

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA
OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA**

Autora: María José Prince
Tutor: Humberto Rondón.

Barquisimeto, Abril de 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA
OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación
Mención Educación Gerencia

Autora: María José Prince
Tutor: Humberto Rondón.

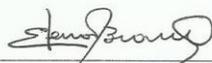
Barquisimeto, Abril de 2018

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

DDESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR
PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA

Por: María Prince

Trabajo de Grado de Especialización aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 20 días del mes de Abril de 2018.


ELENA BRAVO
C.I. 7.351.792




LIVIA HERNÁNDEZ
C.I. 2.727.466


HUMBERTO RONDON
C.I. 3.165.056

DEDICATORIA

A Dios Padre celestial, por bendecir y guiar mis pasos y permitirme llenar este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarme cada día más.

A mis padres José Prince y Rafaela Guédez, por ser ejemplo de lucha y mi apoyo incondicional, por haberme educado y soportar mis errores, gracias a sus consejos, por el amor que siempre me han brindado, por cultivar e inculcarme responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida!

A mi esposo Johnny, por ser mi estímulo y mi aliento para alcanzar esta meta.

A mis hijos José Ángel y Mariangel, porque los amo infinitamente. Les dedico este logro para que sea motivo de inspiración y construyan su futuro con aspiraciones de ser cada día mejor.

A mis Hermanos porque siempre he contado con ellos en las situaciones malas y buenas que hemos vivido, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido.

A mis sobrinos que directamente me impulsaron para llegar hasta este lugar.

A toda mi familia y amigos, quienes comparten esta alegría de alcanzar este título.

A mis jurados, Dra. Elena Bravo y Dra. Livia de Macías, por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo.

A mis profesores, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por el espacio compartido.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma pusieron su granito de arena para ayudarme a alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, todo poderoso por darme la vida y por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres, por la educación que me brindaron con mucho amor, por la motivación constante que me permitieron ser una persona de bien.

A mis hermanos, por ser especiales.

A mis hijos, por comprender y apoyar cada momento que le dedique a mis estudios.

A mi esposo, por su ayuda incondicional, perseverancia, constancia y por el valor mostrado para salir adelante.

A mi compañera, de estudios Merliza quien contribuyo en el logro de esta meta.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en especial al Subprograma de Gerencial Educativa por brindarme tan excelente oportunidad y por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A todos los profesores del programa Gerencia Educativa, por su entrega en cada sesión de clase, en especial al Dr. Humberto Rondón, por su disposición en asesorar y guiar idóneamente cada paso de este trabajo de grado.

A todos mis compañeros de clase, por hacer de cada día una oportunidad de crecimiento profesional por los aportes, experiencias, exposiciones que enriquecieron al grupo en general.

A todos mil gracias...

María José

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General.....	8
Objetivo Específicos.....	9
Justificación e Importancia.....	9
Línea de Investigación.....	12
II MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	18
Gerencia.....	18
Supervisión Educativa.....	27
Evaluación del Desempeño.....	47
Calidad Educativa.....	52
Bases Legales.....	57
III METODOLOGÍA	63
Naturaleza de la Investigación.....	63
Diseño de la Investigación.....	63
Tipo de Investigación.....	64
Operacionalización de la variable.....	64
Sujeto de Estudio.....	67
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	67
Técnica.....	67
Instrumento.....	68
Validez del Instrumento.....	68
Confiabilidad del Instrumento.....	69
Análisis de Datos.....	69

IV	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	70
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
	Conclusiones	83
	Recomendaciones	84
	REFERENCIAS	85
	ANEXOS.....	89
A	Cuestionario.....	90
B	Matriz de Validación	95
C	Tabla de Datos de Confiabilidad.....	103

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	66
2	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Funciones.....	71
3	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Tipos.....	73
4	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Modelos.....	75
5	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Métodos.....	77
6	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Técnica.....	79
7	Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Evaluación del Desempeño. Sub Dimensión: Métodos.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Funciones.....	71
2	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Tipos.....	73
3	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Modelos.....	75
4	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Métodos.....	77
5	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Técnica.....	79
6	Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Evaluación del Desempeño. Sub Dimensión: Métodos.....	81

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Magister en Educación, Mención Educación Gerencia

**DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA
OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA**

Autora: María Prince

Tutor: Humberto Rondón.

Fecha: Enero, 2018

RESUMEN

El presente estudio es una investigación que tiene como propósito analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara. Está enmarcada en un paradigma positivista, cuantitativo de campo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo. Los sujetos de estudio están compuestos por veinticinco docentes de aula (25), dos (02) subdirectores, un (01) director y dieciocho (18) personas que componen el equipo de servicios, entre ellos, diez obreros (10), dos secretarías (2) y seis madres procesadoras (6); para un total de cuarenta y cinco (45) personas. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta con escala tipo Likert, el cual fue sujeto a los criterios de validez a través de juicios de expertos y la confiabilidad se comprobó a través del Coeficiente de alfa de Cronbach teniendo como resultado un 0.82, lo que quiere decir que el instrumento es altamente confiable. La información recolectada se analizó a través de la estadística descriptiva, se presentaron en cuadros de frecuencia relativa y absoluta, así como también se muestran gráficos porcentuales y su respectiva interpretación. Con respecto a la evaluación del desempeño se concluyó que este proceso tan importante no se desarrolla dentro de la institución, lo que impide que los trabajadores tomen en cuenta las fallas cometidas para mejorar, así como también para que les sea reconocido el buen trabajo. Por lo que se recomienda llevar a efecto cursos o talleres, dirigidos al personal, sobre el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo, lo cual repercutirá favorablemente en la gestión de enseñanza y una construcción efectiva del aprendizaje por parte de los estudiantes.

Descriptor: Proceso de Evaluación del Desempeño, Función Supervisora, Directivo.

INTRODUCCIÓN

La educación a través de la historia, ha sido considerada como el recurso idóneo y eje rector de todo desarrollo y renovación social, es por ello que se requiere de un ciudadano no solo con su competencia profesional, sino que sea capaz de organizar su acción social autónoma y participativa, detectando las necesidades y formulando las demandas, así como también preparándose para integrar los distintos proyectos de innovación social, como visión de futuro y con una gran motivación al logro, en tal sentido, el énfasis de los cambios en el sistema educativo debe hacerse en el fortalecimiento del vínculo comunidad – escuela. Razón por la cual se considera de significativa importancia la labor directa y responsable de los Directores como los recursos que impulsan la promoción social en las comunidades; por tal motivo se hace necesario la instrumentación de una gestión gerencial que permita mejorar las relaciones de la escuela con la comunidad como el principal objetivo de la integración.

Por lo tanto, el director como gerente educacional debe ser capaz de manejar los recursos de las cuales dispone para garantizar el éxito de los proyectos pedagógicos, donde la interacción de los docentes y directivos se traduzca en una labor cooperativa de participación armónica y coherente.

En este sentido, es relevante entonces, conocer y manejar los enfoques que identifiquen los conocimientos y las habilidades de las que hay que dotar a los que realicen tareas directivas. Por esta razón se ha realizado este trabajo de investigación, el cual busca Analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

Dentro de este marco, se considera fundamental realizar una investigación relacionada con la gestión gerencial de los directores de Educación Básica, debido a que la función gerencial requiere un cambio, ya que las organizaciones escolares bajo la dirección del gerente educativo deberán diseñar y ejecutar sus propios proyectos pedagógicos de plantel, para lo cual se necesita que el director ponga en práctica las

funciones de la gerencia, las cuales permitirán ampliar los conocimientos de los recursos humanos que dirigen las organizaciones educativas.

