



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN
“ANTONIO LIRA ALCALA”
MATURÍN - ESTADO MONAGAS



**EL GERENTE EDUCATIVO Y SU ROL ESTRATÉGICO
EN LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN
EDUCACIÓN INICIAL**

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

Autora: Irela José Cordero González

Tutora: Dra. María Salazar Jiménez

Maturín; marzo 2025



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN "ANTONIO LIRA ALCALA"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MATURÍN ESTADO MONAGAS



**"EL GERENTE EDUCATIVO Y SU ROL ESTRATÉGICO EN LA
EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN
EDUCACIÓN INICIAL"**

**AUTOR: IRELA JOSE CORDERO GONZALEZ
TUTOR: DRA. MARIA SALAZAR JIMENEZ**

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 Maturín, a los 27 días del mes de Marzo de 2025.

MSc. LEILA GIL
C.I: N° 11.343.169

MSc. DANIEL REYES
C.I: N° 16.375.610

DRA. MARIA SALAZAR JIMENEZ
C.I: N° 5.879.352
(TUTORA - COORDINADORA)

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a la Santísima Virgen

Dedico especialmente a mis padres, seres maravillosos que junto a mi disfrutaron este momento y me dan sus bendiciones. Los quiero mucho.

A mi hija Tatiana Victoria que con su ternura e inocencia aprendió a tener paciencia. Mi triunfo hoy, es también tuyo.

***Mil gracias.
Irela Cordero***

AGRADECIMIENTO

A *Dios Todo Poderoso* por darme vida, salud y conocimiento para crecer.

A mi madre *Justa González*, que como siempre a mi lado me dio fuerzas para salir adelante y ser lo que hoy soy.

A mi padre *Wilfredo Cordero* que con su paciencia y apoyo incondicional logré salir adelante

A *mi hija Tatiana*, mi princesa, el más grande amor de mi vida, mi fuerza para vivir y que comprenda que los sueños con esfuerzo y perseverancia se logran.

A mis sobrinos *Kamila y Santiago*. Mis hermanos *Wilfredo y Katherine* que con su apoyo comprendí que cada amanecer tiene un nuevo día para seguir adelante

A mi profesora incondicional, *Dra. María Salazar*. Mi tutora, quien con su apoyo me estimuló e hizo posible este feliz término. Mil gracias.

A mi grupo de compañeros *Carolís, Franklin, Wilma, Petra y Danni* que juntos nos ayudamos para mejorar el nivel tanto personal como profesional.

A todos *los profesores* que participaron en el desarrollo de nuevos conocimientos.

Gracias a todos por darme su apoyo para el logro de esta meta.

***Mil gracias.
Irela Cordero***

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	<i>iii</i>
AGRADECIMIENTO.....	<i>iv</i>
INDICE GENERAL.....	<i>v</i>
INDICE DE TABLAS.....	<i>vii</i>
RESÚMEN.....	<i>ix</i>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Importancia de la Investigación.....	9
Delimitación de la Investigación.....	10
II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	13
Aspectos teóricos referidos a la gerencia educativa).....	13
Aspectos teóricos referidos al desempeño laboral del docente.....	20
Aspectos teóricos referidos la formación y actualización de los docentes para mejorar su desempeño.....	26
Bases Legales.....	27
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	27
Ley Orgánica de Educación.....	28
Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.....	30
Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente.....	34
III. MARCO METODOLÓGICO	37
Diseño de la Investigación.....	37
Tipo de Investigación.....	38
Nivel de la Investigación.....	38
Población y Muestra.....	39

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	39
Aplicación de los instrumentos.....	40
Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.....	41
Definición del sistema de variables.....	41
Operacionalización de las variables.....	42
IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
PARTE I. Elementos inherentes al desempeño laboral de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	44
PARTE II. Elementos inherentes a la Gerencia Educativa del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	52
PARTE III. Necesidades de actualización y desarrollo profesional del Personal Directivo y Docentes del Jardín de Infancia. Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	59
PARTE IV. Lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	73

LISTADO DE TABLAS

TABLAS	pp.
1 Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” respecto al desempeño laboral orientado a su persona..	44
2 Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a las tareas.....	46
3 Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a las personas.....	48
4 Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a la institución.....	50
5 Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del Director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Comunicación.....	52
6 Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Actitudes.....	54
7 Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Normas de Convivencia.....	56
8 Resumen de resultados respecto a la relación Desempeño laboral del docente y Gerencia educativa en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	57
9 Nivel académico que poseen los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.....	59

10	Frecuencia de Cursos de formación y/o actualización realizados por los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”	59
11	Tipo de Jornadas de formación y actualización en las que participan los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”	59
12	Opinión los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en relación a los beneficios que trae la Actualización Docente...	59
13	Opinión los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en relación a cómo se muestran ante el llamado a mejorar su formación.....	59

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN “ANTONIO LIRA ALCALÁ”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**EL GERENTE EDUCATIVO Y SU ROL ESTRATEGICO EN LA EFECTIVIDAD DEL
DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN EDUCACION INICAL**

Autora: Irela José Cordero González

Tutora: Dra. María Salazar Jiménez

Fecha: Marzo 2025

RESUMEN

El desempeño laboral docente trasciende las paredes del aula, e implica una interacción entre el profesor, la institución, sus colegas y la dirección. La relación con sus pares es fundamental para crear un ambiente de trabajo colaborativo, donde se comparten experiencias y se buscan soluciones conjuntas. Asimismo, la relación con el directivo es esencial para establecer objetivos comunes, recibir apoyo y orientación, y garantizar que las necesidades de los estudiantes sean atendidas. De allí que la investigación se realizó con el objetivo de determinar la importancia del gerente educativo como factor estratégico en la efectividad del desempeño de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, del municipio Maturín, estado Monagas. Esta investigación tiene un enfoque mixto mayoritariamente cuantitativo, utilizando la investigación de campo con nivel descriptivo, con base en las variables gerencia educativa y desempeño laboral docente. Para obtener los resultados se aplicó un cuestionario de 40 ítems a una población conformada por 12 docentes y 1 entrevista a la directora de dicha institución. Los resultados fueron tabulados y analizados a través de la estadística porcentual y apoyado en el marco teórico se hicieron las inferencias respectivas. Los resultados arrojaron que Los docentes cumplen con las obligaciones mínimas requeridas para el cargo, pero existe una marcada insatisfacción laboral y una falta de motivación intrínseca. La gestión de la directora presenta deficiencias en cuanto a comunicación, flexibilidad, reconocimiento y respeto hacia los docentes. Existe una evidente falta de compromiso con la formación continua tanto por parte de la institución como del personal docente. Es fundamental que la directora reconozca la importancia de su rol en la creación de un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y el éxito de todos los miembros de la comunidad educativa.

Descriptor: Desempeño docente, Estilos gerenciales. Comunicación, Actitud, Convivencia

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el proceso educativo requiere de directores o gerentes escolares con liderazgo, para conformar equipos de trabajo dispuestos a mejorar el funcionamiento de la escuela y orientar el desempeño de los docentes en el aula de clase en busca de impulsar la calidad educativa. Por eso la gerencia educativa es un tema bastante discutido en los planteles, debido a que los directores o gerentes no lo ejercen cuando se presentan situaciones conflictivas para tratar de encontrar una alternativa de solución y conseguir que la armonía laboral prevalezca.

Cuando ese liderazgo falla, las repercusiones no se hacen esperar y se refleja en forma directa sobre el desempeño de los docentes en el aula, debido a que dejan a un lado la aplicación de las herramientas educativas contempladas en su función como la planificación, la organización, la dirección y la evaluación con un seguimiento y control de las actividades pedagógicas.

En relación a lo señalado, la pérdida de liderazgo gerencial representa un retroceso para el proceso educativo, por cuanto ocasiona una serie de problemas que atenta con la marcha de la administrar escolar y por ende la parte pedagógica, es decir involucra a los docentes. Es indudable que su accionar repercute de manera directa en el desempeño docente, por eso se requiere de un estudio profundo para conocer qué clase de vinculación tienen durante el proceso educativo director – docente y cómo influye la interrelación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. También es interesante indagar la importancia de la actualización y capacitación del profesional de la docencia en funciones gerenciales, en aras de contribuir con la direccionalidad de los programas y proyectos educativos, a la vez en el estímulo hacia los docentes para mejorar su desempeño en el aula de clase.

Ante lo planteado, se tiene la necesidad de comenzar una investigación metodológica acerca de la importancia del gerente educativo como factor estratégico en la efectividad del desempeño de los docente del Jardín de Infancia Municipal

“Carmen Verónica Coello”, del municipio Maturín, estado Monagas. Bajo esta premisa, la realización de esta investigación, quedó estructurada en cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I: el planteamiento del problema, el cual consta de tres fases: el deber ser del desempeño del docente, la problemática que se suscita en la actualidad con este desempeño y su relación con la forma de gerenciar del directivo a cargo; y la situación presentada en la escuela objeto de estudio., al igual que los objetivos de la investigación: general y específicos, luego se describió la importancia donde se vinculan los aportes del tema seleccionado en la investigación y la delimitación de la misma, el lugar con sus límites y periodo donde se efectuó el estudio.

Capítulo II. Marco Teórico, se inició con los antecedentes de la investigación de trabajos de grado relacionadas con el tema de estudio, igualmente contempló las bases teóricas, con citas de autores y sus respectivas inferencias y las bases legales respaldadas por las leyes como normativas jurídicas.

Capítulo III. Aspectos Metodológicos del trabajo, donde se anunciaron el diseño, tipo y nivel de la investigación, así mismo se informó acerca de la población de estudio conformada por la directora, y los docentes de educación inicial, se plasmaron las técnicas e instrumentos de la información, así como las técnicas de procesamiento y análisis de los datos. Por último se definieron y operacionalizaron las variables en estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados; consta de la presentación de los resultados divididos en cuatro partes, a través de tablas con frecuencia absoluta y porcentual y el respectivo análisis estadístico contrastando con la teoría y las inferencias respectivas. Estos resultados, productos del instrumento aplicado conllevaron a establecer lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

Para cerrar se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos respectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Generalmente se visualiza el desempeño docente, como la función que cumple un profesional de la docencia en el aula con una serie de elementos pedagógicos para ofrecer una enseñanza de calidad con miras a profundizar el aprendizaje de sus estudiantes, a través de la planificación y evaluación de los proyectos educativos, la organización de un plan de trabajo efectivo y la constante comunicación que tengan tanto con sus colegas como con los educandos y los padres, madres, representantes y responsables.

Este desempeño predetermina los resultados y la eficacia del sistema educativo. Una planificación clara y decidida ayuda a evitar muchos errores y fenómenos negativos, a perfilar una perspectiva general y formas concretas de resolver los problemas que surjan. El plan de trabajo docente es un documento que especifica las directrices de contenido de la actividad pedagógica, definiendo su orden, alcance y límites temporales. Es un conjunto de acciones específicas que dan un índice del rendimiento de un docente en su trabajo. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente mediante una acción reflexiva. Es decir, su labor no solo está relacionado con las acciones llevadas a cabo durante los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde se espera obtener un resultado positivo en el aprendizaje, sino también en el accionar administrativo y labores propias de la institución que implican la interrelación con los demás miembros de la institución.

De allí que el desempeño laboral docente trasciende las paredes del aula, e implica una compleja interacción entre el profesor, la institución educativa, sus colegas

y la dirección. Más allá de la enseñanza en sí misma, el docente efectivo participa activamente en la vida institucional, colaborando en proyectos, asistiendo a reuniones y asumiendo responsabilidades adicionales. Su relación con sus pares es fundamental para crear un ambiente de trabajo colaborativo y enriquecedor, donde se comparten experiencias y se buscan soluciones conjuntas. Asimismo, la relación con el directivo es esencial para establecer objetivos comunes, recibir apoyo y orientación, y garantizar que las necesidades de los estudiantes sean atendidas. El cumplimiento de funciones fuera del aula, como la participación en actividades de formación continua, la elaboración de materiales didácticos, la atención a padres de familia y la colaboración en proyectos de investigación, demuestra un compromiso con la mejora continua y un sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

En los actuales momentos hablar de desempeño laboral en el docente, es un tema bastante extenso y muy polémico, por cuanto implica de manera directa a todos los educadores en ejercicio que se encuentran impartiendo enseñanza en un aula, pero también incluye a los directores de escuelas, quienes durante su función deben ser líder, para servir de orientador del personal a su cargo, con el propósito de que la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como otros elementos del proceso educativo sean una realidad.

Por lo tanto, que el desempeño docente se realice de manera efectiva depende en gran manera de cómo se desarrolla la labor gerencial de quien tiene la institución a su cargo y bajo su responsabilidad. El gerente educativo debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización; estimulando los valores personales y sociales, coadyuvando la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad, entre los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

Siendo así, se visiona la gerencia educacional, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la institución educativa y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, el cual debe responder a las necesidades de la institución y el entorno; por lo que se requiere de una actitud de apertura al cambio, para que la misión (enseñanza y aprendizaje), sea una acción que

estímule permanentemente la actividad constructiva de la labor desempeñada por el docente. La gerencia educativa tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia.

Planteado lo anterior, hay que considerar que la educación actual está viviendo profundas transformaciones, estas son reflejos de intensos cambios que está sufriendo el conocimiento y las formas como actúa la sociedad. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. Esto se ha convertido en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que se debe aprender a cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo proyectar un accionar ético ante los colegas y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar. Todo esto conlleva a que haya un cambio de paradigma en el ámbito educativo, en las que el rol del directivo adquiere una mayor relevancia.

Esto se ha convertido en un reto, ya que en las instituciones educativas se está viendo, como la falta de competitividad de los directivos está influyendo en la efectividad de los docentes y en la calidad educativa. Ello implica la necesidad de buscar estrategias para trabajar efectivamente en equipo, buscar soluciones eficaces a los problemas, desarrollar un ambiente laboral de calidad y a manejar aspectos que un buen gerente debe tener. Al respecto, Hernández y Tovar (2022), explican:

La gerencia educativa, es el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos. En ese sentido, una de las transformaciones más importantes que ha tenido la educación actual, es la de reconocer a la gerencia educativa como factor determinante del progreso de las instituciones. (p. 7)

La definición de gerencia educativa presentada por este autor ofrece una visión clara y concisa sobre el papel fundamental que desempeña esta disciplina en las instituciones educativas, en el cual resalta varios aspectos: es un proceso dinámico, continuo que implica una serie de acciones interrelacionadas para alcanzar objetivos; abarca tanto la función docente como la administrativa, lo que indica la necesidad de una visión holística de la institución educativa, está dirigida hacia la consecución de metas preestablecidas, lo que implica una planificación estratégica y una evaluación constante de los resultados. Por otro lado, subraya la importancia de las funciones de planificación, dirección, coordinación y control como elementos esenciales para la gestión eficaz de la institución, reconociendo el papel transformador de la gerencia educativa en el desarrollo y mejora de las instituciones educativas.

