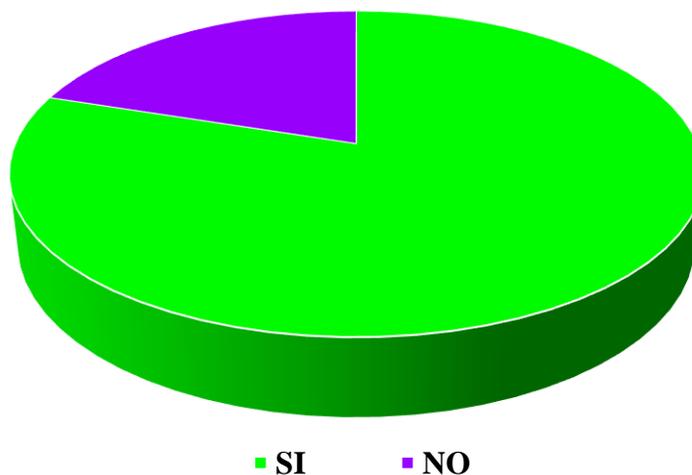
Cuadro N° 33

¿Usted conoce cuál es el perfil que debe tener un docente para ser supervisor?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 33 ¿Usted conoce cuál es el perfil que debe tener un docente para ser supervisor?



Análisis

En función a los resultados obtenidos el 80% de los supervisores afirma conocer el perfil que debe tener un docente para ser supervisor, por otra parte, el 20% restante respondió desconocer el perfil del cargo en el cual se encuentra. Para que un docente asuma la responsabilidad de un cargo, principalmente debe conocer el perfil para el cual se está postulando.

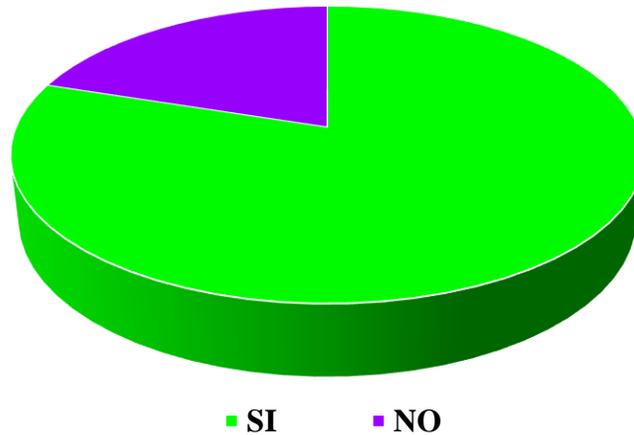
Cuadro N° 34

¿Considerando las reuniones a las cuales ha asistido y el perfil que debe tener un supervisor, es necesario actualizar dicho perfil?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 34 ¿Considerando las reuniones a las cuales ha asistido y el perfil que debe tener un supervisor, es necesario actualizar dicho perfil?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los supervisores afirma que diariamente se enfrentan a situaciones adversas, lo cual le pudiera ocasionar desgaste físico, emocional, mental, entre otras. Esto afectaría su desenvolvimiento como supervisor por el cumplimiento que se le exige regularmente, debería manejar la inteligencia emocional y social.

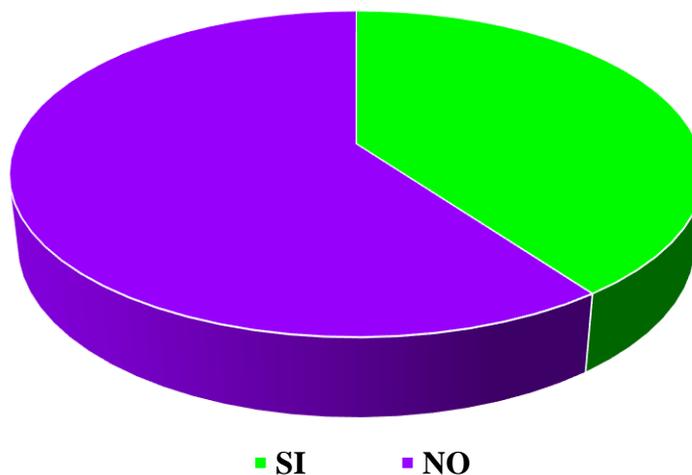
Cuadro N° 35

¿El circuito educativo bajo su autoridad queda retirado a su domicilio?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 35 ¿El circuito educativo bajo su autoridad queda retirado a su domicilio?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 40% de los supervisores afirma que el circuito educativo al cual fue asignado, se encuentra distanciado de su domicilio, en cambio, el 60% restante asegura que el circuito educativo el cual supervisa se encuentra cercano a su domicilio. Esto le permite cumplir con mayor facilidad las actividades que requieran desde el órgano rector, al igual que le genera un poco más de tranquilidad al no tener que ocuparse en el cómo trasladarse a supervisar.

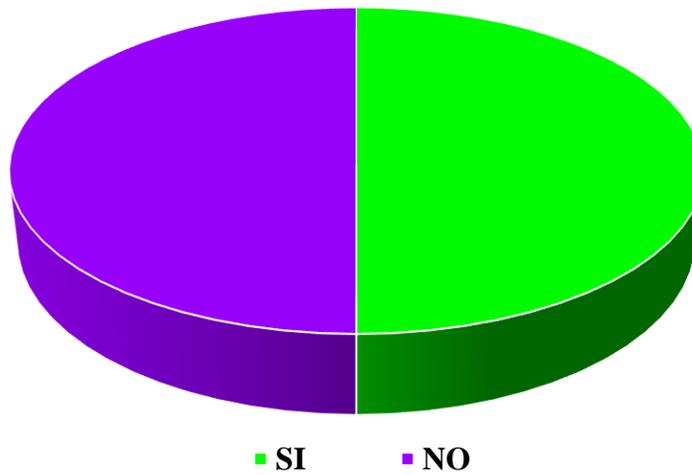
Cuadro N° 36

¿En su praxis como supervisor recibe apoyo de los directores de las instituciones educativas que están en su circuito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 36 ¿En su praxis como supervisor recibe apoyo de los directores de las instituciones educativas que están en su circuito?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos, el 50% de los supervisores afirma que cuenta con el apoyo de los directores de las instituciones integrantes del circuito, en contraste, al 50% restante que por el contrario no respalda la gestión del supervisor del circuito. En el circuito educativo para el desarrollo óptimo de las actividades es necesario el trabajo en equipo y el liderazgo para así gestionar correctamente las acciones.

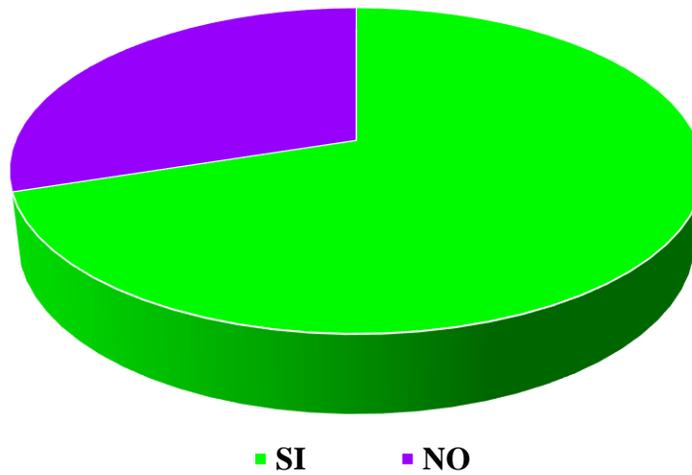
Cuadro N° 37

¿Usted como supervisor apoya a los directores de las instituciones educativas en la toma de decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 37 ¿Usted como supervisor apoya a los directores de las instituciones educativas en la toma de decisiones?