La presente investigación contiene una selección de aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la gerencia. La variedad de los aspectos cubren de alguna manera la necesidad que tiene el director educativo de actualización, conocimiento, información y reflexión sobre el rol y el compromiso de él para enfrentar el reto que la sociedad actual exige.

En este contexto, el estudio adquiere relevancia dado que en los actuales momentos la Educación venezolana requiere de profundas transformaciones con la finalidad de formar el recurso humano para enfrentar los retos que se plantean en el campo de la gerencia educativa.

Para la realización del trabajo se utilizó una investigación de campo de carácter descriptivo. El mismo quedó estructurado por capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I, da a conocer la situación problemática que afrontan los directores, destacando los objetivos que persigue la investigación y la justificación de la misma.

En el capítulo II, se presenta una recopilación de los antecedentes, las bases teóricas que sustentan el estudio y su fundamentación legal.

La metodología se encuentra descrita en el capítulo III, donde se detalla la naturaleza de la investigación, los sujetos de estudio considerados, la selección de la muestra, el instrumento aplicado y los procedimientos utilizados desde la validación del instrumento hasta el procesamiento de la información.

El capítulo IV, comprende la presentación y estudio de los resultados, a través de un conjunto de cuadros, gráficos y sus respectivos análisis porcentual e interpretación estadística de los datos tabulados en la fase de la recolección de la información.

Finalmente, en el capítulo V, se concretan las conclusiones, producto de la información recabada en los capítulos anteriores, presentando las recomendaciones pertinentes en el área del estudio, sobre el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A nivel mundial, desde que las instituciones educativas comenzaron a considerarse como organizaciones, tomó fuerza la teoría de que la concreción de la práctica educativa requiere un entorno favorable para viabilizar sus finalidades u objetivos, de ahí que observar la gestión educativa permite comprender el funcionamiento real de tales instituciones y las razones de sus problemas estructurales y coyunturales, asimismo colabora en un proceso de asistencia y ayuda, tanto a los centros educativos como a sus respectivos educadores, no solo por referir al proceso formativo en sí, sino que además guarda una gran relación con la integralidad del pedagogo en sus relaciones personales y el desarrollo durante la realización de sus funciones laborales.

En la nación, las organizaciones educativas emergen como un instrumento efectivo para resolver los problemas que afectan a la sociedad, se convierten en espacios para la formación integral del individuo, al respecto, Sánchez (2014):

... Venezuela se encuentra en proceso de transformación de sus sistemas educativos y de las instituciones de formación, buscando dar respuestas nuevas, con procesos y proyectos innovadores, a los problemas que surgen del devenir histórico, social, económico, político y cultural, que de una u otra forma se refleja en los centros educativos y demanda respuesta oportuna por parte de directivos y docentes (p.19).

Desde luego, se entiende que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

Manes (2013), trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo en el cual expresa es:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p. 17).

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez Alvarado (2003), sostiene que la gerencia básicamente “es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo” (p. 34). Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo representa.

El mismo autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el gerente de aula, como cualquier otro gerente, para dirigir las instituciones educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales propias para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales; tales como: (a) ¿Qué hacer?, definir sus objetivos; (b) ¿Qué tanto hacer?, establecer los niveles de producción; (c) ¿Qué tan bien hacer?, precisar los estándares de calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada conveniente y periódicamente.

La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas con base a las experiencias sobre la gerencia en las organizaciones públicas y privadas como prospectiva y gestión de la calidad educativa. Asimismo, quienes dirigen los niveles y sectores jerárquicos del contexto educativo, les corresponde tener conocimientos holísticos en los cambios organizacionales para cumplir con la misión de la institución.

Es aquí, donde la formación académica juega un papel primordial, ya que los docentes como gerentes en servicios deberán precisar y adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y destrezas para poder enfrentar los desafíos que plantean las innovaciones introducidas en el sector científico, tecnológico y educativo.

De lo expuesto anteriormente, puede extraerse la relevancia de las instituciones educativas en el país y la situación cambiante donde se encuentran, además del rol que cumple el directivo dentro de la organización, resaltando su importancia como gerente escolar, como un ser consciente que permite a las organizaciones mantenerse en el tiempo, decidir la conducción de las mismas en correspondencia con la visión, misión y objetivos a través de técnicas y estrategias.

En este sentido, la gestión de un centro educativo debe llevarse a cabo dentro de una estructura holista y así se enmarca dentro de la dimensión administrativa, en ella, “se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros, así como también, el cumplimiento de la normativa y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Comisión UNESCO Perú, 2011, p.36).

Por ello, este rol de Supervisión es una tarea que exige de acuerdo a su proporción e intencionalidad, una planificación táctica y estratégica, para abordar el quehacer educativo con estricto apego profesional, estimulación, creatividad, esfuerzo y dedicación para obtener en los supervisados, actitudes y conductas auténticas cónsonas con las expectativas de los directivos, de allí, que la óptima gestión requiere entre otros aspectos, una adecuada evaluación del desempeño de sus trabajadores y asimismo de su acompañamiento de las labores y funcionamiento educativo.

En este orden de ideas, la supervisión como una de las funciones del directivo, esta intervención debe basarse en la evaluación del desempeño de la práctica docente, porque no sólo permite hacer juicios sobre el trabajo que realizan los trabajadores, de las actividades que ejerce, de las metas a alcanzar, sino que conlleva a valorar el

potencial desarrollo, sirve para crear los medios y los programas que mejorarán continuamente el desempeño humano, la calidad del trabajo, y la calidad de vida en las organizaciones, para lo que se enfatiza que las estrategias gerenciales, se describen como “el comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (Chiavenato, 2009, p. 454)

En contraposición a lo anteriormente planteado, la realidad educativa es diferente, según diferentes puntos de vista como, “...la mayoría de los gerentes trabajan bajo una filosofía muy experimentada en el tradicionalismo, no le dan cabida a nuevos conocimientos, resistiéndose a los cambios, repercutiendo en una gerencia autocrática.” (Hernández, 2013, p.13). De allí que se aplican técnicas tradicionales para dirigir, se emplea una gerencia centrada en la tarea y no en las personas, sistemas de supervisión que poco ayudan al avance de la institución, evidenciando este escenario en el ambiente donde desarrollo su trabajo de investigación.

Por esta razón, en algunas instituciones del país es común observar a directivos sin formación adecuada para ejercer como gerentes educativos, en este sentido, “...en muchos casos los directivos manejan de manera empírica los procesos administrativos, tomando como base la experiencia y no los conocimientos necesarios para asumir el rol que se exige para llevar a cabo la gerencia.” (Hernández, op. cit., p.13), esto implica que no se cumplan las demandas continuas revisiones para satisfacer los requerimientos cambiantes, los cuales se manifiestan en el funcionamiento y resultados del trabajo realizado por el personal docente, sin que pueda ajustarse a los cambios presentes en la organización.