De allí que gerenciar en educación implica conducir la institución educativa por medio de un conjunto de habilidades directivas que reconceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios para alcanzar eficacia y eficiencia del centro escolar.

Es así, como el ejercicio de la función directiva tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren del director características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas para la Institución bajo su responsabilidad.

Sin embargo, hoy en día las instituciones educativas presentan problemas en las dos vertientes abordadas, observándose desde la gerencia, una asignación constante de directores, quizás sin la preparación adecuada para el cargo a ocupar, evidenciándose la violación del reglamento del ejercicio de la profesión docente sobre los canales regulares para ejercer funciones gerenciales y administrativas; y desde los docentes falta de motivación por las labores que debe cumplir, y aun mas, docentes de otras especialidades, manejándose sin pudor y sin ningún conocimiento en áreas cruciales de formación, tal es el caso del subsistema de Educación Inicial.

Por un lado, el desempeño del docente en sus labores se ha visto disminuido, quizás por la falta de un salario digno que se compagine con todas las funciones que se le exige en materia educativa. No es de extrañar entonces que los docentes realicen

su trabajo oprimidos por sentimientos frustrantes, al sentir un gran peso sobre sus hombros, ante la gran cantidad de demandas y responsabilidades que a diario se le exigen. En numerosas ocasiones describe su servicio profesional como una carrera de obstáculos en la que permanentemente se le añaden nuevos escalones a superar.

Así mismo, en muchas instituciones de educación inicial se observa que hay una cierta desviación de los objetivos para los cuales fueron fundadas estas instituciones educativas, porque entre los objetivos de ellas está el promover el aprendizaje y desarrollo del niño y la niña entre cero y seis años, como seres sociales, personas y sujetos de derechos, partícipes activos de su proceso de formación integral, miembros de una familia y una comunidad que poseen características personales, sociales y culturales particulares; sin embargo, están convertidas en guarderías, se debe tener a los niños por el tiempo dispuesto por la nación, y tiempo extra, ya que se debe liberar a los padres para trabajar, o hacer otras cosas. Eso irrita al docente, ya que para cumplir su función de cuidador debe abandonar la de padres, madres, esposos, esposas, hijos, hijas, en fin, seres humanos.

Por otro lado, se ha notado que en los planteles se encuentran educadores ocupando cargos directivos sin formación en materia de administración escolar. De allí parte de las razones de tener al frente un gerente sin herramientas para dirigir pedagógicamente la institución educativa y menos para consustanciarse con el desempeño docente. A lo antes mencionado, se le adiciona la falta de liderazgo de los gerentes que no están velando por el cumplimiento de las actividades de los programas y proyectos educativos escolares; es decir no les están prestando atención al ejercicio de gerenciar administrativamente y pedagógicamente las escuelas, por lo tanto, no han podido evitar que el desempeño docente no sea el más apropiado.

La problemática así planteada ocurre frecuentemente en las instituciones educativas del estado Monagas. Una visión del Jardín de Infancia .Municipal “Carmen Verónica Coello”, ubicado en la parroquia Alto de Los Godos del municipio Maturín, estado Monagas, refleja que la actividad gerencial del directivo pudiese estar presentando múltiples debilidades. El director se dedica a remitir circulares, reglamentos, elaborar y entregar recaudos exigidos por la zona educativa; desatendiendo el acompañamiento de la gestión pedagógica de la institución y

originándose situaciones respecto al desempeño de los docentes que condicionan la integración del colectivo e imposibilita el trabajo en equipo, la realización de proyectos, el desarrollo de una metodología participativa y protagónica mediante el compromiso de quienes forman parte primordial de la institución. Se evidencia el desánimo por parte del personal docente para colaborar con el desarrollo de actividades que se dan dentro de la institución así como la inasistencia reiterativa de algunos docentes.

Por otro lado, la comunicación entre docentes y el directivo parece no ser la mejor, existiendo una sensación de incomodidad o insatisfacción entre el personal docente, lo cual se evidencia en su desempeño, por lo tanto, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Descrita la situación problema en estudio, es pertinente presentar las siguientes interrogantes, las cuales fueron la base para de guiar la investigación:

¿Cuál es la situación actual respecto al desempeño de los docentes que laboran en el Jardín de Infancia .Municipal “Carmen Verónica Coello”; en el cumplimiento de sus funciones?

¿Qué elementos inherentes a la gerencia involucran al director con el desempeño del personal docente de la referida institución educativa?

¿Cuáles son las necesidades de actualización y desarrollo profesional del personal directivo y docente de dicha institución?

¿Cuales lineamientos desde la gerencia, pueden mejorar el desempeño laboral de estos docentes?

Objetivos de la Investigación

En correspondencia con la interpelación de las interrogantes que problematizan la naturaleza de este objeto de estudio se formulan los objetivos siguientes:

Objetivo General

Determinar la Importancia del gerente educativo y su rol estratégico en la efectividad del desempeño laboral de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, del municipio Maturín, estado Monagas

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en el cumplimiento de sus funciones.
- Describir los elementos que involucran al director con el desempeño del personal docente de la referida institución educativa
- Analizar las necesidades de actualización y desarrollo profesional del Personal Directivo y docentes del Jardín de Infancia. Municipal “Carmen Verónica Coello”.
- Formular lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

Importancia de la Investigación

En la actualidad el desempeño docente se ha convertido en eje fundamental del desarrollo del proceso educativo, es desde allí donde se impulsa la creatividad, la innovación y las estrategias para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, desde la etapa de educación inicial. Por tal razón, el estudio de la gerencia educativa como factor estratégico en la efectividad del desempeño docente, es muy importante para la educación en la actualidad, debido a que ofrecerá aportes administrativos y pedagógicos relevantes para hacer reflexionar tanto a los directivos de las instituciones educativas como a los propios docentes acerca de su compromiso con la educación y en especial con los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Además, la presente investigación contribuye a la necesidad sentida de buscar solución a los problemas de eficiencia organizacional, relacionada con el desarrollo gerencial que actualmente se ejecutan en las escuelas de educación inicial y a la vez coloca al gerente como un promotor de las transformaciones y los cambios que debe sufrir el desempeño del docente en el aula a través de su gestión.

Asimismo, permite plantear a las autoridades que les corresponde asignar al personal directivo de las instituciones educativas, la necesidad de tomar en cuenta las competencias gerenciales, por cuanto de ello depende en gran parte la eficiencia organizativa de los mismos, al igual que motivar a los directores que dirigen las instituciones a formarse profesionalmente y/o actualizarse en el área administrativa.

El estudio sirve de aportes y referencias para otros investigadores de cualquier

casa universitaria que desean profundizar del tema de función gerencial y desempeño docente, ya que contribuye a proyectar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el directivo de una institución educativa para convertirse en verdaderos líderes y emprender acciones eficaces que mejoren el desempeño de los docentes a su cargo.

Delimitación de la Investigación

El estudio se efectuó en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, ubicado en Los Guaritos I, de la parroquia Alto de Los Godos del municipio Maturín, estado Monagas, en el período escolar 2022- 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes se tomaron los trabajos efectuados por Subero (2016), en su tesis titulada *“Estrategias Pedagógicas para Optimizar el Desempeño Docente en las Escuelas Nacionales de la Parroquia Raúl Leoni, en el municipio Sucre, del Estado Sucre”*, el cual planteó como objetivo: Orientar a los docentes acerca del cumplimiento de su praxis diaria en el aula. La investigación determinó las siguientes conclusiones: El desempeño docente tiene que ver con una serie de funciones a cumplir en el aula, la cual tiene como propósito planificar y evaluar el desenvolvimiento académico de los y las estudiantes, pero esos elementos esenciales para el desarrollo escolar, no se cumplen debido a que el docente no está planificando, por cuanto está improvisando y tampoco está aplicando los instrumentos requeridos para medir a los educandos.

Con relación a lo mencionado es necesario aplicar una serie de estrategias pedagógicas en busca de mejorar el desempeño docente en el aula. Es recomendable concienciar a los profesionales de la docencia acerca de rol como protagonista y pieza fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje, para que sean más eficaces en la planificación y evaluación de los proyectos educativos.

Mientras que Bravo (2016), en su trabajo de tesis denominada *“Desempeño Docente para Mejorar la Planificación de los Proyectos de Aprendizajes en las escuelas nacionales del municipio Sucre, en el estado Sucre”*, la cual tuvo como objetivo: Actualizar a los docentes para optimizar la planificación y la evaluación en el aula de clase, teniendo como conclusiones: La planificación y la evaluación aplicada en las escuelas nacionales son anticuadas, pues, el docente está utilizando las dos herramientas pedagógicas de manera inadecuada, porque trabajan siempre con los

mismos instrumentos, además no les están dando participación a los y las estudiantes, al igual que a los padres, madres, representantes y responsables, por lo tanto hay mucha improvisación en el desempeño docente.

En tal sentido se diseñara un plan de actividades contentivas de talleres y foros con personal especializado en el área de la planificación y la evaluación para optimizar la praxis diaria del docente en el aula, para que la educación sea de calidad y así los y las estudiantes puedan tener un aprendizaje significativo

En el mismo orden de ideas Olivier (2015), en su tesis denominada “Estrategias Gerenciales para Corregir Debilidades en el Desempeño Docente de la Escuela Básica “Cruz Salmerón Acosta”, la cual tuvo por objetivo corregir las fallas de los docentes durante sus funciones en el aula. Estableciendo las siguientes conclusiones: El desempeño docente debe ser óptimo para que el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes sea eficaz y se logre los objetivos trazados por el plantel educativo, pero cuando sucede lo contrario, el desarrollo escolar presenta una serie de debilidades, las cuales debe subsanarse en forma inmediata y eso es tarea del director del plantel quien debe aplicar una serie de estrategias para lograr que el profesional de la docencia entienda cuál es su rol en el proceso educativo .

En concordancia con lo anterior el director de la escuela debe emplear toda su sapiencia organizando una serie de cursos y talleres en el mismo plantel con personal especializado para motivar a los docentes de aulas, a asistir con la intención de que mejoren su desempeño y así corregir las debilidades que presentan en la actualidad.

También, quién se refirió al tema de desempeño docente fue García (2014), a través de un trabajo titulado *Enfoques Gerenciales de Liderazgo como Herramienta para el Cumplimiento Laboral en el Subsistema de Educación Primaria*. El mismo tuvo como objetivo general Establecer enfoques gerenciales de liderazgo como herramientas para el cumplimiento laboral en el subsistema de educación primaria en las Escuelas Bolivarianas “Puchuruco y Altamira”, Este es un estudio de campo, lo que representa obtener información primaria, se ubica en un nivel descriptivo. El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario que dio las mejores respuestas en función de las interrogantes planteadas a la población de estudio. El trabajo de investigación arrojó las siguientes conclusiones; el liderazgo que se ejerce

dentro de la institución es el democrático, el cual tiene el deber de potenciar la discusión del grupo, priorizando dentro de su estructura organizacional un sistema de información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación.

Por otra parte Villafranca (2009), realizó investigación con el título *Desempeño Pedagógico de la Aulas de Educación Inicial en los pre escolar del municipio Maturín, en el estado Monagas*, la cual estableció como objetivo: Mejorar la praxis diaria de los docentes de pre escolar, que tuvo como conclusiones: Los educadores de la etapa inicial necesitan una serie de actualizaciones y capacitaciones para mejorar día a día su desempeño en el aula, porque se ha determinado que muchos asisten a la escuela; solo a jugar con los niños y niñas, dejando la mayor responsabilidad a los auxiliares, mientras se dedican a leer o hablar con otros docentes .

Para mejorar la situación encontrada se necesita que los docentes de educación inicial se actualicen para mejorar el desempeño en su aula, por eso deben acatar el llamado que le hacen las universidades para capacitarse y/o actualizarse.

Bases Teóricas

I.- Aspectos referidos a la gerencia educativa

La gerencia educativa. Su definición.

La gerencia educacional es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de una institución, a través de la gerencia se puede organizar de manera efectiva un establecimiento de cualquier tipo, pero sabiendo utilizar los recursos para alcanzar los objetivos establecidos por todos los miembros de la institución, el gerente debe dirigir, controlar, evaluar, orientar a la persona para que participe en el logro de los metas propuesta mediante una constante motivación. No hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, cuando existe rigidez en el plantel, cuando la organización actúa de manera centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. Alvarado (2011), resalta que:

Indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es necesaria la Organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una

organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador. (p.01)

La función de un gerente no es organizar, dirigir, controlar desde la dirección, espacio que se ve como recinto militar; es darle a un grupo de personas las alternativas o recursos necesarios para llevar a cabo una tarea. El gerente no solo se encarga de diseñar un organigrama con autoridades y responsables, tiene que pensar en los beneficios de toda la institución y administrar el recurso humano que tiene a su cargo.

Es compleja la situación cuando no hay empatía entre el gerente y los trabajadores que tiene bajo su supervisión, por ello, es imperioso para la organización que sus directivos desarrollen habilidades y conozcan estrategias que le permitan evitar los problemas laborales dentro de las escuelas o liceos, que se realicen negociaciones positivas con el persona y tratar en los posible que a futuro dicho problema se repita. García (2002), en su libro titulado “La administración escolar” señala que los directores o gerentes de una institución deben estar comprometidos y tener presente diariamente que la comunicación con el personal es importante para adquirir y lograr los objetivos y metas trazadas en una organización, Si sus acciones y sus ideas son la de tener una mayor y mejor comunicación, sus palabras repercutirán al resto de la organización.

El compromiso de un gerente debe ser llevar una comunicación en todas las direcciones, y no solo unilateral y de manera descendiente como suele suceder en muchas escuelas y liceos. Los gerentes deben tener mucho empeño en que la comunicación se lleve directamente a la persona, que se le exprese de frente las ideas e inquietudes. Cuando hay coherencia entre lo que dice una persona y sus acciones, la credibilidad y confianza aumenta y estos son elementos perfectos para que se cree un clima armónico y para que la comunicación sea eficaz y positiva.

El rendimiento en la gerencia educativa esta encadenado a la comunicación que se lleve en ese momento en la organización, las características de una comunicación efectiva en las instituciones educativas debe ser:

Discursiva: la comunicación necesita tener familiarización que se cree una retroalimentación entre los miembros, un feedback.

Interactiva: donde todo el personal de la institución pueda realizar acciones para mantener una comunicación constante y de calidad.

Reflexiva: se debe estimular continuamente a todo el personal docente, administrativo, obrero y demás miembros que hacen vida en la institución con una comunicación positiva para que recapaciten sobre su importancia.

El papel del director: un proceso de conducción.

El gerente educativo es la primera autoridad de un plantel, se espera de esa persona el liderazgo en todas las tareas que desarrolla; al mismo tiempo es el responsable del funcionamiento o progreso de la organización a su cargo. El mismo se convierte en un medio que sirve de enlace entre las autoridades y políticas nacionales; por lo tanto tiene que ser una persona eficiente y multifacética. El ser conductor de una institución educativa no es una tarea fácil, allí se manejan diferentes caracteres personales por lo que el director tiene que ser tolerante y poseer una gama de estrategias comunicativas para poder conducir en buen término una escuela.