Análisis

En función a los resultados obtenidos el 70% de los supervisores asegura que apoya en la toma de decisiones a los directores de las instituciones educativas que conforman su circuito, por otra parte, el 30% restante no comparte la toma de decisiones de los antes mencionados en el ejercicio de sus funciones. En este aspecto cuando los directores no cuentan con el espaldarazo de su supervisor en la toma de decisiones, hay un quiebre en las relaciones interpersonales.

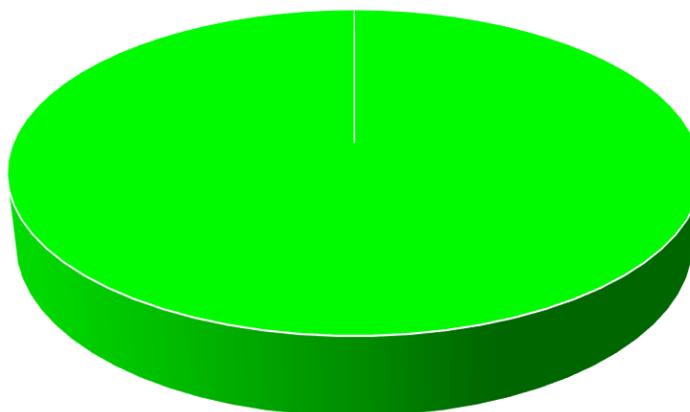
Cuadro N° 38

¿Cuándo una institución educativa de su circuito se queda sin director, es usted como supervisor quien asume el cargo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 38 ¿Cuándo una institución educativa de su circuito se queda sin director, es usted como supervisor quien asume el cargo?



■ SI ■ NO

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los supervisores afirma que, si alguna institución se quedase sin director, es él quien asume las funciones. Esta postura se encuentra estipulada en la Circular 003013 que, en la ausencia de algún director, es el supervisor quien ejerce la función con el apoyo del equipo, aunque esto podría generar desgaste en quien lo asume.

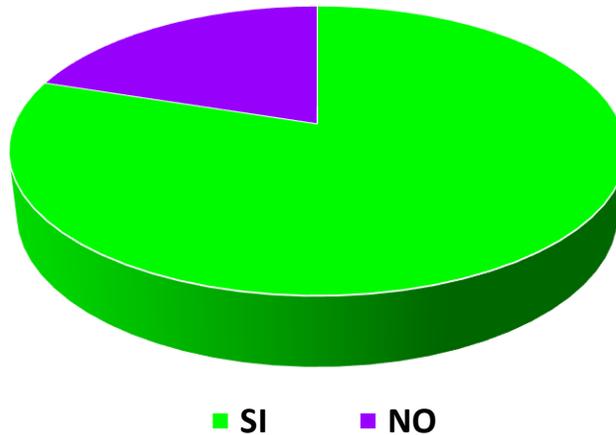
Cuadro N° 39

¿Las relaciones interpersonales que mantiene con el equipo directivo de las instituciones educativas del circuito son óptimas y basadas en el respeto?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 39 ¿Las relaciones interpersonales que mantiene con el equipo directivo de las instituciones educativas del circuito son óptimas y basadas en el respeto?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 80% de los supervisores respondió que las relaciones interpersonales entre el equipo directivo y su persona son óptimas y basadas en el respeto, en cambio, el 20% restante asegura que las relaciones interpersonales con el equipo directivo de las instituciones educativas a su cargo no son óptimas. Esto pudiera dificultar el buen desarrollo de las actividades, y a su vez generaría un alto nivel de estrés entre ellos.

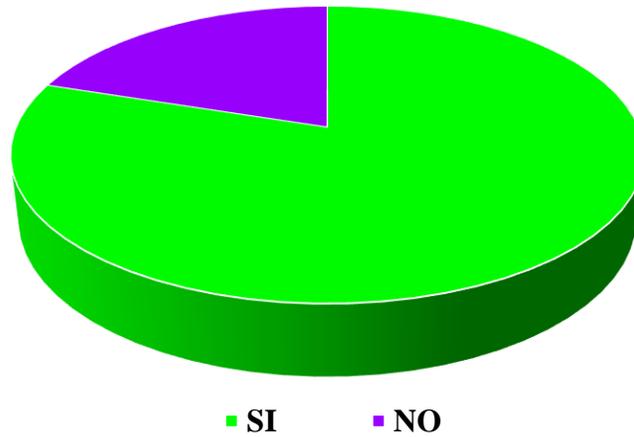
Cuadro N° 40

¿Considera que el número de instituciones pertenecientes a su circuito dificulta el desempeño óptimo en su labor como supervisor?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 40 ¿Considera que el número de instituciones pertenecientes a su circuito dificulta el desempeño óptimo en su labor como supervisor?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos, el 80% de los supervisores afirma que el número de instituciones bajo su cargo dificulta el desempeño de su gestión, a diferencia, del 20% restante que por el contrario asegura que la cantidad de instituciones pertenecientes al circuito es mucha. Si bien es cierto que un líder cuando asume una responsabilidad lo hace con entereza, el hecho de tener un número considerable de instituciones a su cargo puede generar estrés y situaciones adversas ocasionándoles desgaste físico y emocional, para esto es necesario una formación previa.

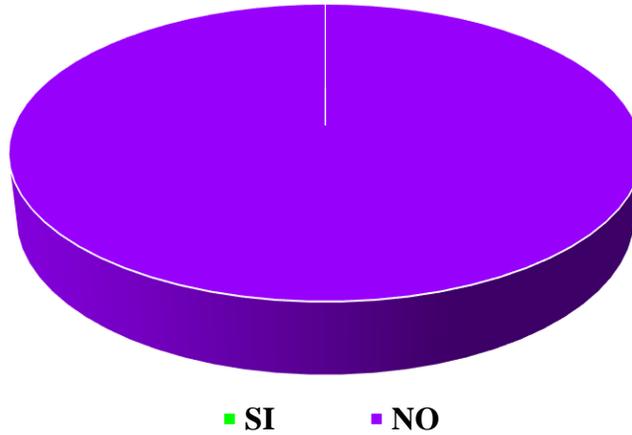
Cuadro N° 41

Una vez que asume el cargo de supervisor, ¿usted recibe formación que implique el fortalecimiento del liderazgo, gestión de emociones y toma de decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 41: Una vez que asume el cargo de supervisor, ¿usted recibe formación que implique el fortalecimiento del liderazgo, gestión de emociones y toma de decisiones?



Análisis

En función a los resultados obtenidos el 100% de los supervisores asegura que no reciben una formación integral que implique el fortalecimiento del liderazgo, la gestión de las emociones y la toma de decisiones. Siendo esto así, la gestión del supervisor se pudiera ver afectada, puesto que no cuenta con la herramienta de la preparación para las funciones que está asumiendo, propiciando en algunas ocasiones eventos de frustración y manejo inadecuado de las emociones.

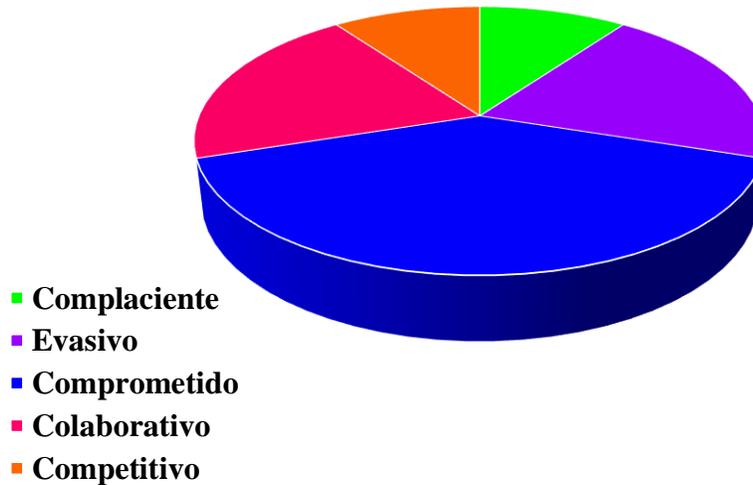
Cuadro N° 42

¿En situaciones de conflicto cuál es la postura que usted asume?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Complaciente	1	10%
Evasivo	2	20%
Comprometido	4	40%
Colaborativo	2	20%
Competitivo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 42 ¿En situaciones de conflicto cuál es la postura que usted asume?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 10% de los supervisores afirma que en situaciones de conflicto asume una postura de complaciente, 20% asuma una postura de evasivo, 40% la confronta siendo comprometido, 20% es colaborativo y 10% es competitivo. Estas diferentes posturas asumidas por los supervisores ante situaciones de conflictos pudiesen generar controversias con los equipos directivos de las instituciones educativas pertenecientes al circuito.