Por otra parte, se debe tomar muy en cuenta la situación que afronta el país, dado que está necesitando que el profesional docente conozca y trabaje en pro de los objetivos de la educación actual, por lo que necesitan un gerente que sea competente al momento de tomar medidas en cualquier circunstancia que se presentase en el medio educativo, con el liderazgo, valores, aptitudes y actitudes precisos para elevar la eficacia de la praxis pedagógica.

Se distingue, que el proceso de una organización educativa obedece esencialmente del ejercicio de su personal docente. En consideración a lo anteriormente expresado, la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara se encuentra inmerso en este contexto, puesto dentro de la institución según una observación realizada, se lleva a cabo un proceso de supervisión basado en la revisión de la planificación escolar, de tipo administrativo, de seguimiento de lineamientos, no es un proceso donde pueda evaluarse la labor del docente en forma integral, a través de un sistema de evaluación del desempeño.

También se pudo constatar que es posible, que el procedimiento llevado a cabo en la actualidad, disminuya la facilidad de integración hacia el trabajo interdisciplinario, minimizando en el docente la disposición de mejorar el desarrollo de sus labores y presumiblemente se aumenta el riesgo de que éste no logre superarse en la competencia correspondiente de acuerdo a los resultados obtenidos en la supervisión.

De igual forma, se pudo constatar que los resultados obtenidos durante el proceso de supervisión se obtienen de manera personal con cada uno de los pedagogos involucrados en el proceso de enseñanza, y esto no permite realimentar ni hacer seguimiento, lo que genera una gran incertidumbre, además, tampoco existe un instrumento donde se plasme la labor inspectora por parte del directivo y los resultados obtenidos del mismo.

En este orden de ideas, luego de las visitas realizadas, y a través de la observación directa y entrevistas al personal directivo, se pudo verificar que en alguna medida el proceso de supervisión llevado a cabo en la institución educativa proporciona información válida para detectar algunas debilidades y limitaciones en el quehacer pedagógico, sin embargo se deben analizar y socializar los resultados para asumir acciones de mejoramiento, pero esta tarea no se da en términos de eficacia y efectividad lo que incide en la calidad de los procesos y el nivel de logro educativo, ya que el directivo en el ejercicio de sus funciones como supervisor de la institución, no realiza ningún tipo de seguimiento a la acción formativa del docente.

Asimismo, en lo referente a la evaluación no se pierde de vista el poco rendimiento, el incumplimiento de la planificación y en la evaluación, privación de un procedimiento para guiar competentemente que permita obtener una información sobre las peculiaridades que intervienen en el ejercicio de las competencias docentes. Esto posiblemente se debe a la falta de interés por parte del directivo en realizar las labores inherentes a la gerencia, tales como la supervisión, dirección, control y evaluación de cada uno de los procesos y el personal.

Con base en lo expuesto, se presenta una temática de interés para la investigación, en la intención de abordar la situación planteada, de allí que es necesario analizar bajo una perspectiva científica y se pretende dar respuesta a los siguientes cuestionamientos relacionadas con la situación problemática en estudio: ¿De qué manera el director lleva a cabo la función supervisora en el desempeño docente? ¿Cuáles son los criterios del desempeño aplicado por el directivo en su función supervisora? ¿Cómo son los postulados teóricos sobre el proceso de evaluación del desempeño como técnica gerencial en la función supervisora del directivo?

Estas interrogantes servirán de base para la realización del presente estudio cuya finalidad será analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en la Escuela Bolivariana “Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo para optimizar la calidad educativa en la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la función supervisora en el desempeño docente llevada a cabo por el directivo.
2. Describir los postulados teóricos sobre el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo.
3. Determinar los criterios de la evaluación del desempeño aplicado por el directivo en su función supervisora.

Justificación e Importancia

El Sistema Educativo Venezolano demanda una reivindicación de la labor gerencial que cumplen los directivos dentro de una Institución Educativa, puesto que, resulta estratégico contar en estos cargos con profesionales idóneos que posean capacidad profesional y calidad humana para interactuar de manera efectiva con los educadores que están bajo su tutela profesional, de forma tal de contribuir con el mejoramiento de los procesos pedagógicos de la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, este estudio tiene implicaciones prácticas en el estudio de situaciones que presenten similitud con esta, puesto que permite proveer avances hacia la mejora de la gestión directiva, y en especial, la evaluación del desempeño docente ya que generará beneficios institucionales al promoverse de manera eficaz y efectiva el logro de las metas y objetivos administrativos y pedagógicos dentro de la institución, constituyendo así una oportunidad para reflexionar sobre la praxis profesional en la cual se está inmerso.

Proviene de allí un nuevo proceso de acompañamiento pedagógico de aula, motivado por la flexibilidad que debe prevalecer en los directivos de las instituciones; cuyo perfil guarda relación con la finalidad, que no es más que la orientación del proceso educativo, llevándose a cabo mediante la combinación escuela-familia-comunidad, según el artículo 43 de la ley Orgánica de Educación (2009); el cual señala lo relacionado a la función de la administración y política de supervisión en el contexto educativo, lo siguiente:

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo.

Estas características destacadas sobre las políticas de atención educativa lo definen como un proceso exhaustivo, sistémico y benéfico, cuyo fin fundamental es llevar cabo de forma efectiva la labor formativa, donde la unificación de la sociedad juega un papel esencial en el proceso de educación. Por otra parte, el mismo artículo indica:

La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico

Inevitablemente se debe manifestar, que, según la pedagogía, a un acompañante le corresponde demostrar la existencia del intercambio de opiniones, experiencias y conocimiento con la intención de optimizar la actitud experta de los educadores, con el fin de alcanzar un nivel de excelencia en el aprendizaje de sus escolares. Sin embargo la realidad que se percibe es distinta, ya que, la generalidad de los docentes muestra una marcada distancia entre la teoría y la praxis, puesto que el encargado responsable del acompañamiento pedagógico, contrario a su disposición es por falta de capacitación, carecían de recursos y por ello no ejecuta su labor como lo expresa la ley, quien es la que establece los estatutos a nivel formativo, igualmente en el Ministerio de Educación, que es el máximo ente que rige la educación y sus lineamientos, sin embargo es intangible el conocimiento y la cultura de trabajo en este personal, quien debería ser de alto rendimiento, adversariamente esta tarea ha ido descendiendo y con ella la calidad del quehacer formativo tanto de los pedagogos como de los escolares.

Conjuntamente se toma en cuenta que, en la actualidad, la educación venezolana ha venido poniendo en práctica numerosos sistemas originados de la política, sin valerse de ciertas pautas que puedan garantizar la legalidad en la educación. La fiscalización al aula que ejecutan los rectores ha sido transfigurada.

Se hace necesario mencionar, que el trabajo de investigación presentado a continuación es relevante porque se enmarca dentro de la línea de investigación “el pensamiento y desarrollo gerencial”, permitiendo el abordaje sistemático, multieinterdisciplinario, con amplitud metodológica de los saberes emergentes en esta área, abordados desde la perspectiva de las nuevas ciencias, en tanto sistémicas y complejas, desde una multiplicidad de opciones epistémicos y metódicas, proporcionando conocimientos válidos para contribuir a la solución de la problemática vinculada al pensamiento y funciones administrativas en las organizaciones, como es el caso de las instituciones educativas, además de ofrecer enfoques y procedimientos innovadores en este campo.