García, y otros (2002), presentan algunas características de personalidad necesarias, que debe poseer un director para conducir una institución educativa:

Temperamento equilibrado: cuando la persona mantiene un temperamento equilibrado permite diferenciar la función, el director no se debe enojar demasiado, debe aprender a esperar más de lo debido, no sufrir demasiado por incumplimientos del sistema, buscar otras alternativas para remediar la situación, no debe decaer con facilidad, poner límites a tiempo.

Tolerancia a la crítica: no esperar que los demás reconozcan su trabajo, realizar las cosas por el bienestar de la organización en general, tener confianza de sí mismo aun cuando tenga personas en su contra, trabajar internamente el aspecto

emocional que generan las críticas de los demás; mientras menos afecte lo personal las respuestas emitidas serán más adecuadas.

Claridad a fin de evitar ambigüedades: cuando emita información debe ser claro y preciso, para que la información sea entendida y aplicada correctamente. De esta manera se evita malos entendidos.

Actitud de reflexión y autocrítica: los gerentes deben evaluarse constantemente, ser humildes, reconocer los errores cometidos y reconsiderar la situación.

Actitud democrática: el gerente debe participarle a todo el personal que tiene a su cargo las informaciones necesarias y permitirle que participen en la toma de decisiones en todo lo relacionado con la organización.

Facilidad de comunicación: los directivos deben tener presente como elemento fundamental para su buena gestión una comunicación abierta con todo el personal, a fin de estar informado de todos los acontecimientos presentes en el plantel.

Elementos inherentes a la gerencia educativa.

De los planteamientos anteriores, Gonzales (2004), plantea que son elementos fundamentales para llevar una gerencia eficaz, la comunicación, las actitudes y las normas de convivencia las cuales se describen a continuación:

Comunicación: Es normal que en el ambiente laboral los integrantes de una organización tengan puntos de vista diferentes; por lo cual existe la necesidad de que existan canales de comunicación que contribuyan a las buenas relaciones interpersonales con el fin de alinear y direccionar esfuerzos hacia los objetivos y metas de la organización, evitando los conflictos y la dispersión de esfuerzos. En ese sentido la comunicación eficaz se convierte en la base fundamental de las relaciones interpersonales en la organización por ende, contribuye al logro de un ambiente laboral favorable.

Para Chiavenato (2003), la comunicación es importante porque enlaza las actividades de las diversas instancias de la organización, contribuyendo al funcionamiento de toda la estructura organizativa. Es decir, la comunicación permite mantener informados a los miembros de la comunidad educativa y las decisiones que

se tomen a nivel de dirección serán más eficaces cuando el personal docente participa y se le mantiene informado. En consecuencia, la comunicación dinamiza a las instituciones educativas creando las condiciones favorables para realizar innovaciones o cambios, así como es posible evitar o disminuir conflictos e identificar y solucionar problemas pedagógicos.

Teniendo en cuenta las consideraciones de Maureen (2001), las características esenciales para la comunicación eficaz son, entre otras, las siguientes:

- **Flexibilidad:** Está relacionada con las condiciones cambiantes de la comunicación, con la capacidad de adaptarse a una situación inesperada o imprevista
- **Agudeza:** Está relacionada con la vivacidad, vibración y anhelo de interactuar con éxito, con la capacidad para actuar y rapidez para comprender los mensajes de la comunicación. Esto implica la vivacidad y anhelo de tener una interacción, así como estar relacionado con la capacidad de réplica a las respuestas recibidas; saber cuándo y que decir; saber cuándo callar y escuchar con atención
- **Receptividad:** Está relacionada con la habilidad de las personas para captar mensajes y respuestas de la otra persona; es decir está relacionada con la habilidad que tiene cada miembro de la comunidad para captar mensajes y respuestas de los demás miembros.
- **Estímulo:** Está relacionado con la ayuda que brindan algunos miembros de la comunidad educativa, ya que algunos inspiran confianza en otros miembros de dicha comunidad brindando apoyo y motivación.
- **Asertividad:** Está relacionada con el cuidado y preparación que se debe tener con la comunicación, dado que a través de ello se puede transmitir ideas, sentimientos y reacciones; es decir, las comunicaciones deben prepararse cuidadosamente en forma apropiada para que cumpla los fines previstos; evitando los malos entendidos, los conflictos etc. entre los miembros de la comunidad educativa. Es preferible evitar la improvisación por lo que es necesario prepararse para la exposición y diálogo que se sostendrá frente a los demás miembros de la institución

Actitudes: La actitud es la tendencia a actuar de una manera determinada frente a un objeto o situación, son modelos de conductas; en ese sentido las actitudes se ven reflejadas en la manera de actuar y pensar de las personas. Por otro lado los prejuicios se constituyen en actitudes negativas que alejan a los miembros de la comunidad de las metas y objetivos de integración de la institución; sin embargo las actitudes positivas conducen a establecer lazos de cooperación y ayuda mutua entre los miembros de la comunidad.

En consecuencia, tienen una importancia social dentro de las organizaciones dado que, cumplen un papel importante en las relaciones laborales. De tal forma que el personal de una institución educativa que tiene actitudes positivas, compromiso de trabajar en equipo para identificar y solucionar problemas de la institución ayudan a mejorar el grupo. Por otro lado, las actitudes negativas conducen a la desintegración del grupo generalmente por malos entendidos y prejuicios no compartidos.

Las actitudes más comunes desarrolladas en las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas según Ainscow y Hopkins (2001) son las siguientes:

- **Respeto:** significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repudia la calumnia y el engaño. En ese sentido, el respeto consiste en aceptar la forma de ser de los demás y respetar sus ideas a pesar que sean distintas. Si bien es cierto que las ideas se respetan, pero es posible debatir un punto de vista sin necesidad de llegar a la discusión improductiva. Dentro de las instituciones educativas es importante que las relaciones interpersonales se den dentro de un marco de respeto mutuo para contribuir a un desempeño laboral favorable.
- **Solidaridad:** Es un estilo de vida, pues ser solidario se vuelve parte de la vida en todos los ámbitos sociales. Es decir, la solidaridad está relacionada con la predisposición que tienen los docentes de apoyar a sus colegas en aspectos académicos o personales, ser solidario es una práctica docente importante que contribuye a la integración y confraternidad entre los docentes.

- **Responsabilidad:** es la acción del cumplimiento de una obligación asumida mediante palabra o contrato legal. Es decir, una persona responsable siempre cumple su palabra y los contratos asumidos. De allí que, la responsabilidad en las instituciones educativas está relacionada con el cumplimiento de los deberes y funciones de todo el personal que integra la institución (los directivos, docentes y estudiantes, entre otros), dado que cada uno de los actores educativos tiene obligaciones que cumplir porque son compromisos asumidos y por lo tanto debe respetarlos.
- **Cooperación:** significa ayudar o colaborar con alguien con el fin de facilitarle un apoyo. Esto implica que la cooperación en las instituciones educativas está relacionada con la participación, compromiso y apoyo de los miembros de la comunidad educativa para el logro de las metas y objetivos. La no cooperación de los miembros de la comunidad educativa dificulta la gestión, dado que difícilmente se logran las metas y objetivos trazados.

Normas de convivencia: Son normas de obligado cumplimiento para todos los alumnos y en todo tipo de actividad. Dentro de las normas de convivencia se encuentran algunos elementos relevantes tales como las reglas de convivencia y la afectividad.

- **Reglas de convivencia:** Las normas de convivencia se ejecutan a través de las reglas de convivencia, las cuales contienen las iniciativas que contribuyen a la convivencia institucional basadas en el respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes. Las reglas de convivencia se constituyen en el marco de referencia para la regulación de las relaciones interpersonales y de las acciones de cada uno de los miembros de las instituciones educativas.
- **Afectividad:** son las habilidades y destrezas de la persona que le permite reaccionar frente a los estímulos y lo manifiesta mediante un sentimiento o una emoción. Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, sea cualquiera su nivel, están acompañadas de algún tipo de afecto. Cuando un docente no respeta las normas, no participa, no coopera en las actividades institucionales genera indignación o enfado en los demás docentes. En caso contrario, cuando el docente respeta las normas, muestra compromiso con la

institución genera respeto, consideración y hasta admiración en los demás colegas de trabajo.

La gerencia educativa en el horizonte creativo.

Rodríguez (2005), en su escrito titulado: “*La gerencia educativa en un escenario creativo*”, señala que es importante que los gerentes de cualquier organización sobre todo los educativos desarrollen o saquen a relumbrar ese espíritu creativo que poseen las personas; en vista de que la creatividad es una herramienta que ayudará al director a buscar nuevas formas de motivar al personal en el aspecto laboral, crear estrategias que le permitan mejorar los conflictos que a diario se presentan en las instituciones educativas. El individuo creativo, siempre muestra interés por las cosas, esto es innato de su personalidad; muestra curiosidad, interés en el pensamiento reflexivo, actitud favorable para una persona que se encarga de una organización educativa cuando su principal objetivo es generar una educación de calidad. La calidad educativa se logra trabajando en equipo, en un ambiente donde reine la comunicación, la tolerancia, la autosuficiencia el entusiasmo para mantener el grupo unido y realizar un trabajo excelente.

II. Aspectos referidos al desempeño laboral del docente

Desempeño Laboral. Su definición.

La definición de desempeño laboral puede parecer sencilla a primera vista: se trata de qué tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. Pero cuando se considera el impacto que este concepto tiene en una institución, y en este caso, educativa, es esencial tener una mirada más profunda. El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, siendo un indicador clave de la eficacia y eficiencia de un empleado en el cumplimiento de sus responsabilidades y en la contribución al éxito de la organización.

Revisando la conceptualización según varios autores se tiene:

Chiavenato (2007): "El desempeño laboral es el conjunto de actividades, comportamientos y resultados que contribuyen al logro de los objetivos de la

organización, de acuerdo con las expectativas del puesto que ocupa el trabajador." (p. 402)

Robbins y Judge (2013): "El desempeño laboral es la contribución individual a la consecución de los objetivos organizacionales. Se evalúa en función de las expectativas de comportamiento y los resultados esperados para el puesto." (p. 621)

Dessler (2015): "El desempeño laboral es la evaluación del comportamiento de un empleado en el trabajo, en relación con las expectativas y los requisitos de su puesto." (p. 142)

Las tres definiciones presentadas coinciden en que el desempeño laboral es un concepto que abarca las actividades, comportamientos y resultados de un empleado en el trabajo. Sin embargo, existen algunas diferencias sutiles en el énfasis que cada autor pone en los diferentes aspectos del desempeño. Así se tiene que Chiavenato (2007) pone énfasis en la alineación del desempeño individual con los objetivos de la organización y las expectativas del puesto que ocupa el trabajador, Robbins y Judge (2013) enfatizan la contribución individual a la consecución de los objetivos organizacionales, evaluando el desempeño en función de las expectativas de comportamiento y los resultados esperados para el puesto y Dessler (2015) destaca la evaluación del comportamiento del empleado en relación con las expectativas y requisitos de su puesto. En conjunto, estas definiciones permiten comprender el desempeño laboral como un indicador clave de la efectividad individual y del éxito organizacional. Una gestión adecuada del desempeño laboral implica establecer expectativas claras, proporcionar retroalimentación constructiva, fomentar el desarrollo de habilidades y recompensar el alto desempeño.

Elementos que Caracterizan el Desempeño Laboral

Chiavenato (2007, p. 403), identifica los siguientes elementos clave del desempeño laboral:

- **Eficiencia:** La capacidad de realizar el trabajo de manera rápida, precisa y con el mínimo uso de recursos.
- **Efectividad:** El logro de los objetivos establecidos y la contribución al cumplimiento de la misión de la organización.

- **Calidad:** La satisfacción de los estándares de calidad establecidos para los productos o servicios de la organización.
- **Productividad:** La cantidad de trabajo realizado en un tiempo determinado.
- **Innovación:** La generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el trabajo y los procesos organizacionales.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad de colaborar efectivamente con otros miembros del equipo para lograr objetivos comunes.
- **Liderazgo:** La capacidad de influir y motivar a otros para que trabajen en conjunto hacia el logro de objetivos comunes.
- **Comunicación:** La capacidad de transmitir y recibir información de manera clara, precisa y efectiva.
- **Actitud:** La disposición positiva y proactiva del empleado hacia su trabajo y la organización.

Dessler (2015, p. 144), plantea que los elementos del desempeño laboral se pueden clasificar en dos categorías principales:

- **Comportamientos:** Las acciones y conductas observables del empleado en el trabajo, como la puntualidad, la asistencia, la atención al detalle, el seguimiento de instrucciones, la iniciativa y la proactividad.
- **Resultados:** Los logros alcanzados por el empleado en su trabajo, como la cantidad de unidades producidas, las ventas realizadas, los clientes satisfechos, los proyectos completados y los objetivos cumplidos.

Robbins y Judge (2013, p. 622), proponen que los elementos del desempeño laboral se pueden agrupar en tres dimensiones:

- **Desempeño orientado a las tareas:** La capacidad del empleado para realizar las tareas de su puesto de manera eficiente y eficaz, de acuerdo con los estándares establecidos.
- **Desempeño orientado a las personas:** La capacidad del empleado para trabajar efectivamente con otros, colaborar en equipo, comunicarse de manera clara y efectiva, y construir relaciones positivas con los compañeros de trabajo, clientes y supervisores.

- **Desempeño orientado a la organización:** La capacidad del empleado para comprender y contribuir a los objetivos de la organización, demostrar compromiso con la empresa, actuar de manera ética y responsable, y participar activamente en la mejora continua de los procesos y productos.

Los autores citados coinciden en que el desempeño laboral es un concepto multidimensional que abarca diversos elementos, tanto en términos de comportamientos como de resultados. Si bien existen algunas variaciones en la forma en que se clasifican y agrupan estos elementos, todos los autores destacan la importancia de la eficiencia, la efectividad, la calidad, la productividad, la innovación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la actitud, el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y los resultados como factores clave que contribuyen a un desempeño laboral sobresaliente.

Es importante señalar que la ponderación relativa de cada uno de estos elementos puede variar en función del puesto de trabajo, la cultura organizacional y las expectativas específicas de cada organización, sin embargo, en general, todos estos elementos son considerados importantes para evaluar el desempeño laboral de un empleado y para identificar áreas de mejora y desarrollo.

La Gerencia Educativa: Un Pilar Fundamental en el Desempeño Laboral

El rol gerencial en el ámbito educativo ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser una figura meramente administrativa a convertirse en un líder transformador capaz de impulsar el desarrollo de las instituciones educativas y, por ende, el desempeño laboral de todos sus miembros. De allí que la gerencia permea varios aspectos importantes en las instituciones educativas:

- **Establecimiento de una visión clara:** Un líder educativo eficaz establece una visión compartida que inspira y motiva a todos los miembros de la comunidad educativa. Esta visión proporciona un sentido de propósito y dirección, lo que a su vez aumenta la motivación y el compromiso de los empleados.
- **Creación de un ambiente de trabajo positivo:** Un buen líder educativo fomenta un clima laboral donde los docentes se sienten valorados, motivados y

comprometidos con su trabajo. Esto se traduce en un mayor nivel de satisfacción laboral y, por consiguiente, en un mejor desempeño.