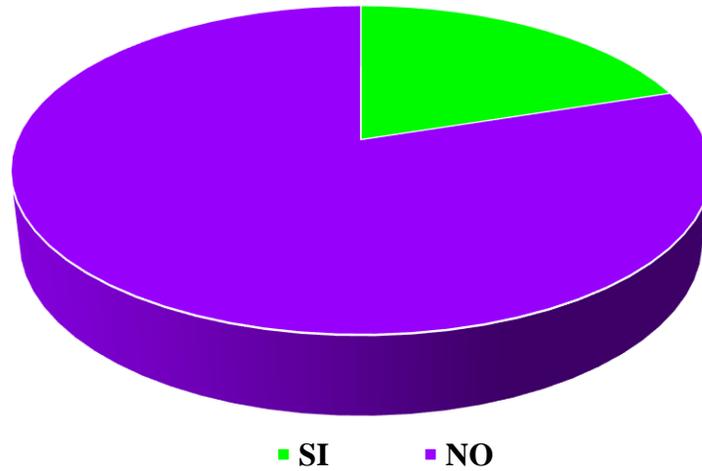
Cuadro N° 43

¿Usted tiene conocimiento que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 43 ¿Usted tiene conocimiento que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social?



Análisis

Considerando los resultados obtenidos el 20% de los supervisores afirman conocer que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social, a diferencia del 80% restante que no maneja lo que implica ese tipo de liderazgo. Los supervisores al desconocer este tipo de liderazgo y las herramientas que les proporciona para fortalecer su praxis, limita el manejo adecuado de las situaciones adversas que se le presentan en las instituciones educativas pertenecientes al circuito.

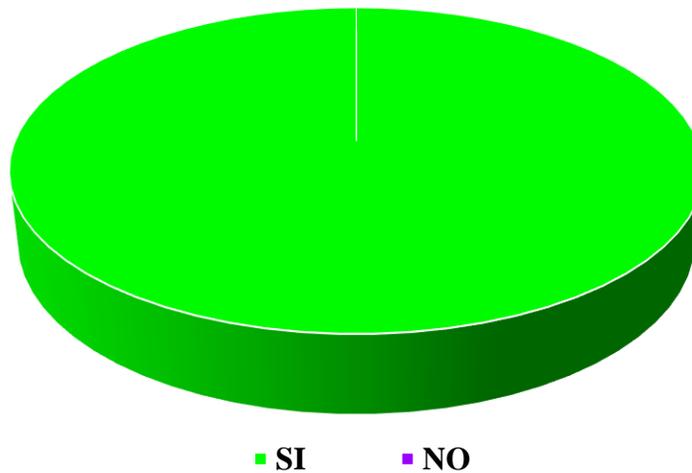
Cuadro N° 44

¿Si tuviera la oportunidad de recibir formación que le permitiera fortalecer su praxis como supervisor lo aceptaría?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: (Martínez 2022).

Gráfico N° 44 ¿Si tuviera la oportunidad de recibir formación que le permitiera fortalecer su praxis como supervisor lo aceptaría?



Análisis

Con base en los resultados obtenidos el 100% de los supervisores coinciden en la aceptación de recibir formación que fortalezca su praxis como supervisor. Esta disposición de los supervisores en optimizar las funciones que demanda el hecho de ser un supervisor, implica que quieren afianzar conocimientos y crecer profesionalmente.

Análisis global de los resultados del cuestionario (encuesta)

Una vez analizadas cada una de las interrogantes presentadas en el cuestionario, es importante destacar que este instrumento apoya sustancialmente la intención que se plantea el investigador tanto en profundizar en el tema, como en la necesidad de fortalecer la praxis de los supervisores de los circuitos educativos considerando el liderazgo resiliente. Esto evidenciado en las debilidades que manifiestan a través de las respuestas suministradas por cada uno. En este instrumento se establecieron 27 ítems, de los cuales 18 favorecen y los 9 restantes no se encuentran en consonancia con lo planteado por el autor.

Entre los 9 ítems destacados que objetan la investigación, es decir, considerando las respuestas de los supervisores es aplicado oportunamente por la mayoría, cabe mencionar:

- ✓ **Cuadro y gráfico N° 18:** referido al uso de las normas de cortesía por parte de los supervisores.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 19:** referido al abordaje de situaciones irregulares en las instituciones educativas.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 31:** referido al apoyo que reciben de otro supervisor, en el caso que cualquiera de ellos lo requiera.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 37:** referido al apoyo que debe proporcionar el supervisor a los directores de las instituciones educativas.

Sin embargo, los 18 ítems restantes fortalecen la investigación puesto que evidencian debilidades derivadas de la praxis ejecutada por los supervisores de los circuitos educativos, entre los cuales se destacan:

- ✓ **Cuadro y gráfico N° 20:** referido a los llamados de atención al equipo directivo de las instituciones educativas.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 26:** referido a la cantidad de instituciones que conforman los circuitos educativos.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 30:** referido a la actuación ante las situaciones adversas en su desempeño en el circuito educativo.

- ✓ **Cuadro y gráfico N° 34:** referido a las consideraciones sobre la actualización del perfil del supervisor de los circuitos educativos.
- ✓ **Cuadro y gráfico N° 41:** referido a la formación que reciben los supervisores sobre liderazgo, le gestión de emociones y la toma de decisiones.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la presente investigación, basados en los objetivos trazados:

- ✓ El liderazgo resiliente para los supervisores es algo novedoso puesto que no lo conocen de primera mano, sin embargo, al profundizar y describir aspectos relacionados con el tema algunos los practican, pero de forma empírica, esto permite tener la certeza que se hace necesario formarlos y fortalecer su praxis diaria.
- ✓ En la descripción del perfil actual del supervisor, existen incongruencias considerando lo contemplado en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y la Circular 003013 que contempla la figura de los Circuitos educativos en la actualidad.
- ✓ Se genera controversia entre los docentes que cumplen con el perfil para ser supervisor y los que no, en este aspecto el órgano rector debe regular esta inconsistencia.
- ✓ Los supervisores una vez que asumen las funciones del cargo, no reciben formación profesional que les permita fortalecer su praxis desde el liderazgo, manejo de las emociones y la toma de decisiones.
- ✓ En algunos casos particulares los supervisores son trasladados a otro circuito sin culminar la planificación planteada, generando la no consolidación de la valoración de la actuación en pro de la calidad educativa.
- ✓ Para finalizar, la factibilidad del plan estratégico es viable puesto que los supervisores deben reunirse semanalmente para presentar el registro de actividades, y esto aunado a la disposición que existe de su parte y el acceso al espacio físico de las instituciones educativas a su cargo, facilita su programación. Por otra parte, de acuerdo a la propuesta planteada, las actividades pueden desarrollarse en una jornada de 4 horas por encuentro, lo

cual no implicaría la ausencia absoluta del supervisor en el circuito educativo. De igual manera es importante destacar que el investigador cuenta con los recursos tecnológicos e impresos para la entrega a los participantes, esto como aporte a la ejecución de la propuesta.