En cuanto a lo social, este estudio tiene relevancia, puesto que permitirá abordar los rasgos personales del docente y su disposición a mejorar, en beneficio de la sociedad e institución, e indirectamente al mejoramiento de la formación del estudiantado en general, de forma tal de estimular al personal a ser un mejor profesional, un mejor ciudadano.

De igual manera, analizando tiene importancia metodológica, debido a que los resultados obtenidos no solo pueden ser socializados con el personal de la institución, sino que la información que se obtenga puede servir para revisar, desarrollar o apoyar teorías, generar hipótesis en estudios posteriores, y como antecedente en otras investigaciones relacionadas, con la intención de generar el interés y la inquietud en los profesionales que ejercen como directivos o que tienen la responsabilidad de ser supervisores del proceso educativo, y para que asuman el perfeccionamiento de su perfil como gerentes educativos, desde su rol de supervisores.

Por último, es preciso enfatizar que la función del directivo sobre la evaluación del desempeño del personal que está a su cargo, en el plano educativo, concurriría hacia la evaluación de conocimientos, habilidades y comportamiento, es decir, las competencias y el logro de objetivo, en este caso del docente como profesional. Del mismo modo el ejercicio de la educación es una función de gran envergadura la cual se ve influenciada por el contexto en el que se desarrolle.

Para ello existen distintos modelos para la evaluación del desempeño docente, y mediante la metodología utilizada permite conocer las ventajas, desventajas y la manera de emplearse, y depende de cada una de ellas mismas si son diagnósticas, formativas o sumativas. Igualmente, el desconocimiento de los principios del educador puede crear dificultades en la práctica de esta labor, y es mediante la aplicación de este método que existe la posibilidad de lograr mejoras, o simplemente acreditar el cumplimiento de los estándares preestablecidos para tal fin.

Finalmente, se justifica bajo la línea de investigación emanada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, según el programa de Maestría en Gerencia Educativa, la cual se refiere a Desarrollo Humano y Gerencia de Cambio en las Organizaciones Educativas, que pretende suministrar las estrategias gerenciales necesarias para desempeñar en funciones administrativas, utilizando enfoques y técnicas apropiadas mediante la aplicación de los conocimientos, que permita la disertación de contextos problemáticas y la búsqueda de las posibles soluciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Con relación al presente estudio, muchos son los investigadores que han tratado la evaluación del desempeño como técnica gerencial en el campo educativo, valorando la importancia del directivo escolar en la función supervisora, prevaleciendo además la capacitación que debe tener un individuo que asume ese rol, con el propósito de mejorar la calidad y asegurar el éxito de la organización, a través del cumplimiento de los objetivos y metas, se presentan los antecedentes de la investigación de algunos de los estudios realizados con anterioridad sobre la supervisión del directivo, que de alguna forma guardan cierta relación con el tópico que se está presentando.

Dentro del ámbito nacional se puede señalar el trabajo realizado por Reyes, (2012), quien desarrolló una investigación descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo, aplicada en los planteles adscritos al Municipio Escolar San Francisco III del Estado Zulia, los cuales se denominan con los epónimos: Carmen A. Fernández de León, Batalla Naval del Lago y Gonzalo Rincón Gutiérrez., lleva el nombre de “Efecto de la gerencia en la calidad laboral del docente en organizaciones educativas”. La muestra estuvo conformada de nueve (9) directores y veintidós (22) coordinadores docentes; como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado y la entrevista. La confiabilidad de los instrumentos se calculó bajo el método de Alfa Cronbach. El análisis estadístico seleccionado fue de tipo descriptivo. Una de las conclusiones de la autora fue que la evaluación se establece esporádicamente a través del sistema de supervisión, sobre el desempeño del personal docente en la organización, lo que no contribuye con la necesidad de realizar una apreciación y desarrollo de las actividades programadas

con una retroalimentación permanente como herramienta para fortalecer los procesos educativos.

Lo anterior destaca que, cuando no se realiza en forma constante el proceso de supervisión sobre el desempeño de los docentes, no es posible hacer una adecuada realimentación, no es posible conectar el resultado de las visitas supervisoras en el aula con las estrategias de mejoramiento de la acción pedagógica, bajo una perspectiva optimizadora dentro del quehacer educativo. Es decir que la gerencia influye notablemente en la calidad de la educación, aunado a esto están las funciones del gerente que, entre ellas debe tomar en cuenta la supervisión, permitiendo así el control y evaluación del docente para permitir la mejora de la organización.

La investigación antes señala guarda relación con el estudio que se proyecta desde el punto de vista de la efectividad de la evaluación del desempeño docente ya que el mismo, promueve el aprendizaje eficaz de los estudiantes y por otro lado se está al tanto del cumplimiento de las normas en pro de la educación.

De igual manera otro trabajo de investigación que guarda relación por la temática presentada en el país, es el realizado por Maldonado, (2012), quien llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo, de campo, con diseño de investigación no experimental y transversal; cuyo propósito fue analizar la evaluación del desempeño docente llevada por el directivo, en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudios básicos supervisados del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo.

La muestra estuvo conformada de siete (07) coordinadores y jefes de cátedra. Como instrumentos en la recolección de datos se utilizó el cuestionario dirigido a los coordinadores y jefes de cátedra, y la encuesta de escala de actitud aplicada a los docentes. En cuanto a la confiabilidad y validez del instrumento se trabajó mediante el análisis estadístico no paramétrico: el coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach y el coeficiente de mitades partidas con corrección de Spearman y Kendall. El análisis de datos se realizó con estadística descriptiva. El autor concluyó que a los docentes no se les evalúa su desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que no se dispone de instrumentos que evalúen el cumplimiento de su trabajo y los

resultados de éste, relacionando las metas organizacionales con las del individuo en beneficio de la institución.

En este sentido la pertinencia de la investigación anteriormente señalada radica en que la misma permite afirmar que para llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño es necesario que se disponga de un modelo de valoración previamente elaborado para tal fin, donde existan los instrumentos adecuados, con indicadores no solo relacionados con el propio trabajo y los resultados que genere, sino con las metas organizacionales y con las de los docentes en beneficio de las institución, así mismo se siente la necesidad de exigir nuevas competencias al directivos de los planteles educativos de cualquier nivel educacional, para que estos, a su vez, puedan reivindicarse con los docentes y maximizar la eficacia generada por un proceso completo y responsable.

Asimismo, Núñez y Gómez (2012), desarrollaron una investigación de campo de carácter descriptivo, bajo el paradigma positivista en la modalidad de proyecto factible, cuyo objetivo fue proponer un manual de calidad que optimice el rol de supervisor del director de la organización escolar, en las instituciones privadas ubicadas en la parroquia Santiago de La Punta del municipio Libertador del estado Mérida. La muestra estuvo constituida por veinte (20) docentes y cuatro (04) directores. Como técnica de recolección de la información se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, validado a través del juicio de experto, para la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach.

La conclusión a la cual llegaron las autoras fue que, para que la organización escolar funcione eficazmente el director debe tener presente los objetivos educativos establecidos y toda su organización estará dirigida a la obtención de esos objetivos y a la comprobación de los resultados esperados, la supervisión, por tanto no es una labor de vigilancia, inspección o redacción de informe; tampoco una situación de represalia entre el director y los docentes, sino un estado mutuo entendimiento, de simpatía y cooperación.