- **Desarrollo profesional docente:** Los líderes educativos desempeñan un papel fundamental en el diseño y la implementación de programas de desarrollo profesional que permiten a los docentes adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- **Empoderamiento:** Al delegar responsabilidades y otorgar autonomía a los miembros de su equipo, los líderes educativos fomentan el empoderamiento y la participación, lo que aumenta la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.
- **Fomento de la innovación:** Los líderes educativos que promueven la innovación y el cambio son capaces de crear instituciones educativas más dinámicas y adaptables a las nuevas demandas de la sociedad.
- **Claridad de objetivos:** Un liderazgo eficaz implica establecer objetivos claros y compartidos, lo que permite a los docentes orientar sus esfuerzos hacia un fin común.
- **Gestión del cambio:** El sistema educativo está en constante evolución. Los líderes educativos deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva, comunicando claramente las razones de los cambios y brindando el apoyo necesario a los miembros de la comunidad educativa.
- **Empoderamiento de los equipos:** Los líderes educativos que empoderan a sus equipos fomentan la participación y la toma de decisiones, lo que aumenta el sentido de pertenencia y la motivación de los docentes.

En conclusión, la gerencia educativa es mucho más que una simple función administrativa, es un proceso dinámico y complejo que requiere de líderes visionarios y comprometidos con la mejora continua de las instituciones educativas, por lo que al invertir en el desarrollo de líderes educativos efectivos, las instituciones pueden mejorar significativamente el desempeño laboral de sus docentes.

Evaluación del desempeño docente

Para Fuchs (1997), “Existe, sin duda, un renovado interés por el papel que juega la evaluación del profesorado en la mejora de la educación”. Hasta ahora se ha

planteado una diversidad de razones para realizar una evaluación del desempeño docente; algunas son complementarias, no excluyentes entre sí. Sin embargo no debe perderse de vista que la estrategia fundamental para el mejoramiento continuo del desempeño docente tiene como herramienta principal la evaluación del desempeño docente con la finalidad de identificar donde se está fallando, donde están las debilidades para superarlas en forma conjunta a través de planes de mejora.

Para ello, se tiene que desterrar la idea de que el acompañamiento es un instrumento de castigo o de sanción para los docentes; en ese sentido, la cultura de la evaluación debe trabajarse tanto en acompañantes como acompañados con la finalidad de que asimilen que el acompañamiento es un instrumento de mejoramiento continuo en el que acompañantes y acompañados deben intervenir.

Emery (2001), manifiesta que los estudiantes aspirantes a ser docentes presentan voluntad por un sistema de evaluación con el único propósito de mejorar el desempeño de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Es decir, la evaluación es considerada como una herramienta para el mejoramiento continuo.

El autor propone tres objetivos fundamentales:

Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de docentes:

Para ello se hace necesario la existencia de un sistema de evaluación claro transparente con la finalidad de desarrollar y fortalecer las capacidades de los docentes; es decir, las evaluaciones de los docentes tiene que ser oportunidades para su desarrollo profesional independientemente de los resultados que se alcancen pero manteniendo el criterio de mejoramiento continuo.

Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de las instituciones educativas: Este objetivo se alcanzará en la medida que se desarrolle y alcance el objetivo anterior. Es decir, mientras la evaluación estimule y fortalezca las capacidades del docente, también se contribuirá al desarrollo de la gestión pedagógica en las instituciones educativas, dado que el docente es el gestor del aprendizaje y está en la capacidad de contribuir con propuestas de mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa.

Contribuir en la formación integral de los estudiantes: Contando con docentes que estén alertas respecto a su rol, tarea y función así como conocen como

analizarlas y mejorarlas en beneficio del mejoramiento continuo del proceso de enseñanza de aprendizaje en las instituciones educativas.

III.- Aspectos referidos a la Formación y Actualización de los docentes para mejorar su desempeño.

En los actuales momentos se requiere que los docentes se apropien de los nuevos paradigmas educativos con la finalidad de cubrir todas las necesidades escolares que se presenten, por tal razón, Dubrovsky (2008) plantea: “La actualización de los docentes posibilita complementar aspectos de su formación que se presentan como nuevas necesidades. Se enfatiza a la optimización de la calidad educativa y a mejores niveles de profesionalización” (p.148). Efectivamente la formación y capacitación docente va a garantizar en gran medida el éxito de los planes y proyectos aplicados dentro de todo plantel escolar, porque los dotará de técnicas y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos.

Como ya es evidente, es ideal que los docentes estén en constante capacitación a través de una formación permanente, por lo tanto Carmona (2010), argumenta:

El desarrollo profesional de los docentes y la innovación de la enseñanza, se constituye a través de la formación permanente de los educadores. Centrados todos estos en la universidad, ya que las universidades no pueden cambiar si el docente no se compromete con esta o viceversa (p. 54).

Este autor, hace referencia al importante papel que juegan las universidades en la formación docente y a la vez al compromiso que ambos deben tener en el desempeño de su carrera profesional, por lo que resultaría idóneo que el educador ponga en práctica todo lo aprendido en estas casas de estudio y lo mejore a través de un aprendizaje continuo.

Beneficios de la formación docente durante su desempeño docente.

Al actualizarse o formarse un docente en ejercicio, naturalmente le ocasiona una serie de beneficios durante su desempeño que lo lleva a mejorar su enseñanza y tener resultados positivos en el aprendizaje de los niños. Al respecto, Corro (2010), explica "Cuando un educador actualiza sus conocimientos pasa a mejorar sus acción

pedagógica y su desenvolvimiento profesional es más eficiente" (p.41). Claro, cuando un docente se supera académicamente es con la intención de optimizar su desempeño en el aula, poniendo en práctica habilidades y destrezas con la finalidad de convertir la clase en algo productivo para los estudiantes.

Bases legales que sustentan la investigación

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 102

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Esto significa que la educación venezolana es totalmente gratuita para todos los venezolanos en todos sus niveles es decir desde la educación inicial hasta la universitaria y el Estado lo asumirá como un servicio público, por lo tanto los dotará de materiales y de infraestructura.

Artículo 103

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará

igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Tal y como señala el artículo, la educación es gratuita, obligatoria y de calidad para todos los seres humanos incluyendo desde la etapa inicial. El estado hará una inversión presupuestaria para que los y las estudiantes logren un aprendizaje en instalaciones adecuadas.

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.

Quienes ocupen cargos en el proceso educativo desde la etapa inicial, debe ser profesionales de la docencia con honestidad, practicante de los principios morales y capaz de entender que la actualización constante les garantiza una mejor estabilidad en la parte laboral.

Ley Orgánica de Educación (2009).

Artículo 25

El subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media. El nivel de educación inicial comprende las etapas de maternal y preescolar destinadas a la educación de niños y niñas con edades comprendidas entre cero y seis años. El nivel de educación primaria comprende seis años y conduce a la obtención del certificado de educación primaria. El nivel de educación media comprende dos opciones: educación media general con duración de cinco años, de primero a quinto año, y educación media técnica con duración de seis años, de primero a sexto año. Ambas opciones conducen a la obtención del título correspondiente.

La duración, requisitos, certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación básica estarán definidos en la ley especial.

La presente Ley Orgánica de Educación, contempla a la educación inicial como uno de los sub sistema de educación y la clasifica en dos etapas; maternal e inicial, donde los niños y niñas desde muy temprana podrá estar un profesional de la docencia aprendiendo todo lo concerniente al proceso educativo.

Artículo 37

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

La formación docente es un mandato de la nueva Ley Orgánica de Educación, por lo tanto los profesionales de la docencia de educación inicial debe acoger el llamado de los órganos universitarios con la intención de capacitarse y actualizarse con el propósito de mejorar su praxis diaria en el aula.

Artículo 38

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. Política de formación permanente.

Lo anterior expuesto demuestra que la formación de los profesionales de la docencia, en especial los de la etapa inicial debe ser continua y constante debido a los

avances constantes de los procesos educacionales, además los ayudará a tener mejor capacitación con respecto a sus funciones en el aula de clase.

Artículo 39

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

Dentro esos constructores de la nueva ciudadanía se encuentra los docentes de la educación inicial, por eso tienen derecho de participar en la política de formación profesional que contempla el actual artículo de la ley Orgánica de Educación, por cuanto contribuye de manera directa con la innovación de conocimientos y saberes de la educación.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000).

Artículo 6

Son deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
5. Cumplir con las actividades de evaluación

6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Todos estos deberes deben cumplirlos un docente durante su desempeño en el aula de clase, para poder ofrecer una enseñanza de calidad y un aprendizaje significativo para los y las estudiantes, en especial para los niños y niñas de la educación inicial.

Artículo 7

Son derechos del personal docente:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.

7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el Justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias

Estos los derechos que tiene un docente al ejercer sus funciones en una institución, las cuales se cumplirán a medida que haya entendimiento con la directiva del plantel y el órgano supervisor inmediato, es decir el Municipio Escolar,

Artículo 11

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

Lo relatado en este artículo es muy claro que son las autoridades educativas las encargadas de garantizarles a los docentes todo lo relacionado con su desempeño en la institución, porque está en el compromiso de dotarlos de los materiales necesarios para que la enseñanza sea de calidad desde la etapa inicial hasta la universitaria.

Artículo 18

La primera jerarquía corresponde al cargo de Docente de Aula y comprende las denominaciones de: Docente de Aula de Preescolar, Docente de Aula de Educación Básica del 1º al 6º grados, Docente de Aula de 7º a 9º grados, Docente de Aula de Educación Media, Diversificada y Profesional y Docente de Aula de Educación Especial.

Tal y como se evidencia en el artículo señalado, la jerarquización de la educación incluye a la educación inicial, y es tomada en cuenta porque desde allí se le inculca los parámetros correspondiente a una educación de calidad a los niños y niñas.

Artículo 32

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 ó 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.

5. 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.

Este reglamento no se cumple en la actualidad, porque los directores son colocados en su cargo, sin actualización y menos sin ninguna preparación gerencial, porque desde años no se realiza en la educación los concursos, pues, fueron obviados por el mismo Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Artículo 42

Los profesionales de la docencia para ascender a cualquier categoría de escalafón podrán presentar como Trabajo de Ascenso, la Tesis aprobada como requisito de título de postgrado obtenido después de su último ascenso, así como los libros de textos para diferentes niveles y modalidades del sistema educativo de los cuales sean autores, y que hubieren sido aprobados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Lo mencionado sería lo ideal para la educación venezolana, que la mayoría de los ascensos fueran por estudios de actualización y capacitación efectuada por los docentes, porque de esta manera motivaría a una gran mayoría a interesarse en superarse académicamente.

Artículo 56

A los efectos de la calificación de méritos y de valoración de la actuación, desarrollo y eficiencia docentes, para ingreso, ascensos y clasificación, se establece la siguiente relación de factores y sus respectivos valores en puntos, la cual será de revisión periódica, mediante resolución, por parte del Ministro de Educación, Cultura y Deportes:

TABLA DE VALORACIÓN DE MÉRITOS

1. Estudios de Postgrado de Educación o en Áreas Inherentes a la Especialidad Docente: Puntos
 - 1.1. Título de Especialista... 3
 - 1.2. Título de Maestría... 4
 - 1.3. Título de Doctor... 6

La tabla señala los puntajes que se les daría a todos los profesionales que aspirarían a un cargo en caso de efectuarse los concursos, lamentable hoy no se realizan, pero debería concretarse de nuevo porque eso conllevaría a que el docente en la actualidad buscaría capacitarse para optar por un cargo superior, además estimularía a mejorar su desempeño en el aula a través de la actualización. Del mismo modo tendríamos a directores con más preparación académica.

Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente (2008).

Artículo 53

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a la educación gratuita y obligatoria, garantizándoles las oportunidades y las condiciones para que tal derecho se cumpla, cercano a su residencia, aun cuando estén cumpliendo medida socioeducativa en el Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente.

Parágrafo Primero. El Estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin.

Parágrafo Segundo. La educación impartida en las escuelas, planteles e institutos oficiales será gratuita en todos los ciclos, niveles y modalidades, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

Es decir, todos los niños tienen derecho a una educación de calidad e integral, de manera gratuita donde el Estado tiene la más alta responsabilidad de adecuar los

espacios para que los niños y niñas, logren tener un proceso de enseñanza y aprendizaje idóneos desde la educación inicial.

Artículo 54

Obligación del padre, de la madre, representantes o responsables en materia de educación. El padre, la madre, representantes o responsables tienen la obligación inmediata de garantizar la educación de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia, deben inscribirlos oportunamente en una escuela, plantel o instituto de educación, de conformidad con la ley, así como exigirles su asistencia regular a clases y participar activamente en su proceso educativo.

Es una obligación del padre, madre, representante y responsable inscribir a sus hijos en la escuela empezando con la educación inicial para garantizarles una educación de calidad a los niños y niñas, es de suma importancia que los representantes velen por el cumplimiento de la asistencia de sus hijos a clase.

Artículo 55

Derecho a participar en el proceso de educación. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a ser informados e informadas y a participar activamente en su proceso educativo. El mismo derecho tienen el padre, la madre, representantes o responsables en relación al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren bajo su Patria Potestad, representación o responsabilidad. El Estado debe promover el ejercicio de este derecho, entre otras formas, brindando información y formación apropiada sobre la materia a los niños, niñas y adolescentes, así como a su padre, madre, representantes o responsables.

El artículo señalado es muy relevante para el proceso educativo porque contempla la participación directa y obligatoria de los padres, madres, representantes y responsable, al igual que de los niños y niñas en el proceso educativo, para articular con ellos o ellas, todo lo concerniente a la planificación y la evaluación de los procesos de aprendizajes.

Artículo 56

Derecho a ser respetados y respetadas por los educadores y educadoras. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser respetados y

respetadas por sus educadores y educadoras, así como a recibir una educación, basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, la identidad nacional, el respeto recíproco a ideas y creencias, y la solidaridad. En consecuencia, se prohíbe cualquier tipo de castigo físico o humillante.

Desde la etapa de la educación inicial se le exige a los educadores respetar en el aula de clase a sus estudiantes, pues, está en la necesidad de ofrecerle amor y mucho afecto y más cuando están en el pre escolar, para que se sientan estimulado en asistir a clase y a participar en cada una de las actividades programadas por la docente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

Esta investigación fue realizada bajo un enfoque mixto, mayoritariamente cuantitativo. Las investigaciones mixtas se refieren a un enfoque de investigación que integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio. En lugar de utilizar únicamente uno de estos enfoques, se combinan y se utilizan de manera complementaria para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Muñoz (2023) señala que en las investigaciones mixtas, los métodos cuantitativos se centran en la recopilación y análisis de datos numéricos, empleando técnicas estadísticas y matemáticas para analizar patrones, establecer relaciones y generalizar resultados a una población más amplia y los métodos cualitativos se enfocan en la recopilación y análisis de datos no numéricos, con el objetivo de explorar significados, contextos y experiencias subjetivas.