Recomendaciones

- ✓ Propiciar el acercamiento con la Zona Educativa del estado Miranda para valorar el plan estratégico y fortalecer la supervisión circuital.
- ✓ Que este plan estratégico sirva de herramientas para optimizar la praxis diaria del supervisor de cada circuito.
- ✓ Establecer planes de formación para los supervisores, esto con el fin de refrescar conocimientos y habilidades practicadas regularmente.

Capítulo VI

Propuesta

Plan estratégico para desarrollar del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos

La siguiente propuesta tiene como finalidad plantear una serie de estrategias que faciliten el desarrollo del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos del municipio Ambrosio Plaza en el estado Miranda. Tomando en cuenta la praxis del supervisor y los diferentes escenarios a los cuales debe enfrentarse, se realizó la selección de las estrategias en función de los resultados obtenidos en la recolección de datos.

Las estrategias y actividades serán ejecutadas con los supervisores con el fin de valorar su evolución en cada una de las situaciones planteadas. Los aspectos a desarrollar están basados en la inteligencia emocional, la inteligencia práctica, inteligencia social y el manejo de conflictos.

Previo a la ejecución de las estrategias y actividades a todos los supervisores le será entregado un material instruccional, esto facilitando el apoyo teórico sobre el tema que se estará manejando en la dinámica de formación. Los encuentros se planificarán una vez por semana con una duración de media jornada, aproximadamente 4 horas. El lugar de encuentro estará sujeto a la disposición de las instituciones de los circuitos educativos pertenecientes al Municipio Ambrosio Plaza en el Estado Miranda.

Propósito General

Desarrollar un plan estratégico del liderazgo resiliente en los supervisores de los circuitos educativos del Municipio Ambrosio Plaza, que permitan optimizar su praxis.

Propósitos Específicos

- Convocar reuniones para conformar los equipos de trabajo que permitan desarrollar la planificación.
- Ejecutar estrategias que fomenten las competencias del líder resiliente, basadas en la inteligencia emocional, inteligencia práctica y la social, permitiendo fortalecer la praxis de los supervisores de los circuitos educativos.
- Analizar situaciones de conflictos reales que permitan medir la actuación de los supervisores ante situaciones adversas.
- Evaluar el avance y adquisición de competencias del supervisor como líder resiliente en los circuitos educativos.
- Presentar el perfil de un supervisor con liderazgo resiliente que dirija los circuitos educativos.

Analizar situaciones de conflictos reales que permitan medir la actuación de los supervisores ante situaciones adversas.

Plan de Actividades

Actividad: Presentación de casos que representen situaciones problemáticas diarias, relacionadas con la praxis de un supervisor.

Estrategia	Contenido	Recursos	Responsable	Duración
<p>Análisis de casos/ estudio de casos. (Díaz Barriga 2006)</p>	<p>Inicio: Se presenta el material instruccional correspondiente al tema a desarrollar manejo y resolución de conflictos, una vez discutida la teoría con todos los asistentes, se procede a agruparlos en tres participantes para asignarle un caso.</p> <p>Desarrollo: Una vez leído y socializado el material instruccional relacionado con el manejo de conflictos, mediación y negociación, se le asigna un caso distinto a cada equipo, para que ellos desarrollen la forma en la cual lo abordarían y sus posibles soluciones.</p> <p>Cierre: Los equipos de trabajo tendrán un tiempo destinado a plantear y desarrollar el caso que le fue asignado, declarando como fue su abordaje y las posibles soluciones, al culminar cada caso se propicia la participación de los presentes, para así tener la versión de cada equipo.</p>	<p>✓ Humanos: Supervisores e investigador.</p> <p>✓ Materiales: Pizarra, marcadores, video beam, borrador, hojas blancas, bolígrafos, material instruccional impreso.</p> <p>✓ Financieros: Logística (refrigerio), productos de limpieza e higiene.</p>	<p>Xavier Martínez</p>	<p>Media jornada 4 horas</p>

Nota: Estrategias basadas del libro “Enseñanza situada” de Frida Díaz Barriga (2006), adaptadas por el investigador Martínez (2022).

Ejecutar estrategias que fomenten las competencias del líder resiliente, basadas en la inteligencia emocional, inteligencia práctica y la social, permitiendo fortalecer la praxis de los supervisores de los circuitos educativos.

Plan de Actividades

Actividad: Presentación de situaciones reales y simulaciones basadas en la experiencia de los supervisores.

Estrategia	Contenido	Recursos	Responsable	Duración
Aprendizaje basado en problemas (Díaz Barriga 2006)	<p>Inicio: Se presenta el material instruccional correspondiente al tema a desarrollar en esta oportunidad son las competencias del líder resiliente (inteligencia emocional, práctica y social), una vez discutida la teoría con todos los asistentes, se procede a agruparlos en tres participantes para la dinámica.</p> <p>Desarrollo: Una vez leído y socializado el material instruccional relacionado con las competencias del líder resiliente, se le asigna una de las competencias a cada equipo, para que ellos desarrollen una simulación de una situación real, en la cual se evidencie de forma clara la asignación.</p> <p>Cierre: Los equipos de trabajo al final de cada simulación deben aportar su punto de vista y la competencia presente, una vez culminen todos, el equipo que presentó debe declarar que quisieron transmitir como llegaron a escoger esa situación.</p>	<p>✓ Humanos: Supervisores e investigador.</p> <p>✓ Materiales: Pizarra, marcadores, video beam, borrador, hojas blancas, bolígrafos, láminas de papel bond, marcadores permanentes, material instruccional impreso.</p> <p>✓ Financieros: Logística (refrigerio), productos de limpieza e higiene.</p>	<p>Xavier Martínez</p>	<p>Media jornada 4 horas</p>

Nota: Estrategias basadas del libro “Enseñanza situada” de Frida Díaz Barriga (2006), adaptadas por el investigador.

Evaluar el avance y adquisición de competencias del supervisor como líder resiliente en los circuitos educativos.

Plan de Actividades

Actividad: Socialización de experiencias en escenarios reales.

Estrategia	Contenido	Recursos	Responsable	Duración
<p>Aprender sirviendo en contextos comunitarios (Díaz Barriga 2006)</p>	<p>Inicio: Se presenta el material instruccional correspondiente al tema a desarrollar en esta oportunidad son las competencias del líder resiliente (inteligencia emocional, práctica y social), una vez discutida la teoría con todos los asistentes, se procede a agruparlos en dos grandes grupos para la dinámica.</p> <p>Desarrollo: En este aspecto se presentan las situaciones adversas presentes en dos circuitos educativos sin mencionar cuales son, y considerando las herramientas suministradas el equipo reflejará de cual forma abordaría las problemáticas presentes en ambos circuitos.</p> <p>Cierre: Los equipos de trabajo tendrán un tiempo destinado para plantear las situaciones adversas del circuito educativo seleccionado, declarando como fue su abordaje y las posibles soluciones, al culminar las presentaciones, se comparan ambos casos y el porqué de las acciones.</p>	<p>✓ Humanos: Supervisores e investigador.</p> <p>✓ Materiales: Pizarra, marcadores, video beam, borrador, hojas blancas, bolígrafos, material instruccional impreso.</p> <p>✓ Financieros: Logística (refrigerio), productos de limpieza e higiene.</p>	<p>Xavier Martínez</p>	<p>Media jornada 4 horas</p>

Nota: Estrategias basadas del libro “Enseñanza situada” de Frida Díaz Barriga (2006), adaptadas por el investigador.

Presentar el perfil de un supervisor con liderazgo resiliente que dirija los circuitos educativos.

Plan de Actividades

Actividad: Construcción de un perfil innovador del supervisor.