Las autoras de la investigación citada permite realzar el efecto positivo de la supervisión en una institución educativa, al mismo tiempo afirma que dicho proceso debe diseñarse con objetivos claros que deben ser cumplidos, igualmente destaca que no debe ser una experiencia traumática que genere asperezas entre el directivo y el cuerpo docente, sino que, por lo contrario sea apto al formar una organización acoplada para el trabajo eficaz y eficiente en equipo en función de la mejora en la educación y cumplir con los parámetros del sistema educativo.

Es pertinente mencionar este antecedente, dado que se relaciona con la presente, dado que la supervisión debe darse en todos los ámbitos laborales, para prever y verificar que cada uno de los procesos y actividades laborales se desarrollen a cabalidad, para lograr con esto un mejor desempeño y un mejor resultado.

Por su parte, dentro de la región larense, Campos, (2013), llevó a cabo un estudio descriptivo y explicativo en el área enmarcado en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, cuyo propósito fue determinar el perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en Educación Básica, En Barquisimeto estado Lara. La muestra estuvo conformada por tres (03) supervisores de escuela y cincuenta y nueve (59) docentes en función directiva. Como técnica de recolección de datos se aplicó la entrevista y encuesta, y como instrumento el cuestionario de respuestas cerradas. La validez de los instrumentos se hizo a través del juicio de expertos. Una de las conclusiones arrojadas en el estudio establece que el directivo debe poseer competencias gerenciales específicas que le permitan llevar a cabo la ejecución de sus funciones, con criterios y actitudes pertinentes para confrontar las situaciones adversas y los problemas que se presentan en la comunidad educativa.

El papel del directivo dentro de una institución educativa es preponderante, por lo cual es necesario posea la capacitación necesaria dentro de sus competencias, para evitar inconformidades durante su desempeño y pueda tomar las medidas pertinentes de acuerdo a los resultados.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, puede decirse que en la realidad se encuentran directivos anclados en un estilo gerencial tradicional, que no

están preparados para asumir los cambios que demanda el mundo actual, cuyo perfil no contempla las competencias profesionales y personas para asumir el cargo administrativo que ejercen.

Igualmente, Guédez. (2010), realizó un trabajo de investigación con el nombre de “Acompañamiento pedagógico de los directivos y el desempeño laboral de los docentes de aula de la U.E.N. Dr. Pastor Oropeza”, efectuado bajo la modalidad de campo, de carácter descriptiva. Estuvo representado por tres (3) directivos, nueve (9) coordinadores y treinta y seis (36) docente de aula, a quienes se les empleo la técnica de la encuesta, basada en un cuestionario. La validez del mismo fue mediante el juicio de expertos; por su parte la confiabilidad fue sometida mediante el procedimiento estadístico de Alpha de Cronbach. Los datos resultantes fueron analizados y presentados en gráficas. Entre las conclusiones de la autora afirma, la existencia de fallas en la aplicabilidad de la supervisión educativa y por ende el acompañamiento pedagógico.

De la investigación antepuesta, se puede inferir que la supervisión educativa es un proceso que implica un grado de responsabilidad y conocimiento alto, es por ello, que los directivos deben recibir una preparación de calidad para coadyuvar en el desempeño de la praxis docente.

Es importante resaltar que los estudios reseñados, ofrecen un escenario de actividades desarrolladas en el ámbito escolar y demuestran la necesidad de investigar sobre esta temática, debido a que la gran mayoría de las instituciones educativas requiere la implementación de técnicas gerenciales que permitan reforzar la función supervisora del directivo que redunde en beneficios sustanciales para la organización permitiendo realizar el proceso de evaluación del desempeño docente para detectar debilidades y establecer estrategias en consonancia con la calidad de la educación y el mejoramiento en las instituciones.

Bases Teóricas

Aunado a los precedentes citados, se requiere establecer fundamentos teóricos referidos de diversos autores con el fin de definir las variables o elementos generales para la construcción del ámbito intelectual. Respaldao el proceso de exploración teórica. “...Las bases teóricas indican el desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (Arias, 2006, p. 107). Es decir, que la revisión de las bibliografías, permiten la adquisición de las nociones necesarias para puntualizar y sustentar una perspectiva apropiada. Permitiendo así la concreción de la problemática planteada y ligada a un escenario realista y que permita respaldar las posibles soluciones.

Gerencia

La gerencia es una posición que ocupa el administrador principal de una organización el cual tiene dentro de sus múltiples funciones. Según la Real Academia Española, gerencia es “Gestión de un gerente”. Es decir, es conducir una estructura organizativa, orientando hacia el cumplimiento de las actividades propuestas para su funcionamiento.

Según Krygier (1988), Citado en Gil y Núñez, (2009) “la gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”, esto indica que guarda una relación estrecha con la preparación intelectual, y así poder ser capaz de afrontar con seriedad las riendas de una estructura.

De la misma forma, Smith (1995), puntualiza la gerencia como “es el cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos”.

Para los miembros de las organizaciones; gerencia es equivalente a la autoridad sobre ellos. Con relación a esto Fayol (Citado en Montilla, 2014) señala que “la gerencia consiste en Conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone”. Entonces, las funciones gerenciales son específicas para el uso eficiente de todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos netamente sociales. Se cree que todo este accionar está ligado íntimamente con las concepciones de eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad para que el gerente sea capaz de simbolizar y coordinar.

Asimismo, Marsh (1987), asume, “...la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa...”. Entonces, este criterio, se inclina hacia que este modo de trabajo es una habilidad que se obtiene por medio de una sabiduría, para mantener la calidad de un resultado, mediante los recursos que se tengan.

En conclusión, la gerencia es un proceso que consiste en el desarrollo de una serie de funciones para la consecución de un orden de pautas, quienes conjuntamente con los recursos, bien sea físicos, económico, humanos y de cualquier índole, permiten el cumplimiento de los objetivos programados.

Funciones de la gerencia

La Gerencia según Alvarado, O. (ob. cit). Es un proceso engorroso, que necesita el cumplimiento de una serie de periodos, para poder hablar de una gestión, para ello debe cumplir con sus funciones, aunque sean vistas por separado y consecutivas, muchas veces se realizan articuladamente, entre ellas: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: la gerencia es un proceso, y para cumplirlo la primera función que se ejecuta es la planeación. Que consiste en idear un plan para llegar a los objetivos que han sido propuestos, pero que necesitan de unos medios necesarios para llegar a ellos, estipulando el camino y facilitando el logro efectivo. Este proceso

también admite, clarificar los objetivos, detectar posibles amenazas externas, desarrolla una correlación, entre conocer y lograr el propósito. Permite, además, la adecuación a cualquier proceso cambiante que se presente en algún momento, por ende, la organización y la obtención de los resultados.

Por ello, Hitt, M.; Black, S. y Porter, L. (2006), exponen que “implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todo aquello que está bajo su responsabilidad” (p. 25). En este argumento, es innegable la necesidad de utilizar instrumento y estrategias ecuánimes en función de solventar cuales situación que se presente.