En este sentido, Cueva, et al (2023), confirman la anterior aseveración, en virtud de que indican que los métodos mixtos buscan aprovechar las fortalezas de los enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa y profunda de un fenómeno o problema de investigación

En este sentido, la naturaleza cuantitativa de esta investigación radica en el hecho de que las variables son medidas a través de datos obtenidos por medio de un cuestionario, aplicado a los docentes que laboran en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, del municipio Maturín, estado Monagas, para obtener inferencias basadas en las tendencias numéricas obtenidas.

Es de hacer notar que la parte cualitativa implicó una entrevista a la directora que permitiera tener una visión global de la problemática planteada, para lo cual fueron

abordados los mismos aspectos inherentes a las necesidades de actualización y desarrollo profesional, correspondiente a la parte III del cuestionario.

Tipo de investigación

La investigación de campo fue la base primordial de este estudio, porque la recolección de los datos se realizó de manera directa.

En tal sentido, Santander (2007), argumenta:

La investigación de campo permite la participación real del investigador, desde el mismo sitio donde se dan los eventos. A través de este nivel se da la relación causa y efecto". (p. 54).

La afinidad entre este estudio y esta modalidad de investigación, corresponde a la forma en que se obtuvieron los datos, ya que fueron evidenciados de manera directa los eventos que ocurren en el Jardín de Infancia .Municipal "Carmen Verónica Coello", del municipio Maturín, estado Monagas, con respecto al desempeño de los docentes del referido plantel y su posible relación con la forma de gerenciar del director del plantel.

Nivel de la investigación

Para llevar a cabo este estudio se utilizó un nivel descriptivo, la cual permitió examinar los elementos que interactúan en la problemática.

Según Hurtado (2006), en su enfoque manifiesta:

En la investigación descriptiva el propósito es exponer el fenómeno estudiado haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador. (p. 49).

De allí, la estrategia a seguir en este estudio para tener una descripción, e interpretación de las condiciones existentes al momento de la indagación, para tener un mayor control de los aspectos más relevantes de la problemática a la hora de ser analizados. En este caso el nivel de desempeño de los docentes y el perfil en cuanto a conocimiento y/o formación pedagógica que posee el gerente educativo del Jardín de Infancia mencionado.

Población y Muestra

La población de un estudio corresponde a todos los elementos involucrados en la problemática, Según Hurtado y Toro (2007) plantean: "la población comprende todos los elementos que van a ser investigados y quienes podrán ser generalizados en los resultados de la investigación" (p. 65).

En tal sentido, la población en este estudio estuvo conformada por un total de 13 personas: 1 directora y 12 docentes de educación inicial que laboran en Jardín de Infancia .Municipal "Carmen Verónica Coello", del municipio Maturín, estado Monagas.

La población docente tiene rasgos homogéneos, pues, laboran para la enseñanza a un grupo de niños en el nivel inicial y todos son educadores provenientes de diversas casas de estudios universitarias.

La muestra de la investigación fue la totalidad de la población es decir los 12 docentes y la directora debido a que no pasa de 100 personas, por lo tanto no se aplicarán ningún tipo de fórmulas. En tal sentido Hurtado y Toro (2007), dice "Cuando la población es finita y no pasa de 100, se trabajará con toda la población, para que la muestra sea más representativa" (p.66).

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta para los docentes y la entrevista para La directora respectivamente. La definición de encuesta, según ABC (2007), señala que "es el conjunto de preguntas diseñadas y pensadas para dirigirlas a una población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones".

En correspondencia con la técnica seleccionada, el instrumento a utilizar para la encuesta, es el cuestionario. Al respecto, Sabino (2009), define al cuestionario como: "un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de la investigación." (p.273)

Se aplicó a los docentes un cuestionario de selección múltiple acerca de las variables de estudio, el cual consta de 40 ítems y estuvo estructurado en tres partes, en íntima relación con los objetivos que guían la investigación:

Parte I: referido al desempeño docente en sus cuatro dimensiones (orientado a su persona, a las tareas, a las personas y a la institución) con 23 ítems.

Parte II: referidos a elementos inherentes a la gerencia educativa vista en tres dimensiones (comunicación, actitudes y normas de convivencia) con 12 ítems.

Parte III: referidos a las necesidades de actualización y desarrollo profesional con 5 ítems

Con respecto a la directora se realizó una entrevista estructurada respecto a los ítems referidos a las necesidades de actualización y desarrollo profesional con 5 ítems.

Cabe destacar que esta técnica es una acción que consiste en conversar con el entrevistado de una manera natural, con la intención de entrar en confianza y emprender una conversación fluida que permitiera indagar sus funciones como gerente, así como su visión del desempeño de los docentes a su cargo. Al respecto; lo expresa Yuni y Urbano (2006) cuando dice: “en la entrevista el entrevistador debe crear un clima favorable mostrándose tranquilo, siendo abierto, respetuoso y no ofensivo con las respuestas de su interlocutor, escuchando y no cortar el discurso del entrevistado”.

Con esto se evitó la distorsión o desviación de la información en función de los objetivos establecidos. Como instrumento, se utilizó el teléfono para grabar las respuestas, el cual se consideró idóneo para este tipo de técnica.

Aplicación de los instrumentos

Al tener el instrumento elaborado y validado, la investigadora aplicó el cuestionario en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”. Para ello, después de sostener una conversación con los docentes, la investigadora, mostró el instrumento orientando acerca de la importancia del mismo para conocer cómo influye la gerencia aplicada por el director en el desempeño docente.

Con respecto a la entrevista, se le pidió permiso a la Directora para ser entrevistada, la conversación fue realizada a profundidad, flexible y dinámica. Es importante subrayar que esta técnica permitió una conversación íntima de intercambio recíproco con la Directora, con el fin de llegar a la confirmación del problema, la entrevista se realizó en un lugar cerrado donde se encontraba solamente el

entrevistador y el entrevistado con la intención de que el interrogado no se cohibiera a la hora de dar las respuestas.

Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Los datos obtenidos por medio de un instrumento deben pasar por un proceso de análisis e interpretación. Para ello Méndez (2001), expresa que “los datos recolectados, procesados y ordenados son utilizados por el investigador con el propósito de realizar una descripción del grupo que es objeto de conocimiento o para generar inferencia.” (p. 211).

En este sentido, los resultados arrojados por el cuestionario fueron agrupados y ordenados por medio de tablas estadísticas de acuerdo al número de ítems que contiene el instrumento. Posteriormente se totalizaron las respuestas utilizando la distribución de frecuencia porcentual y se utilizó para el análisis de información la descripción cuantitativa de manera porcentual y posteriormente un análisis cualitativo realizado por la autora con el objeto de establecer las relaciones con los objetivos planteados.

Con respecto a la entrevista con la directora, al ser los mismos ítems del cuestionario a los docentes, sus respuestas sirvieron para cotejar la información obtenida desde los dos puntos de vista, lo que sirvió de base para el análisis e inferencias de la investigadora.

Definición del sistema de variables

Con el sistema de variables, se conoció todo lo relacionado a la parte conceptual de las mismas y su vinculación de manera directa con los objetivos específicos de la investigación que sirven de base para la confección de los instrumentos, con los cuales se conoció la opinión de la población referente al tema de estudio.

Variable I: Desempeño laboral de los docentes. Está referido a la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, siendo un indicador clave de la eficacia y eficiencia de un empleado en el cumplimiento de sus responsabilidades y en la contribución al éxito de la institución. En esta variable se verificó como actúan y qué función cumplen cada uno de los profesionales de la docencia que laboran en el Jardín

de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, orientado a su persona, a las tareas, a las personas y a la institución educativa.

Variable II: Elementos que involucran al director con su personal y que pueden influir en el desempeño del personal docente de la referida institución educativa. La variable es analizada desde lo comunicacional, actitudes con su personal y las normas de convivencia establecidas en la institución entre el directivo y el personal docente.

Variable III: Actualización y desarrollo profesional del Personal Directivo y Docente. Se indaga el interés que tienen tanto el director como el personal docente para actualizarse a fin de desarrollar con éxito su función en el plantel.

Variable IV: Lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente. Se proponen algunos lineamientos desde la gerencia que pueden ser útiles para reducir y resolver conflictos, en pro de optimizar el desempeño laboral

Operacionalización de las variables

Variable	Objetivos	Dimensión	Indicadores	Ítems
Desempeño laboral del docente	1. Diagnosticar el desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, en el cumplimiento de sus funciones.	Orientado a su persona	Comportamiento	1, 2, 3
			Resultados	4, 5
		Orientado a las tareas	Eficiencia	6, 7
			Calidad	8, 9
			Productividad	10, 11
		Orientado a las personas	Trabajo en equipo	12, 13
			Liderazgo	14, 15
			Comunicación	16, 17
		Orientado a la institución	Actitud	18, 19
			Innovación	20, 21
			Efectividad	22, 23
		Elementos inherentes a la gerencia educativa	2. Describir los elementos que involucren al director con el desempeño del personal docente de la institución educativa Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”	Comunicación
Agudeza	25			
Receptividad	26			
Estimulo	27			
Asertividad	28			
Actitudes	Respeto			29
	Solidaridad			30
	Responsabilidad			31, 32
Normas de convivencia	Cooperación			33
	Docentes- Docentes			34
	Docentes- Directivos	35		

Cont...

Variable	Objetivos	Dimensión	Indicadores	Ítems
Actualización y desarrollo profesional del personal directivo y docentes	3. Analizar las necesidades de actualización y desarrollo profesional del personal directivo y docentes del Jardín de Infancia Municipal "Carmen Verónica Coello"	Nivel profesional	Directivo y Docente	36, 37, 38
		Actitudes	Directivo y Docente	39, 40
Vinculación: Gerencia educativa / Desempeño laboral	4. Formular lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal "Carmen Verónica Coello"	-	Plan de acción	-

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PARTE I

Elementos inherentes al desempeño laboral de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”

Dimensión: Desempeño laboral orientado a su persona

Tabla 1

Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” respecto al desempeño laboral orientado a su persona

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Comportamiento										
1. Llega puntual a su trabajo	1	8,33	2	16,67	8	66,67	1	8,33	-	-
2. Asiste con regularidad a su trabajo	-	-	3	25	9	75	-	-	-	-
3. Tiene iniciativa individual en su trabajo	-	-	1	8,33	-	-	10	83,33	1	8,33
Promedio (X)		2,78		16,67		47,22		30,55		2,78
Resultados										
4. Siente satisfecha sus necesidades personales y profesionales, deseo de crecimiento, aprendizaje y autorrealización.	-	-	-	-	-	-	2	16,67	10	83,33
5. Posee valores personales y profesionales, ética de trabajo y compromiso con la institución.	2	16,67	2	16,67	8	66,67	-	-	-	-
Promedio (X)		8,33		8,33		33,33		8,33		41,66
PROMEDIO TOTAL		5,55		12,50		40,27		19,44		22,22

Para el análisis del desempeño laboral del docente se han tomado en cuenta la clasificación realizada por Dessler (2015, p. 144) y Robbins y Judge (2013, p. 622). Dessler visiona el desempeño laboral desde la persona misma, con base en dos categorías principales: su comportamiento, vista esta como las acciones y conductas observables del empleado en el trabajo, como la puntualidad, la asistencia, la atención al detalle, el seguimiento de instrucciones, la iniciativa y la proactividad; y los resultados, entendiéndolo como los logros alcanzados por el empleado en su trabajo, como los proyectos completados y los objetivos cumplidos.

Al respecto la **tabla 1** en la dimensión *Desempeño laboral orientado a su persona*, la opinión de los docentes respecto a su comportamiento, muestra que en promedio del 47,22% asociado a algunas veces, cumplen en lo referido a la asistencia a su trabajo, la puntualidad y la iniciativa hacia el mismo. En lo que respecta a la categoría resultados, que señala el autor, los resultados muestran que un promedio de 41,66% se asocia a nunca en lo referido a sentirse satisfecho en lo personal y profesional, deseo de crecimiento, aprendizaje y autorrealización; al igual que poseer valores personales y profesionales, ética de trabajo y compromiso con la institución.

A grandes rasgos, se observa una tendencia a cumplir mínimamente con las obligaciones básicas del trabajo (asistencia y puntualidad), pero una marcada insatisfacción personal y profesional, así como una aparente falta de motivación intrínseca. Los docentes parecen cumplir con las exigencias mínimas del trabajo, lo que indica un cierto nivel de profesionalismo. Sin embargo, esta formalidad no se traduce en un compromiso profundo con la institución o con su propio desarrollo profesional. La alta proporción de docentes que nunca se sienten satisfechos ni motivados sugiere un problema de fondo en el ambiente laboral o en las condiciones de trabajo. Esta insatisfacción puede estar relacionada con factores como la carga laboral excesiva, la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, o un clima organizacional negativo.

La baja puntuación en cuanto a poseer valores personales y profesionales, ética de trabajo y compromiso con la institución, es preocupante. Esto podría indicar una falta de alineación entre los valores individuales de los docentes y los valores institucionales, o una erosión de los valores profesionales a lo largo del tiempo.

Dimensión: Desempeño laboral orientado a las tareas

Tabla 2

Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a las tareas

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Eficiencia										
6. Desarrolla todos los contenidos programados	-	-	9	75,00	3	25,00	-	-	-	-
7. Entrega las programaciones académicas a tiempo	2	16,67	8	66,67	2	16,67	-	-	-	-
Promedio (X)		8,33		70,83		20,83				
Calidad										
8. Realiza su trabajo en forma eficaz y eficientemente	-	-	2	16,67	3	25,00	6	50,00	1	8,33
9. Dedicar tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre su puesto de trabajo	-	-	-	-	1	8,33	9	75,00	2	16,67
Promedio (X)				8,33		16,66		62,5		12,50
Productividad										
10. Cumple con los plazos establecidos para la entrega de informes, planes de trabajo y otros documentos solicitados	2	16,67	8	66,67	2	16,67	-	-	-	-
11. Empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas	2	16,67	-	-	1	8,33	7	58,33	2	16,67
Promedio (X)		16,67		33,33		12,5		29,16		8,33
PROMEDIO TOTAL		8,33		37,49		16,66		30,55		6,94

Robbins y Judge (2013, p. 622), proponen que el desempeño laboral orientado a las tareas, es entendida como la capacidad del empleado para realizar las tareas de su puesto de manera eficiente y eficaz de acuerdo con los estándares establecidos; e incluye la eficiencia, la calidad y la productividad respectivamente.