Estrategia	Contenido	Recursos	Responsable	Duración
<p>Proyecto situado (Díaz Barriga 2006)</p>	<p>Inicio: Se presenta el material instruccional correspondiente al perfil del supervisor dispuesto en el REPD (2000), la Circular 003013 (2016), las competencias del líder resiliente al tema a desarrollar una vez discutida la teoría con todos los asistentes, se procede a agruparlos en cuatro participantes. Desarrollo: Una vez agrupado a los participantes, se les orienta que deben fusionar el contenido del material instruccional para dar lugar a la propuesta del perfil de un supervisor con liderazgo resiliente, considerando de igual manera las actividades desarrolladas anteriormente. Cierre: Cada equipo selecciona a un representante, quien se encargará de plantear la propuesta desarrollada, posterior a la ponencia de cada orador, el investigador ubicará las similitudes y diferencias de cada, para luego establecer un perfil único.</p>	<p>✓ Humanos: Supervisores e investigador. ✓ Materiales: Pizarra, marcadores, video beam, borrador, hojas blancas, bolígrafos, láminas de papel bond, marcadores permanentes, material instruccional impreso. ✓ Financieros: Logística (refrigerio), productos de limpieza e higiene.</p>	<p>Xavier Martínez</p>	<p>Media jornada 4 horas</p>

Nota: Estrategias basadas del libro “Enseñanza situada” de Frida Díaz Barriga (2006), adaptadas por el investigador.

Referencias

- Álvarez P. (2002). *La Gestión Técnica Escolar*. Amorrortu. Buenos Aires
- Arias F. (2006). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración* (6^a. Ed.). Editorial Episteme. Oria. Caracas – Venezuela
- Balestrini M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (7ma.Ed). BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas – Venezuela
- Circular 003013 Fecha 15 de noviembre de 2016. Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999*.
- Díaz F. (1999). "Elaboración del perfil profesional", en *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior*. México: Trillas, pp. 85-104.
- Díaz F. (2006). *Enseñanza Situada*. 2da Edición. México, McGraw Hill
- García M. (2010). *Aprender a liderar*. Editorial Paidós. Universidad Complutense de Madrid.
- Gil F., Alcover C., Rico R., y Sánchez M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo.
- González A. (1975), *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar*. Editorial DISCOLAR, SRL. Caracas Venezuela.
- Henderson N. y Milstein M. (2003). *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- Hernández R., y Mendoza C. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3era ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. (3era Ed.)
- Kerlinger F. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos en Investigación en las ciencias sociales*. (4ta. Ed.). México. McGraw-Hill. P.124
- Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial N.º: 5.929 Fecha 15 de agosto de 2009*.
- López P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, 37, 147-158.

- López R. (2010). Manual del supervisor, director y docente. Caracas, Venezuela: Publicaciones Monfort, C. A.
- Manes J. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Buenos Aires: Granica.
- Méndez N. (2016). Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas. Revista de Ciencias de la Educación Academicus. Enero-junio 2016. Volumen I, Número 8. Oaxaca México.
- Mendoza N. (2019). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 24(1), 6-27.
- Meneghel I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. Revista de psicología Aloma. P. 13-24. España.
- Nieto M. (2018). Atributos resilientes del gerente educativo. Colombia. P. 487-497.
- Pittaluga C. (2015). Liderazgo resiliente la innovación en entornos adversos. Caracas, Venezuela. Editorial Galac.
- Ramírez L., Orozco C. (2016). Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana. Revista Diálogos de Saberes. P. 325-340.
- Ramírez R., Lay N., Avendaño I. y Herrera B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. P. 826-854.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000.
- Ramírez T. (2001). Como hacer un proyecto de investigación. Guía práctica. (2da Ed.). Caracas. Editorial Texto, C.A.
- Salazar M. (2015). El camino de la Resiliencia Organizacional. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Salcedo G. (2002). Estilos Directivos en la Educación. México: Editorial Siglo XXI.
- Sallenave J. (2002). La Gerencia Integral. Bogotá: Norma.

- Sambrano J. (2010). Resiliencia. Transformación positiva de la adversidad. Editorial Alfa. Valencia- España.
- Sergiovanni P. (2001). Organización Escolar: Una perspectiva sociológica. Madrid: Editorial Alianza.
- Scholtes P (1999). Como liderar. Colombia: McGraw Hill.
- Suárez M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en educación. Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias Vol. 1, Nº 1, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Vigo. Campus de Ourense.
- Tamayo M. (2005). El Proceso de la Investigación Científica. México: Ediciones Limusa. S.A
- Trujillo J. López J. y Lorenzo M. (2011). Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo. Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprehender y Transformar las Instituciones Educativas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9, núm. 3, 2011, pp. 13-29
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2022). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (6ª. Ed.) Fedupel
- Urbáez J. (2019). La resiliencia y praxis del liderazgo resiliente presente en la gestión de los docentes de la carrera de administración de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo Palo Verde. Caracas. Venezuela.
- Villegas M. (2017). II Congreso Internacional Virtual sobre La Educación en el Siglo XXI.

Anexos



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información importante para el desarrollo del Trabajo de Grado que tiene por título:

PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS

Guía de Observación Estructurada

N°	Planteamiento	Si	No	Observaciones
1.-	Los supervisores asisten puntualmente a la reunión.			
2.-	Los supervisores al llegar a la reunión demuestran cortesía ante los presentes			
3.-	Los supervisores conocen el motivo de la reunión cuando son convocados.			
4.-	Durante la reunión se respeta el derecho de palabra de cada asistente.			
5.-	En las reuniones los supervisores plantean sus ideas desde el respeto, consideración y tolerancia.			
6.-	Los supervisores en las reuniones tienen la oportunidad de plantear los nudos críticos que se presentan en su circuito.			
7.-	Los supervisores deben presentar un registro de las actividades desarrolladas durante las visitas a sus instituciones.			
8.-	Los supervisores cuentan con el apoyo de alguna otra autoridad para realizar el acompañamiento en las instituciones pertenecientes a su circuito.			
9.-	La permanencia de los supervisores en los circuitos educativos tiene un tiempo determinado.			
10.-	Los supervisores emplean un lenguaje acorde al cargo que desempeñan			
11.-	El supervisor al plantear sus ideas demuestra habilidades comunicativas y liderazgo			
12.-	La presentación personal del supervisor está acorde a la responsabilidad que tienen como máxima autoridad de un circuito educativo			

13.-	Las relaciones interpersonales entre los supervisores se manejan en un clima de respeto y tolerancia			
14.-	Los supervisores al plantear los nudos críticos o situaciones particulares son objetivos			
15.-	Cuando un supervisor realiza un planteamiento los otros supervisores se solidarizan con su colega			
16.-	La dedicación del supervisor es a un solo circuito educativo			
17.-	Los supervisores al intervenir en un punto específico durante la reunión demuestran escucha activa y habilidades comunicativas			



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información importante para el desarrollo del Trabajo de Grado que tiene por título:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO
RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS
CIRCUITOS EDUCATIVOS**

Cuestionario (Encuesta)

1. **¿Usted cuando llega a un plantel saluda con cortesía al equipo de trabajadores de la institución?**
Si _____
No _____
2. **¿Usted cuando se presenta en una institución y observa una situación irregular la aborda de inmediato?**
Si _____
No _____
3. **¿Los llamados de atención que efectúa al equipo directivo lo realiza en:**
Público _____
Privado _____
4. **¿Si es necesario efectuar un llamado de atención a algún personal de la institución, usted como supervisor lo realiza?**
Si _____
No _____
5. **¿Cuántos años de servicios tiene en el sistema educativo venezolano?**
5 a 10 años _____
11 a 20 años _____
21 a 25 años _____
6. **¿Cuántos años de servicio tiene usted como supervisor?**

1 a 3 años _____

4 a 6 años _____

7 a 10 años _____

7. ¿Usted fue nombrado como supervisor amparado en el (la):

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente _____

Circular 003013 de fecha 15 de noviembre de 2016 _____

8. Su credencial lo designa como:

Supervisor encargado _____

Docente con funciones supervisoras _____

9. ¿Cuántas instituciones educativas conforman el circuito educativo que usted dirige?