De manera general, el planeamiento permite vincular con el plan como parte de la estructura organizativa donde el supervisor, debe gozar de una perspectiva amplia y polifacética, que le secuencia a lo pautado. De manera general, el planeamiento permite vincular con el plan como parte de la estructura organizativa.

Organización: para cumplir con los planes propuestos, es preciso establecer una estructura. Es función de la gerencia que permite constituir la organización necesaria para cumplir satisfactoriamente con las metas propuestas. Determinado así el éxito. Con ayuda de las características que se identifiquen en cada uno de los recursos, especialmente los humanos.

La clasificación corresponde constantemente a la administración y su forma de llevar a cabo sus objetivos, facilitando las funciones dentro de un conjunto social. Substancialmente, Chiavenato (2008), “la organización nació de la necesidad humana de cooperar..., esta cooperación puede ser más productiva o menos costosas si se dispone de una estructura de organización” (p. 312). Se apunta que indistintamente las formas de organizarse funciona, asistiéndose entre ellos mismos, cooperando para mejorar

Sobre este aspecto, Rodríguez (2006), presenta distintos elementos de la organización, entre ellos: (a) División del trabajo: estableciendo las etapas que se presentan a continuación: la primera; jerarquización que organiza al grupo social

según sus funciones por orden de rango, grado o importancia. La segunda departamentalización que fracciona y luego concentra los grupos con acciones determinadas y semejantes. (b) Coordinación: es la manera simultánea de realizar acciones con el fin de alcanzar el destino propuesto (p. 356).

Dirección: este se destina netamente a orientar y dirigir, es decir, liderar. Visiblemente esta función está directamente relacionada con los recursos humanos que posee la organización, ya que es allí cuando se coloca el personal dependiendo de su desempeño, conocimiento y habilidades, para la integración y el logro de los propósitos de para alcanzar los objetivos en la forma más óptima posible.

Control: siendo el último paso de las funciones gerenciales, esta descrito para medir, cualitativamente y cuantitativamente, los resultados de la gestión gerencial, y establecer si es necesario modificar o reforzar la gerencia.

De ser necesaria la operación reformativa del control da lugar, casi infaliblemente, a un replanteamiento de los planes; por eso se vuelve un ciclo continuo donde se incluyen nuevamente todos los pasos que debe cumplir una gerente.

Tipos de gerencia

Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que, en la modalidad del dominio feudal, sin importar si tiene conocimiento académico, experiencia, actitudes y capacidades, sin importar si cumple o no con el perfil necesario para ocupar el cargo, los puestos de dirección y otros cargos superiores en la estructura jerárquica, son retenidos por los miembros de la familia propietaria. Es la que funciona con un árbol jerárquico en el que, por lo general, los dueños de la empresa se encargan de administrar directamente su negocio, defendiendo personalmente su patrimonio.

Gerencia Política

En el ámbito empresarial, la gerencia política es la menos común, los partidos políticos no suelen tener en cuenta el conocimiento, la capacidad, la experiencia en uno u otro campo y cuando toman el control de una empresa, eligen a los directivos más por su camaradería y su fidelidad a la fuerza política que representan que por sus méritos profesionales en el área que van a gestionar, de hecho por lo general, su puesta en práctica en una organización empresarial, es altamente dañina hasta el punto, que sus posibilidades de supervivencia son débiles para no decir inexistentes. En forma más acentuada que la dirección patrimonial, sin importar si tiene conocimiento académico, experiencia, actitudes y capacidades, sin importar si cumple o no con el perfil necesario para ocupar el cargo, los puestos administrativos claves se asignan sobre la base de una supuesta ideología de afiliación (camaradería) y de las tácitas lealtades políticas.

Gerencia Por Objetivos

Es básicamente un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos, con la necesidad del trabajador del conocimiento de contribuir a su propio desarrollo. Es un sistema de planificación que integra todos los niveles jerárquicos de la organización, se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo. Este tipo de gerencia es sinónimo de organización y nivel profesional. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación explícita de un propósito, en donde todos dirigen sus esfuerzos y conocimientos para culminar una tarea específica y por ende el objetivo planteado

Gerencia Estratégica

Permite a la empresa u organización, ser proactivo, es decir que busque solución a cuanto problema o inconveniente se origine dentro del campo laboral, además se busca realizar los mejores planes a futuro. Las principales necesidades que

atiende esta gerencia es la determinación del concepto de la empresa y su naturaleza, el ¿por qué esta allí?, ¿Para quién? y ¿para qué?, cuáles son sus principios y valores, y el futuro que la empresa debe tener.

Gerencia Educativa

En la actualidad se viven una serie de cambios debido a la tecnología y al mundo globalizado, influenciando todos los ámbitos, especialmente los organizacionales forzándolos a reorganizarse continuamente. Así como las empresas, el campo educativo dio un vuelco, al notar una forma distinta de llegar a las metas propuestas, buscando el personal calificado para que sean aseguradores de una calidad. Si bien la labor de la organización tiene exigencias, estas deben estar acordes a la realidad y en coherencia con los principios de la actualidad. Entonces, el gerente educativo puede detallarse como el orientador de las entidades educativas.

En Venezuela fue a partir del año 1990 el sistema educativo cambia la forma de direccionar las instituciones educativas, donde el nuevo modelo que involucra a todas las personas que estén inmersas en las instituciones de educación, donde lo que predomina es el trabajo en equipo. Entonces, entre los conceptos de gerencia educativa, comenta Dordelly (2008, Citado por Artículos Z, s/f), la cual comenta, que: “la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa”, dese este punto de vista se puede extraer, que la gerencia educativa es el proceso en el cual influye la organización y sobretodo el uso de recursos para conquistar los objetivos preestablecidos mediante la eficacia.

Permitiendo que el guía tenga una forma receptiva sobre las dificultades y esto no la paralice ni la sumerja, por lo contrario, inicie una búsqueda de posibles soluciones, como por ejemplo el uso de la Matriz FODA (fortaleza-oportunidad-debilidades y amenazas) quien permite obtener distintos puntos de vista de una misma situación, pero con la firmeza de pensar todo lo que resulte de allí con serenidad.

En este espacio, es necesaria una revisión sobre cómo se lleva a cabo la gerencia educativa en Venezuela, y todo lo que a ello concierne, pero sobre todo si los entes a quienes les compete toman esta temática de gran importancia, y si los mismo son capaces de poner se al frente de cualquier situación problemática.

Gerente Educativo

Gerenciar Según la Real Academia Española, es “gestionar o administrar algo”, es decir, disponer de los recursos que se tengan en el momento. Al reflexionar, se puede afirmar que ser un buen gerente es gerenciar, ya que no es concordante en que un gerente sea un gestor. Sin embargo, si el encargado de la gerencia desarrolla una serie de habilidades y destrezas, se puede decir que su labor gerencial es exitosa.

Desde esta perspectiva, la gestión del gerente educativo, es decir, del directivo, se considera que debe ser una labor un poco rígida, debido a que no se puede descuidar ni un solo momento, y mucho menos uno de los muchos aspectos que debe tener siempre presente, y especialmente tratándose de instituciones educativas, las cuales deben despertar un alto nivel de compromiso, conociendo que su productividad principalmente es el conocimiento generado en las generaciones de revelo, es decir que tienen una gran responsabilidad social.