Al respecto la **tabla 2** en la dimensión *Desempeño laboral orientado a las tareas*, la opinión de los docentes respecto a su eficiencia, muestra que en promedio del 70,83% asociado a casi siempre, cumplen en lo referido al desarrollo de todos los contenidos programados, así como de su entrega a tiempo. En lo que respecta a la categoría calidad, los resultados muestran que un promedio de 62,5% se asocia a casi nunca en lo referido a realizar su trabajo en forma eficaz y eficientemente y dedicar tiempo a fin de mantenerse actualizado respecto al conocimiento inherente a su cargo. Lo referido a productividad, los promedios están polarizados, ya que en promedio, un 33,33% señala que casi siempre y un 29,16% que casi nunca en cuanto a cumplir con los plazos establecidos para la entrega de informes, planes de trabajo y otros documentos solicitados, así como tomar la iniciativa de empezar con tareas nuevas cuando las anteriores ya las ha completado.

La tabla 2 presenta un cuadro mixto en cuanto al desempeño laboral de los docentes orientado a las tareas. Por un lado, se observa un alto cumplimiento en términos de desarrollo y entrega de contenidos programados, sin embargo, cuando se analizan aspectos relacionados con la calidad, y la productividad, se encuentran resultados más dispares. Los docentes demuestran una alta capacidad para cumplir con las tareas programadas, lo cual sugiere un enfoque en la realización de las actividades básicas del puesto, pero a pesar de cumplir con los plazos, los docentes no perciben que realizan su trabajo de manera eficaz y eficiente. Esto podría indicar una brecha entre la cantidad y la calidad de las tareas realizadas.

La baja proporción de docentes que se mantienen actualizados en su área de conocimiento es preocupante, ya que esto puede afectar la calidad de la enseñanza y la capacidad de los docentes para adaptarse a los cambios en el campo educativo. Los resultados en cuanto a productividad muestran una gran dispersión, notándose que algunos docentes cumplen con los plazos y toman la iniciativa, mientras que otros tienen dificultades para hacerlo.

De lo anterior puede inferirse que los docentes podrían estar priorizando la cantidad de trabajo sobre la calidad, lo que podría estar afectando el aprendizaje de los estudiantes. La dificultad para mantener la actualización y trabajar de manera eficiente podría estar relacionada con la falta de recursos, capacitación o apoyo administrativo.

Los resultados polarizados sugieren que existe una gran heterogeneidad en el grupo de docentes, con algunos desempeñando un papel más activo y proactivo que otros

Dimensión: Desempeño laboral orientado a las personas

Tabla 3

Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a las personas

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Trabajo en equipo										
12. Colabora efectivamente con otros miembros del equipo para lograr objetivos comunes.	2	16,67	10	83,33	-	-	-	-	-	-
13. Reconoce el trabajo y el logro de los otros compañeros	11	91,67	1	8,33	-	-	-	-	-	-
Promedio (X)		54,17		45,83						
Liderazgo										
14. Influye y motiva a otros para que trabajen en conjunto hacia el logro de objetivos comunes.	-	-	5	41,67	7	58,33	-	-	-	-
15. Respeta los derechos de los otros docentes	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-
Promedio (X)		50,00		20,83		29,16				
Comunicación										
16. Transmite y recibe información de manera clara, precisa y efectiva.	-	-	2	16,67	5	41,67	4	33,33	1	8,33
17. Expresa sus opiniones y sentimientos sin agredir a otros	-	-	-	-	2	16,67	10	83,33	-	-
Promedio (X)				8,33		29,17		58,33		4,16
PROMEDIO TOTAL		34,72		24,99		19,44		19,44		1,39

En cuanto al desempeño orientado a las personas, mirado como la capacidad del empleado para trabajar efectivamente con otros, colaborar en equipo, comunicarse de manera clara y efectiva, y construir relaciones positivas con los compañeros de trabajo, clientes y supervisores, se analizó en función de tres categorías: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Al respecto la **tabla 3** en la dimensión *Desempeño laboral orientado a las personas*, la opinión de los docentes respecto al trabajo en equipo, muestra que en promedio del 54,17% asociado a siempre y 45,83% a casi siempre, los docentes prestan colaboración entre ellos para lograr objetivos comunes y reconocen el trabajo y el logro de los otros compañeros. En lo que respecta a la categoría liderazgo, los resultados muestran con un promedio de 50% se asocia a siempre y 20,83% a casi siempre en lo referido a influir y motivar a otros para que trabajen en conjunto hacia el logro de objetivos comunes, así como respetar los derechos de los otros docentes. Lo referido a comunicación, los promedios indican que un 58,33% manifiesta que casi nunca transmite y recibe información de manera clara, precisa y efectiva, al igual que expresar sus opiniones y sentimientos sin agredir a otros.

La tabla 3 muestra resultados positivos en cuanto a la colaboración entre docentes, pero pone de manifiesto deficiencias en la comunicación. Los docentes demuestran una predisposición positiva para trabajar en equipo, lo cual se evidencia en el alto promedio en colaboración y reconocimiento entre pares. Con respecto al liderazgo, si bien se observa un respeto hacia los colegas, el liderazgo para motivar e influenciar el trabajo conjunto podría estar menos desarrollado, ya que el promedio de las respuestas "siempre" y "casi siempre" en esta categoría es ligeramente superior al 70%. El resultado más preocupante se refiere a la comunicación, ya que un alto porcentaje de docentes indica que casi nunca se transmite y recibe información de manera clara y efectiva.

Estos resultados sugieren un ambiente colaborativo entre los docentes, lo cual es positivo para el desarrollo del trabajo conjunto, sin embargo, el liderazgo para impulsar y motivar el trabajo en equipo debería fortalecerse. En cuanto a la comunicación efectiva, esta es fundamental para el trabajo colaborativo, y aunque los docentes parecen estar dispuestos a trabajar en equipo, la comunicación deficiente

puede obstaculizar la eficacia de la colaboración. De allí que implementar estrategias para mejorar la comunicación entre los docentes podría tener un impacto positivo en el desempeño laboral general.

Dimensión: Desempeño laboral orientado a la institución

Tabla 4

Visión de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, respecto a su desempeño laboral orientado a la institución

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Actitud										
18. Tiene disposición positiva y proactiva hacia su trabajo y la institución	-	-	-	-	9	75,00	3	25,00	-	-
19. Tienes buenas expectativas sobre tu desarrollo profesional y las recompensas que esperas recibir.	-	-	-	-	-	-	10	83,33	2	16,67
Promedio (X)						37,5		54,16		8,33
Innovación										
20. Generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el trabajo y los procesos institucionales.	-	-	-	-	4	33,33	8	66,67	-	-
21. Genera cambios y mejoras en los entornos en los que actúa	-	-	1	8,33	8	66,67	3	25,00	-	-
Promedio (X)				4,16		50,00		45,83		
Efectividad										
22. Logra los objetivos establecidos					9	75,00	3	25,00		
23. He participado activamente en reuniones y/o consultas	-	-	-	-	-	-	10	83,33	2	16,67
Promedio (X)						37,50		54,16		8,33
PROMEDIO TOTAL				1,38		41,66		51,38		5,55

En cuanto al desempeño orientado a la institución, mirado como la capacidad del empleado para comprender y contribuir a los objetivos de la institución, demostrar compromiso con la misma, actuar de manera ética y responsable, y participar activamente en la mejora continua de los procesos y productos, se analizó en función de tres categorías: actitud, innovación y efectividad.

Al respecto la **tabla 4** en la dimensión *Desempeño laboral orientado a la institución*, la opinión de los docentes respecto a su actitud frente a la institución, el 75% manifiesta tener, algunas veces, disposición positiva y proactiva hacia su trabajo y la institución. Sin embargo, el 83,33% señala que casi nunca tienen buenas expectativas sobre su desarrollo profesional, así como las recompensas que espera recibir, por su trabajo. En lo que respecta a la categoría innovación, los resultados muestran con un promedio de 50% se asocia a algunas veces y 45,83% a casi nunca en lo referido a la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el trabajo y los procesos institucionales, así como generar cambios y mejoras en los entornos en los que actúa. En lo referido a efectividad, los promedios indican que un 54,16% manifiesta que casi nunca, logra los objetivos establecidos, ni participa activamente en reuniones y/o consultas.

La tabla 4 muestra resultados que pueden indicar una falta de motivación y compromiso por parte de los docentes hacia la institución. La disposición positiva hacia la institución se presenta "algunas veces", lo que sugiere una posible insatisfacción o falta de motivación. Las bajas expectativas sobre el desarrollo profesional y las recompensas desalientan a los docentes y afectan su motivación. En lo que respecta a la innovación, la generación de nuevas ideas y la participación en mejoras parecen estar poco desarrolladas entre los docentes y la efectividad en el logro de objetivos y la participación en reuniones o consultas es baja.

De lo anterior puede inferirse que la neutralidad o falta de un alto compromiso con la institución podría estar relacionada con las bajas expectativas de desarrollo profesional y las recompensas percibidas. La falta de motivación y las bajas expectativas sobre el desarrollo profesional pueden afectar el desempeño laboral de los docentes en la institución, por lo que es necesario implementar estrategias para mejorar la motivación, las expectativas y el sentido de pertenencia a la institución.

Además, fomentar la innovación y la participación en la mejora de procesos e institución podría potenciar el desempeño docente y por ende, un impacto positivo en el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones.

PARTE II

Elementos inherentes a la Gerencia Educativa del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”

Dimensión: Comunicación

Tabla 5

Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del Director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Comunicación

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Flexibilidad										
24. ¿Los directivos aceptan los puntos de vista del docente ante una situación imprevista?	-	-	-	-	3	25,00	8	66,67	1	8,33
Agudeza										
25. ¿Los directivos saben transmitir el mensaje cuando se comunican con los demás miembros de la Institución?	-	-	-	-	-	-	8	66,67	4	33,33
Receptividad										
26. ¿Los directivos comprenden las respuestas emitidas por el personal a su cargo?	-	-	-	-	3	25,00	8	66,67	1	8,33
Estimulo										
27. ¿Los directivos refuerzan o recompensan a los docentes de la institución cuando realizan sus actividades?	-	-	-	-	3	25,00	7	58,33	2	16,67
Asertividad										
28. ¿Los directivos mantienen una comunicación asertiva con su personal?	-	-	-	-	-	-	8	66,67	4	33,33
Promedio (X)	-	-	-	-		15,00		65,00		20,00

Con respecto a los elementos inherentes a la gerencia educativa del Jardín de Infancia Municipal "Carmen Verónica Coello" se ha tomado en cuenta a González (2004), el cual plantea como elementos fundamentales para llevar una gerencia eficaz, a la comunicación, las actitudes y las normas de convivencia.

Con respecto a la comunicación, el autor plantea que es inevitable que los miembros de una organización tengan diferentes puntos de vista. Sin embargo, mediante una comunicación clara y abierta, podemos canalizar estas diferencias hacia un objetivo común. La comunicación eficaz actúa como un puente que conecta a los individuos y los alinea con las metas organizacionales, evitando así la dispersión de esfuerzos."

Al respecto la **tabla 5** en la dimensión *Comunicación*, la opinión de los docentes respecto a la función gerencial del Director, muestra que en promedio del 65,00% asociado a casi nunca y un 20% en nunca la directora muestra flexibilidad en lo que respecta a lo que un docente pueda plantear ante una situación imprevista que se le presente. Consideran que la directora no sabe comunicarse de manera eficaz con los miembros de la institución, no siendo receptiva ante los planteamientos de los docentes, por lo que la asertividad entre directora y docentes es casi inexistente. Consideran no sentirse estimulados, ya que la directora casi nunca refuerza o recompensa a los docentes de la institución cuando realizan sus actividades.

Los datos presentados en la tabla 5 revelan una percepción negativa de los docentes hacia la gestión de la directora, en los que destacan una falta de flexibilidad, comunicación efectiva y reconocimiento por parte de la misma lo cual impacta negativamente en el clima laboral y la motivación del equipo docente. La baja puntuación en cuanto a la flexibilidad de la directora sugiere una rigidez en la toma de decisiones y una dificultad para adaptarse a situaciones imprevistas. Así mismo, la percepción de una comunicación inefectiva y la falta de receptividad por parte de la directora indican una brecha en la comunicación entre la gerencia y los docentes, sumado a la ausencia de refuerzo positivo y recompensas, lo que puede generar desmotivación en el personal docente, afectando el desempeño y la satisfacción de los mismos.

Los resultados obtenidos en la Tabla 5 evidencian la necesidad de mejorar el aspecto comunicacional de la directora con los docentes. Una comunicación abierta es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y fomentar el compromiso de los docentes. Al abordar las áreas de mejora identificadas, se puede fortalecer la comunicación y mejorar el desempeño de la institución.

Dimensión: Actitudes

Tabla 6

Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Actitudes

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Respeto										
29. ¿Los directivos aceptan, actúan y toman decisiones respetando los derechos de su personal?	-	-	-	-	1	8,33	9	75,00	2	16,67
Solidaridad										
30. ¿Los directivos son solidarios con sus colegas de la institución?	-	-	-	-	1	8,33	9	75,00	2	16,67
Responsabilidad										
31. ¿Los directivos muestran compromiso con la visión de la institución?	-	-	7	58,33	5	41,67	-	-	-	-
32. ¿Los directivos muestran responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y funciones?	-	-	2	16,67	7	58,33	3	25,00	-	-
Cooperación										
33. ¿Los directivos cooperan activamente para el logro de metas y objetivos de la institución?	-	-	2	16,67	1	8,33	9	75,00	-	-
Promedio (X)	-	-		18,33		24,99		50,00		6,67

Con respecto a la actitud, el autor plantea que esta es la tendencia a actuar de una manera determinada frente a un objeto o situación, son modelos de conductas; en ese sentido las actitudes se ven reflejadas en la manera de actuar y pensar de las personas. Por otro lado los prejuicios se constituyen en actitudes negativas que alejan a los miembros de la comunidad de las metas y objetivos de integración de la institución; sin embargo las actitudes positivas conducen a establecer lazos de cooperación y ayuda mutua entre los miembros de la comunidad.

La **tabla 6** en la dimensión *Actitud*, la opinión de los docentes respecto a la función gerencial del Director, muestra que el 75% considera que no hay respeto ni solidaridad del director hacia los docentes ya que éstos casi nunca aceptan, actúan y toman decisiones respetando los derechos de su personal. Ahora bien con respecto a la institución, el 58,33% de los docentes aceptan que casi siempre los directivos muestran compromiso con la visión de la institución, al igual que algunas veces muestran responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y funciones. Llama la atención que el 75% considera que no hay cooperación del director para los docentes a fin de que estos puedan lograr las metas y objetivos de la institución.

Los datos presentados en la tabla 6 revelan una percepción negativa de los docentes respecto a la actitud del director hacia ellos y, en menor medida, hacia la institución. Los principales hallazgos son: Los docentes perciben que el director no respeta sus derechos ni muestra solidaridad con ellos, lo cual genera un clima laboral tenso y desmotivador; no coopera con los docentes para alcanzar los objetivos institucionales, lo que limita la participación y el compromiso del personal docente; sin embargo, a pesar de la falta de respeto hacia los docentes, los directivos muestran un cierto compromiso con la visión de la institución. Estos resultados sugieren que existe una incongruencia en la actitud del director: por un lado, muestra un compromiso con la visión institucional, pero por otro, no demuestra el mismo compromiso con el bienestar y el desarrollo de su personal.