7 a 10 _____

11 a 15 _____

10. ¿En todas las instituciones educativas que usted dirige hay director designado?

Si _____

No _____

11. ¿Usted ha sido designado supervisor en un solo Circuito educativo?

Si _____

No _____

12. Las reuniones convocadas por la Región Educativa eje Plaza-Zamora son de carácter:

Ordinarias _____

Extraordinarias _____

13. ¿Con qué frecuencia enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas que conforma su circuito?

Diariamente _____

Semanalmente _____

14. ¿Usted como supervisor cuenta con el apoyo de otro supervisor, o de un jefe inmediato cuando enfrenta situaciones adversas en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?

Si _____

No _____

15. ¿En su praxis como supervisor se le dificulta tomar decisiones importantes en las instituciones educativas pertenecientes a su circuito?

Si _____

No _____

16. ¿Usted conoce cuál es el perfil que debe tener un docente para ser supervisor?

Si _____

No _____

17. ¿Considerando las reuniones a las cuales ha asistido y el perfil que debe tener un supervisor, es necesario actualizar dicho perfil?

Si _____

No _____

18. ¿El circuito educativo bajo su autoridad queda retirado a su domicilio?

Si _____

No _____

19. ¿En su praxis como supervisor recibe apoyo de los directores de las instituciones educativas que están en su circuito?

Si _____

No _____

20. ¿Usted como supervisor apoya a los directores de las instituciones educativas en la toma de decisiones?

Si _____

No _____

21. ¿Cuándo una institución educativa de su circuito se queda sin director, es usted como supervisor quien asume el cargo?

Si _____

No _____

22. ¿Las relaciones interpersonales que mantiene con el equipo directivo de las instituciones educativas del circuito, están basadas en el respeto?

Si _____

No _____

23. ¿Considera que el número de instituciones pertenecientes a su circuito dificulta el desempeño óptimo en su labor como supervisor?

Si _____

No _____

24. Una vez que asume el cargo de supervisor, ¿usted recibe formación que implique el fortalecimiento del liderazgo, gestión de emociones y toma de decisiones?

Si _____

No _____

25. ¿En situaciones de conflicto cuál es la postura que usted asume?

Complaciente _____

Evasivo _____

Comprometido _____

Colaborativo _____

Competitivo _____

26. ¿Usted tiene conocimiento que el liderazgo resiliente abarca los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, inteligencia práctica e inteligencia social?

Si _____

No _____

27. ¿Si tuviera la oportunidad de recibir formación que le permitiera fortalecer su praxis como supervisor lo aceptaría?

Si _____

No _____



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Beatriz Elena Ramírez Hernández titular de C.I. N° V-6.373845, a través de la presente certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento diseñado por Xavier Isaac Martínez Lobatón, cédula de identidad N° V- 15.544.117, para la investigación referente al trabajo de grado titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA EN EL ESTADO MIRANDA, requisito fundamental para optar al título de Magister en Gerencia Educacional en el IMPM – UPEL.

Constancia que se expide de parte interesada a los 10 días del mes de Abril del año 2022

Atentamente

Firma

C.I. N° V-

6.373.845



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Yajaira Olmos de Guzmán titular de C.I. N° V- 11.928.008 a través de la presente certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento diseñado por Xavier Isaac Martínez Lobatón, cédula de identidad N° V- 15.544.117, para la investigación referente al trabajo de grado titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA EN EL ESTADO MIRANDA, requisito fundamental para optar al título de Magister en Gerencia Educacional en el IMPM – UPEL.

Constancia que se expide de parte interesada a los 11 días del mes de Abril del año 2022

Atentamente

Firma

C.I. N° V- 11.928.008



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SEDE CENTRAL CARACAS



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Yajaira Olmos de Guzmán titular de C.I. N° V- 11.928.008 a través de la presente certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento diseñado por Xavier Isaac Martínez Lobatón, cédula de identidad N° V- 15.544.117, para la investigación referente al trabajo de grado titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO RESILIENTE EN LOS SUPERVISORES DE LOS CIRCUITOS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA EN EL ESTADO MIRANDA, requisito fundamental para optar al título de Magister en Gerencia Educacional en el IMPM – UPEL.

Constancia que se expide de parte interesada a los 20 días del mes de marzo del año 2022

Atentamente

Firma _____

C.I. N° V- 8.952.897

El presente material instruccional fue redactado con la finalidad de ser empleado en la propuesta planteada en el Trabajo de Grado que lleva por título:

**Plan estratégico para desarrollar del liderazgo resiliente
en los supervisores de los circuitos educativos**

Manejo y resolución de conflictos

Antes de iniciar la temática se compartirá la lectura de un cuento titulado: **“El mejor guerrero del reino”**

Cerca de las montañas del viento se levantaba el castillo del reino de Pazilandia. Pazilandia era conocido por todos porque era un gran y poderoso reino que nunca había perdido una guerra. Contaba este reino con un envidiable y prestigioso ejército de intrépidos guerreros. Debía a este ejército su éxito en todas las batallas.

Eran muchos los que querían formar parte de este ejército, pero esto no era fácil, solo los guerreros más hábiles, los más intrépidos, aquellos dotados de gran valor y de mucha inteligencia podían pertenecer a sus batallones. De esta forma en el reino se aseguraban las victorias y mantenían la paz.

El pequeño Yael, siempre había soñado con ser uno de los valientes guerreros de este magnífico ejército. Quería ser el mejor guerrero del reino y desde pequeño se entrenaba con la espada, con el arco y con las flechas.

Cuando tuvo la edad suficiente, fue seleccionado para formar parte del ejército y comenzar con las enseñanzas y el adiestramiento para ser un gran guerrero. Comenzó muy ilusionado con esta formación, pero enseguida descubrió que ésta se basaba en los libros, en la comunicación y en las reflexiones. Yael quería usar las armas, y se aplicaba mucho en sus estudios para que llegado el momento le instruyeran con las mejores armas. Cansado de tanto libro, un día preguntó:

-¿Cuándo vamos a aprender a usar las armas? Yo quiero llegar a ser un intrépido guerrero y aquí solo leemos libros.

El profesor que había sido un valiente guerrero, le respondió:

-Pazilandia es conocido por su paz. ¿Sabes por qué nuestros guerreros son los mejores? ¿Sabes por qué nunca hemos perdido una batalla?

El joven Yael, negó con la cabeza.

-No hemos perdido ninguna batalla porque tenemos los mejores guerreros. Nuestros guerreros se forman en el empleo de las mejores armas: la negociación, la colaboración, la comunicación y la búsqueda de soluciones. Si no hemos perdido ninguna batalla es porque nunca hemos tenido ninguna, gracias a las habilidades y capacidades de los guerreros de nuestro ejército. Las armas como la espada, el arco y las flechas son fáciles de manejar con la práctica y el entrenamiento, también aprenderás a usarlas. Pero estas armas no sirven para mantener la paz, solo para crear violencia. Nuestros guerreros son intrépidos y valientes porque están formados en las armas del valor y de la paz.

Yael, que había escuchado con atención, comprendió que el verdadero valor y fuerza está en la búsqueda de la paz y que las armas que crean dolor son armas de miedo y no de nobles guerreros.

Piensa en alguna ocasión en la que hayas participado en un conflicto

¿Empleaste la violencia?

¿Se solucionó?

¿Qué otras armas podías haber empleado?

Los conflictos son comunes al interactuar o comunicarse con las demás personas, se presentan diferencias de opiniones, puntos de vista, se generan roces, malentendidos, miradas fuertes, suposiciones equivocadas y más cosas. Debido a todo lo que se puede desencadenar, es muy importante aprender a controlar la situación y tomar buenas decisiones.