Relacionando, la gestión del gerente educativo se sumerge en un trabajo netamente social, mediante la administración de recursos materiales y humanos que permita llevar cabo los procesos que aseguren el cumplimiento del fin último que es la educación

Directivo como gerente educativo

La Real Academia Española (RAE), define al directivo como “que tiene facultad o virtud de dirigir”, es decir es aquella persona calificada para direccionar un personal a su cargo de forma correcta hacia el cumplimiento y logro de objetivos en pro de la educación.

Según Alvarado (2004 p. 48), “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos”, es decir esta persona debe esta apta para servir de los planteles educativos, el cual para que cumpla una gestión efectiva cumplir con distintas labores.

Funciones del director. Como lo enuncia López (2011, p. 36) la función del directivo es la “capacidad de conducir a los subalternos, es decir, a los miembros que forman parte de la institución educativa, como una organización”, es decir, es quien dicta el ordenamiento para el buen desempeño escolar, sin embargo para que esto se lleve a cabo el directivo debe poseer una serie de particularidades conexas con la personalidad, profesionalidad, valores éticos, y que en la mayoría de los casos debe comenzar con la supervisión.

El director es el máximo responsable de la gestión y dirección de una institución y, como tal, debe encargarse de los siguientes aspectos básicos, según las teorías de management, desarrolladas por diversos autores como Robbins, Gibson, o Hersey:

Planificar: establecer los objetivos de la empresa y el plan de acción y estrategias para llevarlos a cabo. Se trata de plasmar hacia dónde se dirige la empresa.

Organizar: coordinar los recursos disponibles y fijar procedimientos y jerarquías, para poner en práctica los planes de acción previamente diseñados.

Liderar: impulsar que los equipos se ajusten a los criterios y procesos establecidos, motivar y guiar a las plantillas en la consecución de los objetivos comunes.

Controlar: evaluar si, durante el desarrollo, se están generando desajustes y adoptar nuevas medidas, que permitan retomar el camino correcto.

En este contexto, el gerente educativo, requiere poseer una serie de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones asertivamente. Entre las cuales, según Robbins (1999), existen unos tipos de destrezas que todo gerente debe aprender y

desarrollar en su campo laboral, para la mejora y eficacia del mismo. Entre ellas se encuentran:

Habilidad Técnica: es la destreza que se refiere al emplear el conocimiento especialista o bien sea de la experiencia.

Habilidad Humana: es el talento de laborar con entendimiento y motivar al personal tanto individualmente como en grupo.

Habilidad Conceptual: es la competencia intelectual de estudiar y determinar situaciones engorrosas.

Es decir, con el desarrollo de estas tres habilidades se engloba un ser racional, social y práctico, es decir un gerente funcional y con múltiples destrezas que permiten el funcionamiento pleno de las organizaciones. Y si al mismo tiempo se encadenan a estas capacidades, las funciones mencionadas anteriormente, se podría decir que un gerente entonces debe ser y es holístico. Así, podría decirse que la persona encargada de una estructura organizativa es un ser integral.

Al respecto, Alvarado (2004 p. 48), reseña que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos”. Derivándose de esto que las ocupaciones gerenciales están laborando a favor de las organizaciones formativas y por consiguiente a la colectividad, donde la principal tarea del gerente es el cumplimiento del proceso pedagógico, para lo cual es preciso que asuma diferentes roles

Roles del gerente educativo

El docente, dentro y fuera de una institución educativa es visto como un líder. Es por ello que debe cumplir con una serie de normativas que le den las herramientas necesarias para garantizar la calidad esperada al ejercicio de su profesión. Su capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección debe ser bien evidente, donde se manejará con objetividad y agilidad para tomar decisiones. Además de esto, el docente debe proyectar, desarrollar,

implantar y evaluar el sistema con que está trabajando, coordinando con todos los protagonistas de la comunidad educativa y así poder organizar y programar las funciones que cada uno delegara en pro del cumplimiento de las expectativas que se del proceso de enseñanza y aprendizaje, recordando que cada institución educativa, al comenzar un nuevo periodo escolar realiza un proyecto macro que sirve como norte hacia lo que se quiere lograr. Por último, se debe notar que, es fundamental que el docente como gerente conozca el proceso educativo; para tener certeza que todo su esfuerzo está dirigido hacia el objetivo correcto, es esencial que conozca el ejercicio de todas las funciones a su cargo y las exigencias que de ellas se desprenden ya que es de esta forma podrá estar en constante evaluó para determinar si el modelo de administración implementado cumple con las exigencias de la realidad presente en la institución.

Supervisión Educativa

La palabra supervisión, lleva a pensar en inspección y control, López (2011, ob. Cit.), la define como “mirar desde lo más alto con fines de mejoramiento”, decir que a través de la vigilancia del desenvolvimiento de las labores para intervenir.

El diccionario de La Real Academia Española la define como: “acción y efecto de supervisar”, donde supervisar es: ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”. De modo tal que, la supervisión es una actividad donde se ponen en práctica las destrezas para la obtención de resultados.

La Supervisión educativa tiene como principal función, vigilar los bienes de una institución educativa. Según Marturet, Bavaresco, Torchio, Íbalo y Calarco (2010, p.12): “Un “buen” director es aquel que puede organizar eficazmente el día a día de la institución y administrar responsablemente los recursos que el Estado brinda”. Entonces, la autoridad es quien labora efectivamente, y para que sean las cosas de esta manera, debe existir primordialmente la fiscalización escolar, del cual se emanen una serie de procedimientos, la búsqueda de soluciones a problemáticas que se presenten, y de ser necesario el uso de tácticas que permitan modificar, para mejorar la travesía hacia el fin último.

Es la fiscalización de las acciones que se realizan a diario para lograr una meta. Velando consecutivamente de la planificación, desarrollo y ejecución, para obtener los objetivos formulados, optimizando la labor educacional. El supervisor es el delegado de vigilar los patrimonios que puedan conducir al éxito. La supervisión se lleva a cabo en distintos contextos, pero con mayor auge se pueden notar en las organizaciones, pues es allí donde existe un lugar para esta función.

Los supervisores, para Chiavenato (2001, p. 128): son “las personas que cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización”. El Papel del Supervisor, el Desempeño del Docente y la Enseñanza - Aprendizaje de la Lectoescritura” que sustentan el estudio. Brindando conceptos, características y funciones del Supervisor, es observar el desempeño, dentro de sus funciones inevitablemente se encuentra el acompañamiento pedagógico.