Esta falta de coherencia pudiese generar una sensación de injusticia y desconfianza entre los docentes. La falta de respeto y solidaridad del director crea un clima laboral tóxico que puede afectar negativamente la motivación, el compromiso y el desempeño de los docentes. Además, la falta de cooperación del director puede limitar

la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos, ya que no se aprovecha el potencial de todo el personal.

Dimensión: Normas de Convivencia

Tabla 7

Visión de los docentes respecto a los elementos que involucran la gerencia del director en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello” en su dimensión Normas de Convivencia

ITEMS	FRECUENCIA									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%	F.A	F%
Docentes- Docentes										
34. ¿Los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia docentes - docentes?	-	-	4	33,33	8	66,67	-	-	-	-
Docentes- Directivos										
35. ¿Los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia docentes – directivos?	-	-	-	-	-	-	12	100	-	-
Promedio (X)	-	-		16,66		33,33		50,00		

Con respecto a las normas de convivencia, el autor plantea que estas son normas de obligado cumplimiento para todos los docentes y en todo tipo de actividad. Dentro de las normas de convivencia se encuentran algunos elementos relevantes tales como las reglas de convivencia y la afectividad. Las reglas de convivencia se constituyen en el marco de referencia para la regulación de las relaciones interpersonales y de las acciones de cada uno de los miembros de las instituciones educativas y la afectividad son las habilidades y destrezas de la persona que le permite reaccionar frente a los estímulos y lo manifiesta mediante un sentimiento o una emoción. Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, sea cualquiera su nivel, están acompañadas de algún tipo de afecto. Cuando un docente no respeta las normas, no participa, no coopera en las actividades institucionales genera indignación o enfado en los demás docentes. En caso contrario, cuando el docente

respeto las normas, muestra compromiso con la institución genera respeto, consideración y hasta admiración en los demás colegas de trabajo.

La **tabla 7** en la dimensión *Normas de convivencia*, la opinión de los docentes respecto a la función gerencial del Director, muestra que el 66,67% considera que algunas veces los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia entre los docentes. Sin embargo, el 100% de los encuestados coincidió en que casi nunca los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia docentes – directivos

Los datos presentados en la tabla 7 revelan una percepción negativa de los docentes respecto al cumplimiento de las normas de convivencia por parte de la dirección, aunque perciben un cumplimiento irregular de las normas de convivencia entre ellos mismos. Esta situación indica una falta de aplicación consistente de las normas de convivencia en la institución y la falta de cumplimiento por parte de la dirección socava la autoridad de las normas y puede generar un clima de confusión e indisciplina.

Tabla 8

Resumen de resultados respecto a la relación Desempeño laboral del docente y Gerencia educativa en el Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

Variables	Dimensiones	FRECUENCIA				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
		F%	F%	F%	F%	F%
Desempeño Laboral del Docente	Orientado a su persona	5,55	12,50	40,27	19,44	22,22
	Orientado a las tareas	8,33	37,49	16,66	30,55	6,94
	Orientado a las personas	34,72	24,99	19,44	19,44	1,39
	Orientado a la institución	-	1,38	41,66	51,38	5,55
	Promedio (X %)	12,15	19,09	29,50	30,20	9,02
Gerencia Educativa	Comunicación	-	-	15,00	65,00	20,00
	Actitudes	-	18,33	24,99	50,00	6,67
	Normas de convivencia	-	16,66	33,33	50,00	-
	Promedio (X %)	-	11,66	24,44	41,25	8,89

El desempeño laboral docente es un factor determinante para el éxito de cualquier institución educativa. Sin embargo, este desempeño no ocurre en un vacío, sino que está influenciado por diversos factores, entre ellos, la gerencia educativa. Una gestión educativa efectiva puede potenciar las fortalezas de los docentes, minimizar las dificultades y crear un ambiente de trabajo que favorezca el aprendizaje y el desarrollo profesional, de allí que la gerencia educativa y el desempeño laboral docente se encuentran estrechamente interrelacionados. La comunicación, las actitudes y la convivencia del directivo para con los docentes, influyen significativamente en la motivación, el compromiso y, en última instancia, en el desempeño de los docentes. A su vez, el desempeño docente impacta directamente en la calidad educativa y en el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, es fundamental comprender cómo estas dos variables interactúan para optimizar los procesos institucionales.

Al respecto, de acuerdo a los promedios globales de las dimensiones asociadas al desempeño laboral y la gerencia educativa, la tabla 9 muestra un desempeño negativo, al igual que la gerencia educativa, por lo que se puede inferir que la función del director influye directamente en el desempeño laboral de los docentes del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

Según Sergiovanni (1994) y Leithwood (2006), la gerencia educativa desempeña un papel fundamental en la creación de un ambiente de trabajo que promueve la motivación y el compromiso de los docentes. Un liderazgo eficaz proporciona a los docentes los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar sus habilidades y mejorar su práctica pedagógica, lo que se traduce en un mayor desempeño en el aula.

La forma como se administra la Gestión en una institución desempeña un papel crucial en la configuración del ambiente de trabajo docente. Un liderazgo eficaz crea un entorno que fomenta la colaboración, la innovación y el desarrollo profesional, de allí que cuando los directivos proporcionan el apoyo, los recursos y el reconocimiento necesario, los docentes se sienten motivados a ofrecer su mejor desempeño y a contribuir al éxito de la institución.

PARTE III

Necesidades de actualización y desarrollo profesional del Personal Directivo y Docentes del Jardín de Infancia. Municipal “Carmen Verónica Coello”

Tabla 9

Nivel académico que poseen

INDICADORES	FRECUENCIA			
	Docentes		Director	
	F.A	F%		
Estudios de pre grado	12	100	1	100
Especialización	-	-	-	-
Maestría	-	-	-	-
Doctorado	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
TOTAL	12	100	1	100

Tabla 10

Frecuencia de Cursos de formación y/o actualización realizados

Indicadores	F.A	F.%
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
Algunas veces	3	25,00
Nunca	9	75,00
Total	12	100

Tabla 11

Tipo de Jornadas de formación y actualización en las que participan

Indicadores	F.A	F.%
Ofrecidas por la institución	-	-
De manera personal	4	33,33
No participa	8	66,67
Total	12	100

Tabla 12

Opinión en relación a los beneficios que trae la Actualización Docente

Indicadores	F.A	F.%
Innovación de la enseñanza	-	-
Desarrollo Profesional del docente	-	-
Compromiso con su desempeño	2	16,67
Mejorar su acción pedagógica	10	83,33
Total	12	100

Tabla 13

Opinión en relación a cómo se muestran ante el llamado a mejorar su formación

Indicadores	F.A	F.%
Apático	1	8,33
Motivado	10	83,33
Indiferente	1	8,33
Ninguna de las anteriores	-	-
Total	12	100

La actualización y el desarrollo profesional del personal directivo y docente constituyen pilares fundamentales para garantizar la calidad educativa y la mejora continua de las instituciones escolares. Un equipo docente y directivo comprometido con su propio crecimiento profesional es capaz de innovar en sus prácticas pedagógicas, adaptarse a los constantes cambios en el contexto educativo y brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La formación continua permite a los docentes mantenerse actualizados en las últimas tendencias pedagógicas, didácticas y tecnológicas, lo que se traduce en una educación más relevante y significativa para los estudiantes. Así mismo, un directivo en permanente formación llevará las riendas de la institución con estándares de calidad.

Al respecto de este apartado, la **tabla 9**, muestra que tanto el directivo entrevistado como los docentes encuestados, solo poseen título de pregrado. Con respecto a la frecuencia con que realizan cursos de formación y/o actualización (**tabla 10**), el 75% de los docentes señaló que nunca. El director entrevistado señaló que algunas veces. Al consultarles acerca de quienes les proporciona las jornadas (**tabla 11**), el 66,67% dijo que sencillamente no participan. El 33,33% de los docentes y el director, manifestaron que los hacen a título personal.

La opinión en relación a los beneficios que trae la actualización docente (**tabla 12**), el 83,33% señaló que para mejorar su acción pedagógica. Un 16,67% y el director entrevistado coincidieron en afirmar que lo consideran un compromiso con su desempeño. Al ofrecerles la posibilidad de cursos de formación y actualización (**tabla 13**), el 83,33% se sintió motivado con la idea, un 8,33% se mostró indiferente y un 8,33%, al igual que el director se mostraron apáticos. El director señaló no alcanzar el tiempo por las características del cargo que ocupa.

Los datos presentados en las tablas 9 a 13 revelan una situación preocupante en términos de la formación continua del personal docente y directivo del jardín de infancia. A pesar de que los encuestados reconocen la importancia de la actualización para mejorar su práctica pedagógica, existe una brecha significativa entre esta percepción y las acciones concretas. La baja frecuencia de participación en cursos de formación, la falta de iniciativas institucionales para promoverla y la apatía de algunos

docentes y del director son indicadores de una cultura organizacional que no prioriza el desarrollo profesional.

Al interpretar estos resultados, el Jardín de Infancia. Municipal “Carmen Verónica Coello” no parece contar con un plan sistemático para promover la formación continua de su personal. La ausencia de jornadas de formación organizadas por la institución y la escasa motivación del director para fomentarlas son evidencias de esta situación.

Si bien los docentes reconocen los beneficios de la actualización, la baja frecuencia de participación sugiere una falta de conciencia sobre la necesidad de una formación continua y sistemática. El director argumenta que la falta de tiempo es un obstáculo para su participación en actividades de formación, sin embargo, esta justificación no explica la baja participación de los docentes, quienes en teoría tienen mayor flexibilidad horaria. Con respecto a la decisión de participar en cursos de formación parece estar más ligada a la motivación individual de cada docente que a un compromiso institucional.

Inferencias:

- **Impacto en la calidad educativa:** La falta de actualización del personal docente puede tener un impacto negativo en la calidad de la educación que se ofrece en el jardín de infancia. Los docentes pueden no estar al tanto de las últimas investigaciones y mejores prácticas en el campo de la educación temprana, lo que puede limitar su capacidad para diseñar y llevar a cabo experiencias de aprendizaje significativas para los niños.
- **Dificultades para enfrentar los desafíos actuales:** El contexto educativo está en constante evolución. La falta de actualización puede dificultar que los docentes y el director se adapten a los nuevos desafíos y oportunidades que surgen, como el uso de las tecnologías digitales o la atención a la diversidad de los estudiantes.
- **Falta de liderazgo:** El director, como máximo responsable de la institución, debería ser un modelo a seguir en términos de compromiso con el desarrollo profesional. Su actitud apática y la falta de iniciativas para promover la formación continua envían un mensaje claro al resto del personal sobre la importancia que se le da a este tema en la institución.

PARTE IV. Lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

Los resultados obtenidos evidencian de manera contundente el papel crucial que desempeña el gerente educativo en la efectividad del desempeño docente. La calidad de la comunicación y el apoyo proporcionados por el gerente influyen directamente en la motivación, el compromiso y, en última instancia, en los resultados de los docentes.

Acciones a Tomar

Gerencia Educativa. Dimensión Comunicación

- **Fomentar la comunicación abierta y bidireccional:** Establecer canales de comunicación efectivos como reuniones periódicas, encuestas de clima laboral y espacios abiertos para el diálogo, para que los docentes se sientan escuchados y valorados.
- **Promover el liderazgo participativo:** Delegar responsabilidades, fomentar la toma de decisiones compartida y escuchar las opiniones de los docentes. Capacitar a la directora en habilidades de liderazgo transformacional, como la visión compartida, la motivación y el empoderamiento.
- **Reconocer y valorar el trabajo docente:** Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa que valoren el trabajo de los docentes y fomenten su compromiso con la institución.
- **Fomentar la flexibilidad:** promover una cultura organizacional que valore la adaptación a los cambios y la toma de decisiones basadas en las necesidades del contexto.
- **Evaluación del liderazgo:** realizar una evaluación periódica del desempeño de la directora, con el fin de identificar áreas de mejora y brindar el apoyo necesario.
- **Fomentar el desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional para los docentes.
- **Promover un clima organizacional positivo:** Crear un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, donde los docentes se sientan valorados y motivados.

Gerencia Educativa. Dimensión Actitud

- **Fomentar un clima de respeto y colaboración:** El director debe promover un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo, la confianza y la colaboración.
- **Fortalecer las habilidades de liderazgo:** El director debe desarrollar sus habilidades de liderazgo para poder inspirar, motivar y empoderar a su equipo.
- **Establecer canales de comunicación efectivos:** Es fundamental establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para escuchar las opiniones y sugerencias de los docentes.
- **Promover la participación:** Involucrar a los docentes en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades institucionales.
- **Reconocer y valorar el trabajo docente:** Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para valorar el trabajo de los docentes.

Gerencia Educativa. Dimensión Normas de Convivencia

- Revisar y actualizar las normas de convivencia para asegurar que sean claras, justas y coherentes.
- Implementar mecanismos para hacer cumplir las normas de convivencia de manera uniforme.
- Proporcionar formación a todos los miembros de la institución sobre las normas de convivencia.
- Establecer un sistema de sanciones para las infracciones a las normas de convivencia.

Implementación

Para implementar estas recomendaciones, se sugiere:

- **Crear un equipo de trabajo:** Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que involucre a docentes, directivos, padres y representantes de la comunidad.
- **Elaborar un plan de acción:** Desarrollar un plan de acción detallado con metas específicas, indicadores de desempeño y un cronograma de actividades.
- **Asignar responsabilidades:** Definir claramente las responsabilidades de cada miembro del equipo y asignar recursos necesarios.

- **Monitorear y evaluar:** Realizar un seguimiento continuo del progreso y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Al implementar estos lineamientos de manera sistemática y sostenida, se espera mejorar significativamente el desempeño docente y, en consecuencia, la calidad educativa del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto de la educación inicial, donde se sientan las bases para el desarrollo integral de los niños y niñas, el papel del gerente educativo adquiere una relevancia innegable. Esta investigación se propuso determinar la importancia del gerente educativo y su rol estratégico en la efectividad del desempeño de los docentes del Jardín de Infancia. Municipal “Carmen Verónica Coello”, del municipio Maturín, estado Monagas.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos subrayan la necesidad de fortalecer la gestión del directivo en la institución abordada, a fin de garantizar una educación de calidad y equitativa para todos los niños. De allí que:

En lo referido a los elementos inherentes al desempeño laboral de los docentes, a partir del análisis detallado de los resultados obtenidos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **Desempeño básico:** Los docentes cumplen con las obligaciones mínimas requeridas para el cargo, pero existe una marcada insatisfacción laboral y una falta de motivación intrínseca.
- **Falta de compromiso institucional:** Se evidencia una baja alineación entre los valores individuales de los docentes y los valores institucionales, lo que se traduce en un compromiso limitado con la institución y sus objetivos.
- **Enfoque en tareas:** Los docentes tienden a priorizar la cantidad de trabajo sobre la calidad, con una limitada actualización y eficiencia en el trabajo.
- **Dificultades en la comunicación y el trabajo en equipo:** A pesar de una buena disposición para colaborar, las deficiencias en la comunicación efectiva obstaculizan el trabajo en equipo y la eficacia de los procesos.