La resolución de conflictos, tal como lo indica su nombre, es la forma en que dos personas y organizaciones llegan a un acuerdo. Los problemas pueden ser financieros, políticos, religiosos, emocionales o de otra índole.

Cada día es una negociación, por lo que todos nos encontramos en este tipo de conflictos en algún momento. Y es deber de cada uno evitar que el problema se haga más grande. Para esto existen dinámicas de resolución de conflictos, seguramente ya cuentas con algunas técnicas, pero nunca está de más aprender.

¿Para qué sirve?

Si se maneja de forma correcta el problema, ambas partes pueden ganar o conseguir lo que quieren. Este es el objetivo principal de una discusión. Sin embargo, en el camino podrás encontrar otras ventajas. Como en toda conversación, una discusión permite conocer sobre otras costumbres, creencias y pensamientos. Ser un buen negociador implica tener empatía, o como el expresa el conocido dicho, ponerse los zapatos del otro.

Si el problema no se maneja de buena manera, la relación que exista entre los implicados se puede ver afectada. Cuando se trata de relaciones afectivas o relaciones laborales, no es nada beneficioso una mala convivencia. La resolución de conflictos mantiene y generan nuevas relaciones. Es posible que hayas solucionado problemas sin necesidad de aplicar técnicas de comunicación, sin mediar. Pero seguro habrás tenido que sacrificar dinero, tiempo, motivación, energía y buena reputación. Al negociar no debes sacrificar tanto, solo toma un poco de tiempo y paciencia.

El conflicto sirve de respaldo para el cambio; a partir de una situación explícita conflictiva se desencadena una serie de reacciones positivas o no. Lo que está claro es que cuando uno entra en conflicto con alguien de su entorno es porque en cierta parte se siente amenazado desde sus valores sociales, morales, culturales, etc. Aspectos que conciernen al individuo o al grupo. Por nuestra parte, un conflicto interpersonal existe cuando se da cualquier tipo de posicionamiento o actividad incompatible entre dos o más sujetos, lo cual no es necesariamente negativo.

Lluvia de ideas para posibles soluciones

Conociendo las verdaderas razones del problema, y comunicándose de la manera correcta, se prosigue con la solución. Claro, si fuera tan fácil no estaríamos en el tercer paso. Así que para empezar se tienen en cuenta todas las soluciones posibles, que vuele la creatividad. Busquen intereses en común, y trabajen con base en eso. Todas las ideas cuentan, aun no es el momento de evaluarlas y rechazarlas. Manténganse abiertos a las opciones, no minimicen el campo de acción. Las mejores soluciones son en las que las dos partes ganan.

Elegir la mejor solución

Ahora si ha llegado el momento de elegir la mejor solución. Esta puede ser la parte más complicada, pues las partes deben llegar a un acuerdo. Revisen la lluvia de ideas y determinen con cuales se seguirá trabajando. La ideal es aquella en donde todos puedan suplir algún interés.

Usar un mediador

Si es difícil conseguir un acuerdo, pueden solicitar los servicios de un mediador. Esta persona no pertenece a ningún grupo de los oponentes, pero todos confían en su juicio. Esta persona puede hacer uso de leyes, opiniones profesionales, principios y precedentes.

Para evitar más inconvenientes, se aconseja que el mediador escuche todas las opiniones, y explique esas posiciones a los otros. Sobre estas opiniones debe encontrar los intereses de cada uno. Y conociendo los intereses, buscar una solución que favorezca a todos. También favorece que el ambiente se mantenga calmado y en un tono respetuoso. Para la solución elegida no debe haber perdedores, de ser sí es mejor seguir buscando. Dado que es probable que el perdedor no acepte.

Explorar las alternativas

Por desgracia, no todos los conflictos se pueden resolver con una negociación; bien sea porque tu o el oponente rechaza las soluciones propuestas. En ese caso, tienes que empezar a pensar en alternativas.

¿Qué opciones tienes? Y estas, ¿qué tan realistas son? Si en este punto puedes pedir una asesoría, mucho mejor, podrás explorar alternativas que antes no considerabas. Recuerda que, aunque ya no se vayan a utilizar dinámicas de resolución de conflictos, todo debe seguir bajo el margen del respeto y buena comunicación. Para evaluar cada idea de solución, pregúntate ¿lo puedo hacer mejor?

Manejar la presión

Los pasos anteriores son muy fáciles de aplicar en casos ideales. Es decir, cuando el oponente está dispuesto a escuchar, a negociar. Pero en este tipo de situaciones, pocas personas se comportan de esta manera. Por esta razón debes estar preparado para manejar otro tipo de temperamentos y situaciones. Por ejemplo: puedes tener un conflicto con una gran compañía, con mucho dinero e influencia; y estos se niegan a hablar contigo porque el caso no tiene importancia. Contextos así generan mucha presión, y tienen la intención de que tomes decisiones sin meditar, ya que estás bajo estrés. Si te llegas a encontrar en un caso similar, intenta mantener la calma, no te dejes llevar por ninguna emoción, y mucho menos tomes una decisión radical.

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o aprende durante su vida, donde destaca la empatía, la motivación de uno mismo, el autocontrol, el entusiasmo y el manejo de emociones.

Este tipo de inteligencia no consiste en alterar la capacidad de generación de emociones con respecto a diferentes estímulos del entorno, sino se relaciona más con la reacción que una persona tiene frente a ellas, que muchas veces son más impactantes que las emociones en sí que desencadenan esta acción.

Características de las personas con inteligencia emocional

1. **Prestan atención a sus emociones:** las personas que desarrollan este tipo de inteligencia analizan sus emociones y las escuchan, no solo se limitan a sentirlas.
2. **Conocen sus sentimientos y no los reprimen:** estas personas son auténticas y sinceras, ya que expresan sus sentimientos de forma clara.
3. **Analizan sus proyectos y sueños:** no viven en un sueño constante, sino que saben razonar sobre lo que sienten y si alguna meta puede ser alcanzada o no.
4. **Tienen un balance constante en sus acciones:** saben que todo tiene su lado bueno o malo, por lo que dirigen su atención a las cosas que pueden solucionar o que pueden ser de utilidad para ellos mismos.

5. **No toman nada personal:** cuando una persona los altera o algo en su entorno no sale como lo tenían planeado, analizan qué pudieron haber hecho mal y qué cosas mejorar a futuro. No se concentran en algo que no pueden controlar.

6. **Son autocríticos con sus acciones:** las emociones no los controlan, ellos controlan lo que deciden hacer con ciertas emociones y reconocen cuando algo se les fue de las manos.

7. **Se fijan en las emociones de otras personas:** intentan ser siempre empáticos con sus semejantes para saber cómo expresan sus emociones. Así, se relacionan mejor con los demás.

8. **Conocen siempre gente nueva, pero se rodean de aquellos con los que tienen una conexión:** A través de otras personas, conocen diferentes puntos de vista y comparten más con aquellos que son compatibles con la suya. No pierden tiempo en relaciones tóxicas ahorrándose así una incomodidad innecesaria.

9. **Se motivan a sí mismos constantemente:** estas personas se emocionan cuando sucede algo que les gusta o realizan una acción determinada. No se enfrascan en por qué ya no les motivan cosas antiguas, sino que buscan siempre renovar su emoción con nuevas experiencias.

La inteligencia emocional abarca diferentes tipos y características que definen el coeficiente intelectual (ci) de un aspecto de la persona. Estas pueden dividirse en cinco categorías básicas:

1. **Empatía:** Consiste en entender cómo se sienten los demás y aprender a comunicarse correctamente para lograr un objetivo común. Cada persona reacciona de diferente manera a ciertos estímulos dependiendo de su contexto y su experiencia.

2. **Habilidades sociales:** las buenas relaciones interpersonales guían a las personas al éxito, ya que pueden lograr más cosas con liderazgo, gestión de conflictos, cooperación y trabajo en equipo.