- **Falta de desarrollo profesional:** Los docentes presentan una baja disposición a la actualización y al desarrollo profesional, lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios y mejorar la calidad de la enseñanza.
- **Baja motivación e insatisfacción laboral:** Los docentes expresan una baja satisfacción laboral y una falta de motivación intrínseca, lo que se refleja en un bajo compromiso con la institución y en una limitada participación en procesos de mejora.

Con respecto a los elementos inherentes a la Gerencia Educativa, se concluye:

- **Gestión directiva deficiente:** La gestión de la directora presenta serias deficiencias en cuanto a comunicación, flexibilidad, reconocimiento y respeto hacia los docentes.
- **Falta de compromiso con el bienestar docente:** A pesar de mostrar compromiso con la visión institucional, la directora no demuestra el mismo compromiso con el bienestar y desarrollo de su personal.
- **Incumplimiento de las normas:** Existe un incumplimiento generalizado de las normas de convivencia, tanto por parte de la dirección como de los docentes.
- **Falta de respeto y reconocimiento:** Los docentes perciben una falta de respeto y reconocimiento por parte de la directora, lo que mina su autoestima y compromiso.

Con respecto a las necesidades de actualización y desarrollo profesional del personal directivo y docentes, a partir de los datos presentados, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **Déficit en la formación continua:** Existe una evidente falta de compromiso con la formación continua tanto por parte de la institución como del personal docente.
- **Escasa cultura de aprendizaje:** La institución no cuenta con una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.
- **Falta de liderazgo en formación:** El director no asume un rol activo en la promoción y facilitación de la formación continua.

- **Motivación individual insuficiente:** La motivación de los docentes para participar en actividades de formación es baja, a pesar de reconocer su importancia.

En líneas generales, la investigación ha revelado que el gerente educativo es un factor determinante en la efectividad del desempeño docente y en el éxito global de la institución. Una gestión que promueva la participación, el desarrollo profesional y la colaboración, es esencial para crear un ambiente laboral estimulante y motivar a los docentes a alcanzar la excelencia en su práctica. En última instancia, el rol del gerente educativo trasciende la gestión administrativa y se extiende a la construcción de comunidades educativas sólidas y comprometidas con la mejora continua.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño docente y la gestión educativa en el Jardín de Infancia

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño docente que sea formativo y orientado al desarrollo, que reconozca los logros individuales y colectivos.
- Ofrecer programas de formación continua y actualización docente, adaptados a las necesidades específicas de los docentes y alineados con los objetivos institucionales.
- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa que valore el desempeño y los logros de los docentes.
- Fomentar la comunicación abierta y transparente entre todos los miembros de la comunidad educativa, para garantizar una fluida transmisión de información y una mayor colaboración entre los docentes.
- Fomentar una mayor alineación entre los valores individuales de los docentes y los valores institucionales, a través de procesos de reflexión colectiva y la construcción de un proyecto educativo compartido.
- Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la creatividad y la innovación, brindando a los docentes las herramientas y el apoyo necesarios para desarrollar nuevas prácticas pedagógicas.

En resumen, la principal área a trabajar es la gestión de la directora. Al mejorar su comunicación, actitud y cumplimiento de las normas, se puede generar un clima laboral más positivo y fomentar el compromiso y el desarrollo profesional de los docentes. Es fundamental que la directora reconozca la importancia de su rol en la creación de un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y el éxito de todos los miembros de la comunidad educativa.

REFERENCIAS

- Ainscow, M. y Hopkins, D. (2001). ***Hacia las Escuelas Eficaces para Todos***. Manual para la formación de equipos docente. Madrid: Narcea.
- Alvarado, Y. (2011). ***La Gerencia Educativa***. Disponible: <http://postgrado.gerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/lagerenciaeducativa.html>. Consulta: marzo, 2022, 19.
- Arias, F. (2012). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica***. 5ta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas-Venezuela.
- Barrios (2009) ***Desempeño Docente en Las Aulas de Clase***. Editorial Caracas. Venezuela
- Betancourt (2010) ***Mejorar la Calidad a Través del Desempeño Docente***, trabajo de tesis no publicado Postgrado Doctorado en Ciencias de La Educación. UCV.
- Bravo (2016). ***Desempeño Docente para Mejorar la Planificación de los Proyectos de Aprendizajes en las escuelas nacionales del municipio Sucre, en el estado Sucre.***, Trabajo de Grado. Maestría en Planificación y Evaluación Educativa en el Centro de Investigaciones Psicológicas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela (CIPPSV). Maturín, estado Monagas. Venezuela
- Carmona (2010). ***Formación Docente*** trabajo de tesis no publicado Postgrado Doctorado en Ciencias de La Educación. UGMA
- Chiavenato, I. (2003). ***Administración de Recursos Humanos***. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiroque, S. (2006). ***Evaluación de Desempeño Docente***. Informe 45. Lima.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Extraordinario. 30 de diciembre.
- Corro (2010) ***Propuesta para Mejorar el Desempeño del Educador en sus Funciones en el Aula de Clase***. 2 Edición. Ediciones Guru, Chile

- Cueva, T.; Jara, O.; Arias, J.; Flores, F. y Balmaceda, C. (2023). **Métodos mixtos de investigación para principiantes**. Editorial del Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología — Inudi Perú S.A.C. (E-book).
- Diccionario Definición ABC. (2007.)** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/encuesta.php> [Consulta: 2015, diciembre 13]
- Dubrovsky (2008). **Formación y Actualización Docente para Una Educación de Calidad**. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Emery, H. (2001). **Lecciones de la Experiencia del Reino Unido en el Desarrollo de los Estándares de Validad de la Enseñanza**. Ponencia presentada en el Seminario internacional “Profesionalismo docente y calidad de la educación”. Santiago, Chile, mayo 8 del 2001.
- Fuchs, C. (1997). **Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño**. Revista *El Diario*, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.
- García D. (2014). **Enfoques Gerenciales de Liderazgo como Herramienta para el Cumplimiento Laboral en el Subsistema de Educación Primaria**. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educacional. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín, estado Monagas. Venezuela
- García, L, Rojas, P, y Campos, N (2002). **La Administración Escolar, para el Cambio y Mejoramiento de las Instituciones Educativas**. Editorial de la universidad de Costa Rica. San José Costa Rica.
- García, N. (2002). **La Administración Escolar**. Editorial de la universidad de Costa Rica. Costa Rica.
- González, J (2004). **Relaciones Interpersonales**. Editorial El manual moderno.
- Guerrero, L. (2011). **Marco de Buen Desempeño Docente**. Documento para la discusión. 2. ° Congreso Pedagógico Nacional.
- Hernández, D. y Tovar, M. (2022). **La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta**. Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022>.
- Hurtado (2006). **Procesos Metodológicos** Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.

- Hurtado, J. (2009). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Sypal - Fundacite.
- Ley Orgánica de Educación**. (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario. 15 de agosto.
- Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes** (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38901. 2 de marzo de 2008. Caracas, Venezuela.
- Maureen, J (1983). **Comunicación y Relaciones en la Organización**. Bogotá: Magisterio. p. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.
- Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Montenegro I. (2003). **Evaluación del Desempeño Docente**. Bogotá: magisterio. Pág. 10, 21.(B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.
- Muñoz, A. (2023). Investigaciones mixtas: **Los desafíos de combinar lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación**. www.aviliomv.com
- Olivier (2015). **Estrategias Gerenciales para Corregir Debilidades en el Desempeño Docente de la Escuela Básica "Cruz Salmerón Acosta**. Trabajo de Grado. Maestría en Planificación y Evaluación Educativa en el Centro de Investigaciones Psicológicas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela (CIPPSV). Maturín, estado Monagas. Venezuela
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente**. (2000). Gaceta Oficial N° 5.496. 31 de octubre.
- Rodríguez, M. (2005). **Comportamiento Ético Gerencial**. Editorial. UN. Colombia
- Sabino, C. (2009). **El proceso de la Investigación. Una traducción teórico práctico**. Caracas: Panapo.
- Santander (2007) **La Investigación Científica**, Modulo de Trabajo, Universidad Central de Venezuela.,
- Santander (2009). **Desempeño Docente en el Aula de Clase**. Universidad de Oriente, UDO.
- Subero (2016). **Estrategias Pedagógicas para Optimizar el Desempeño Docente en las escuelas nacionales de la parroquia Raúl Leoni, en el municipio Sucre, del estado Sucre**", Trabajo de Grado. Maestría en Planificación y Evaluación

Educativa en el Centro de Investigaciones Psicológicas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela (CIPPSV). Maturín, estado Monagas. Venezuela

Villafranca, (2009). ***Desempeño Pedagógico de la Aulas de Educación Inicial en los Preescolar del municipio Maturín, en el estado Monagas.*** , Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educacional. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín, estado Monagas. Venezuela.

Yuni J y Urbano C. (2006), ***Técnicas para Investigar y Formular Proyectos de Investigación.*** Editorial brujas. Argentina.

ANEXOS

Anexo A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
“ANTONIO LIRA ALCALÁ”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

CUESTIONARIO

Dirigido al **personal docente** de Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, sede Maturín, municipio Maturín, estado Monagas.

Estimado Docente:

En atención al propósito de la Investigación titulada “**El gerente educativo y su Rol estratégico en la efectividad del desempeño docente**”, se requiere conocer su opinión en relación a las preguntas formuladas en el cuestionario que a continuación se le presenta, agradeciendo sinceridad y objetividad en las respuestas, ya que de ello depende el éxito, validez y confianza de esta investigación.

El carácter de este instrumento de recolección de información es estrictamente confidencial y sus resultados serán procesados de manera global en el Trabajo Especial de Grado arriba mencionado.

Autora: Irela Cordero.

No Firme La Encuesta

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Marque con una “x” la alternativa de su selección.
- Si tiene alguna duda consulte a la persona que le suministro el instrumento.

PARTE I

DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
DIMENSION: ORIENTADO A SU PERSONA						
1.	Llega puntual a su trabajo					
2.	Asiste con regularidad a su trabajo					
3.	Tiene iniciativa individual en su trabajo					
4.	Siente satisfecha sus necesidades personales y profesionales, deseo de crecimiento, aprendizaje y autorrealización.					
5.	Posee valores personales y profesionales, ética de trabajo y compromiso con la institución.					
DIMENSIÓN: ORIENTADO A LAS TAREAS						
6.	Desarrolla todos los contenidos programados					
7.	Entrega las programaciones académicas a tiempo					
8.	Realiza su trabajo en forma eficaz y eficientemente					
9.	Dedica tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre su puesto de trabajo					
10.	Cumple con los plazos establecidos para la entrega de informes, planes de trabajo y otros documentos solicitados					
11.	Empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas					
DIMENSION: ORIENTADO A LAS PERSONAS						
12.	Colabora efectivamente con otros miembros del equipo para lograr objetivos comunes.					
13.	Reconoce el trabajo y el logro de los otros compañeros					
14.	Influye y motiva a otros para que trabajen en conjunto hacia el logro de objetivos comunes.					

15.	Respetar los derechos de los otros docentes					
16.	Transmite y recibe información de manera clara, precisa y efectiva.					
17.	Expresa sus opiniones y sentimientos sin agredir a otros					
DIMENSIÓN: ORIENTADO A LA INSTITUCIÓN						
18.	Tiene disposición positiva y proactiva hacia su trabajo y la institución					
19.	Tienes buenas expectativas sobre tu desarrollo profesional y las recompensas que esperas recibir.					
20.	Generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el trabajo y los procesos institucionales.					
21.	Genera cambios y mejoras en los entornos en los que actúa					
22.	Logra los objetivos establecidos					
23.	He participado activamente en reuniones y/o consultas					

PARTE II

ELEMENTOS INHERENTES A LA GERENCIA EDUCATIVA		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
DIMENSION : COMUNICACIÓN						
24.	¿Los directivos aceptan los puntos de vista del docente ante una situación imprevista?					
25.	¿Los directivos saben transmitir el mensaje cuando se comunican con los demás miembros de la Institución?					
26.	¿Los directivos comprenden las respuestas emitidas por el personal a su cargo?					
27.	¿Los directivos refuerzan o recompensan a los docentes de la institución cuando realizan sus actividades?					

28.	¿Los directivos mantienen una comunicación asertiva con su personal?					
DIMENSIÓN: ACTITUDES						
29.	¿Los directivos aceptan, actúan y toman decisiones respetando los derechos de su personal?					
30.	¿Los directivos son solidarios con sus colegas de la institución?					
31.	¿Los directivos muestran compromiso con la visión de la institución?					
32.	¿Los directivos muestran responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes y funciones?					
33.	¿Los directivos cooperan activamente para el logro de metas y objetivos de la institución?					
DIMENSION: NORMAS DE CONVIVENCIA						
34.	¿Los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia docentes - docentes?					
35.	¿Los directivos cumplen y hacen cumplir las normas de convivencia docentes – directivos?					

PARTE III

36. **¿Qué nivel académico posee como docente de educación inicial?**

-----Estudios de pre grado

-----Especialización

-----Maestría

-----Doctorado

-----Otros _____

37. **¿Ha realizado curso de formación y/o actualización relacionadas con Educación inicial?**

___ Siempre.

___ Casi Siempre.

___ Algunas veces.

___ Nunca.

38. Las jornadas de formación y actualización en las que participa son:

-----Ofrecidas por la institución

-----De manera personal

-----No participa

39. ¿Qué beneficios considera que trae la actualización docente?

-----Innovación de la enseñanza

-----Desarrollo Profesional del docente

-----Compromiso con su desempeño

-----Mejorar su acción pedagógica

-----Otros_____

40. ¿Cómo se muestra ante el llamado a mejorar su formación?

-----Apático

-----Motivado

-----Indiferente

-----Ninguna de las anteriores

-----Otro_____

Anexo B

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN
“ANTONIO LIRA ALCALÀ”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Dirigido al **personal directivo** del Jardín de Infancia Municipal “Carmen Verónica Coello”, sede Maturín, municipio Maturín, estado Monagas.

Estimado Directivo:

En atención al propósito de la Investigación titulada “**El Gerente Educativo y su Rol estratégico en la efectividad del Desempeño Docente**”, se requiere conocer su opinión en relación a las preguntas formuladas en el cuestionario que a continuación se le presenta, agradeciendo sinceridad y objetividad en las respuestas, ya que de ello depende el éxito, validez y confianza de esta investigación.

El carácter de este instrumento de recolección de información es estrictamente confidencial y sus resultados serán procesados de manera global en el Trabajo Especial de Grado arriba mencionado.

Autora: Irela Cordero.