3. **Autoconocimiento:** este tipo de inteligencia emocional consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos que uno alberga y cómo estos pueden afectar

las acciones que hacen. La conciencia emocional y la confianza son vitales para su desarrollo.

4. **Motivación:** este tipo se relaciona con el compromiso de llegar a los objetivos que uno se plantea, cómo se mantiene el positivismo ante las adversidades y cuál es la iniciativa que una persona maneja para plasmar determinadas metas.

5. **Autorregulación:** las técnicas de autocontrol son esenciales en la inteligencia emocional. Controlar la duración de nuestras emociones y que tanto influyen estas en nuestras decisiones es vital para este tipo de inteligencia emocional.

Inteligencia Práctica

La inteligencia práctica (o contextual) es aquella relacionada con la conducta y cómo nos adaptamos al mundo real. La adaptación es el fenómeno que ocurre cuando somos capaces de ajustarnos a las exigencias del entorno, a aquello que nos rodea. Así, la inteligencia práctica es aquella que nos permite adaptarnos al entorno, al medio, al contexto y a la vida. La inteligencia práctica nos permite aplicar nuestros conocimientos a los diferentes entornos y contextos de la vida diaria a fin de conseguir un resultado deseado. Y es que este tipo de inteligencia va más allá de la mera adaptación al entorno, y se extiende incluso hasta un buen desempeño en las relaciones sociales.

En términos cotidianos, la inteligencia práctica es aquella que permite saber qué decir, a quién, de qué forma y cuándo, con la finalidad de lograr al máximo efecto. La inteligencia práctica está orientada a la acción. Se práctica ante problemas complejos (pero también sencillos) del día a día.

Este tipo de inteligencia se puede aprender y entrenar con los años, aunque de forma natural se adquiere progresivamente a través de la multitud de experiencias que se viven. En este sentido, su desarrollo está muy influenciado por el entorno en el cual nos desenvolvemos cuando somos pequeños y también cuando vamos creciendo. Por otro lado, las personas de nuestro entorno, que actúan como modelos muchas veces, también influyen mucho en el desarrollo de nuestra inteligencia práctica. ¿Por qué?

Porque las personas tendemos a imitar, a buscar modelos, y si por ejemplo vemos que alguien se desenvuelve con éxito en una tarea, tenderemos a imitarlo en un futuro.

Inteligencia Social

La inteligencia social es la capacidad de comunicarse, entenderse y relacionarse con otras personas desde una postura asertiva y empática. Esta habilidad suele formar parte de una misma persona. Sin embargo, puede ser adquirida y practicada. Y es que la inteligencia social forma parte del conocimiento personal de cada uno. Es una inteligencia que nos permite procesar, conectar, analizar y comprender información inherente e invisible. Es la inteligencia empleada para detectar motivaciones, intenciones, estados psicológicos relevantes para el otro o propio.

Por su parte, la inteligencia emocional concierne a procesos cognitivos para la resolución de conflictos, siendo más introspectiva y buscando modificar los procesos que una persona activa antes de interaccionar. En cambio, la inteligencia social se ocupa de otras áreas como la expresión, el aprendizaje consecuente la comunicación externa, el diálogo, la escucha o la conciliación. La inteligencia social parte de la observación, escucha, percepción inconsciente que se tiene sobre una relación o varias.

Habilidades de la inteligencia social

Una persona con inteligencia social tiene ciertas habilidades que le permiten comunicarse con su entorno social. Utilizar esta inteligencia implica analizar la información “cálida” (cultural y emocional) que transmiten los interlocutores y la información “fría” que se nos transmite de otros modos. Generalmente, se establece la comunicación desde la empatía, el autoconocimiento o la lectura de emociones externas. La inteligencia social se compone de:

Información y formación contextual

El contexto social es de vital importancia para mostrar una actitud basada en la inteligencia social. Por ello, es necesario tener información sobre el contexto en el cual nos encontramos, conociendo roles sociales, costumbres reglas sociales o idiosincrasia

propias del entorno. Obtener esta información y ser consciente de ello es vital para mostrar inteligencia social.

Capacidades comunicativas fluida

Una persona inteligente socialmente es capaz de desarrollar habilidades de comunicación verbal, no verbal y conversacional. Así, debe ser consciente de todos estos ámbitos y aplicarlos correctamente para transmitir correctamente los mensajes que se quieran lanzar.

Eficacia social

En un grupo social determinado pueden existir diferentes roles, posiciones o normas no escritas. Una persona con inteligencia social es eficaz en cualquier entorno. Es capaz de determinar rápidamente cuál debe ser su papel o rol dependiendo del ambiente. De este modo se asegura una comunicación asertiva, sin estrés y conciliadora.

Capacidad de escucha

La capacidad de escucha y respuesta activa es muy importante en la inteligencia social. Conectar con los interlocutores para aprender de ellos mediante el diálogo es vital. Todo ello, además, contribuye positivamente en el crecimiento personal de cada persona.

Sensibilidad

Una persona con inteligencia emocional es una persona sensible y capaz de percibir la sensibilidad de los otros, comprendiendo cómo funciona. Una persona empática, capaz de entender qué activa las emociones de los demás. Todo esto facilita la comunicación entre estas personas, pues en los discursos y diálogos se comprenden las particularidades del otro.

Imagen externa

Las personas inteligentes socialmente son capaces de formarse una imagen externa acorde con el rol que debe interpretar y en concordancia con sí mismos. Siendo capaces

de conectar con lo que se espera de ellos y lo que realmente son. De este modo, se pueden mostrar sinceros ante las personas que atiendan, adoptando a la vez una conducta empática y de consenso.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000. Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000.

Sección Cuarta: De las Promociones y Ascensos de los Profesionales de la Docencia.

Artículo 32: Los miembros ordinarios del personal docente tendrán derecho a las promociones y ascensos, siempre que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la Tabla de Posiciones de la Carrera Docente, conforme a las disposiciones siguientes:

Tercera Jerarquía: DOCENTE DIRECTIVO Y DE SUPERVISIÓN

Para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere:

1. Ser venezolano.
2. Ganar el concurso correspondiente.
3. Tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, según corresponda.
4. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar.
4. Poseer por lo menos la categoría docente que según el cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de doce (12) meses:
 - 5.1. Para el cargo de subdirector: Docente III
 - 5.2. Para el cargo de director: Docente IV
 - 5.3. Para el cargo de Supervisor: Docente V.

Cuarta Jerarquía: SUPERVISORES ITINERANTES NACIONALES

Para ingresar a la jerarquía de Supervisores Itinerantes Nacionales, es necesario:

1. Ser venezolano.
2. Ser o haber sido docente.
3. Ser de reconocida solvencia moral y con méritos académicos suficientes que acrediten su eficiencia profesional.

4. Ser nombrado por el ministro de Educación, Cultura y Deportes, a proposición del viceministro de Asuntos Educativos.

El Cuerpo de Supervisores Itinerantes Nacionales estará conformado por los docentes que fueren necesarios, a proposición del viceministro de Asuntos Educativos, del cual dependerán jerárquicamente. Dichos Supervisores realizarán supervisiones integrales en todos los planteles establecidos a nivel nacional.

Circular 003013 Fecha 15 de noviembre de 2016. Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Supervisoras y Supervisores del Circuito Educativo.

Las supervisoras y supervisores de los circuitos educativos:

- Son docentes en ejercicio con experiencia y conocimiento de los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica.
- Poseen una experiencia docente mínima de siete años de servicio.
- Actúan como mediadores y mediadoras en diversos conflictos. No son jefas ni jefes de circuitos educativos.
- Son enlaces ante la división de supervisión de la zona educativa.
- Actúan con integridad, honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia.
- Preferiblemente residen en el territorio del circuito educativo correspondiente.