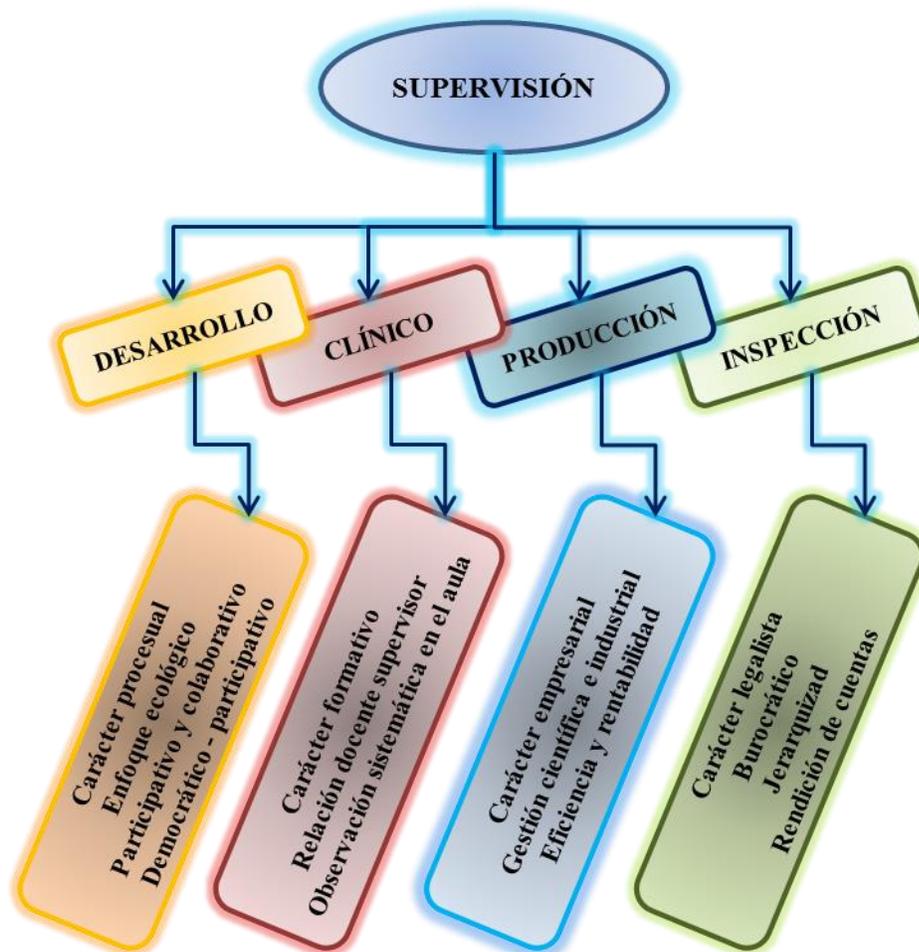
La función directiva según López (2011, p. 36) involucra la “capacidad de conducir a los supervisados, es decir, a los miembros que forman parte de la institución educativa, como una organización”. Así, para que haya una obediencia de las normas debe observarse en primera instancia las competencias laborales del personal.

Modelos de Supervisión

Un modelo es un esquema teórico que de modo tentativo representa un sistema o una realidad compleja. Cuando se habla de modelos de supervisión se refiere, básicamente, a la manera en que están presentes y se articulan los distintos elementos que constituyen sus referentes de identidad. Los modelos de supervisión mantienen una estrecha vinculación con las diferentes tradiciones teóricas científicas de supervisión que se han ido desarrollando en los ámbitos didáctico y organizativo. Traslucen sus dilemas y opciones epistemológicas, sus posiciones en torno al diseño, desarrollo y evaluación del currículum, sus formas de entender el desarrollo docente, sus concepciones de la escuela como organización, los modos de abordar los procesos de innovación y cambio institucional.

Para el desarrollo de este apartado, es válida la propuesta de Tanner y Tanner (1997:55) en cuanto a la diferenciación de cuatro modelos de supervisión, a saber: La Supervisión como Inspección, la Supervisión como Producción, la Supervisión clínica y la Supervisión como Proceso de Desarrollo. En ellos, habría que tener en cuenta las distintas líneas de estudio e investigación que han ido adquiriendo un mayor protagonismo durante estos últimos años, así como que en su propuesta no se contemplan las orientaciones que han trabajado el desarrollo docente desde planteamientos críticos. A continuación, se presentan los cuatro modelos de supervisión descritos de acuerdo a su posición o características propias de cada uno.

Figura 1: Modelos de Supervisión Educativa.



Fuente: Tanner y Tanner (1997:55)

La Supervisión como Proceso de Desarrollo

El modelo de supervisión como proceso de desarrollo según Rodríguez, M. (2002:30). Pretende ser una propuesta superadora de las deficiencias y limitaciones que presentaban la supervisión como producción y la supervisión clínica. De él existen distintas versiones. Una de ellas es la defendida por Glickman (1997:255). Sin embargo, este autor defiende esta propuesta desde las posibilidades que ofrecen los tipos de liderazgo directivo, no directivo y de colaboración para la mejora de la enseñanza. El uso de uno y otros estilos de supervisión depende básicamente de las características del docente, capacidad de compromiso y pensamiento abstracto.

Glickman propone que el liderazgo directivo se utilice con los docentes cuyo compromiso y capacidad de pensamiento abstracto sean bajos, el no directivo cuando estas características del docente son altas y el de colaboración en las situaciones intermedias.

La propuesta de Glickman es indiscutiblemente una forma peculiar de supervisión. Ha sido caracterizado como guía de contingencia, ya que el papel del supervisor varía en función de las circunstancias y características de los docentes, tendiendo hacia una personalización de la relación entre docente y supervisor. Tiene el peligro de ser una propuesta que se fija en aspectos micro educativo, aparte de la flexibilidad y ductilidad que hay que suponer al supervisor para que cambie con frecuencia de estilo y mentalidad orientadora.

El modelo de supervisión como proceso de desarrollo según Rodríguez, M. (2002:31). Requiere el reconocimiento de la necesidad de interdependencia entre el currículo y la enseñanza, entre la materia o asignatura y el método, entre lo teórico y lo práctico, entre lo cognitivo y lo afectivo, entre las destrezas y las ideas, y entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

La supervisión como desarrollo favorece la interdependencia de los elementos micro y macro educativos a partir de una propuesta de organización más organicista que mecanicista. Esto conlleva que todo el personal docente y con responsabilidad en la institución escolar no asuma una jerarquía funcional y de división estricta del

trabajo, sino que participa cooperativa y democráticamente en cuantas labores implica el proceso educativo

La Supervisión Clínica

La idea original del programa consiste en el intento de formación de un docente de élite, con una gran cualificación, que estuviera al tanto de todos los avances de la educación y que se dedicara con exclusividad a la formación práctica de los futuros docentes. La mayoría de los autores la caracterizan como una fase de la supervisión instructiva, que a través de la recogida de datos de la propia aula de clase y en encuentros presenciales entre supervisor y docente, pretende la doble finalidad del desarrollo profesional de los docentes y el mejoramiento de la enseñanza. El término clínico aplicado a este tipo de supervisión tiene evidentemente connotaciones médicas, pero se refiere, en este caso, en contraposición a los estudios experimentales de laboratorio, a la posibilidad de una práctica basada en el tratamiento y observación real de los pacientes.

El proceso de supervisión clínica requiere que se recorran una serie de fases o etapas, según Snyder y Anderson (1996:447), estas son:

1. *Conferencia de pre observación.* Reunión en la que se llega a un compromiso entre docente y observador sobre el objeto o los temas que se van a observar.
2. *Observación.* Recolección efectiva de datos sobre los acontecimientos del aula de clase que previamente se han acordado.
3. *Sesión de análisis y estrategia.* Revisión e interpretación de los datos recolectados de acuerdo a los temas acordados y a la teoría e investigación pedagógica.
4. *Conferencia.* Establecimiento de un proceso de feedback entre el docente y el observador que posibilite el aprendizaje del docente; preparación de la próxima etapa.
5. *Postobservación crítica.* Análisis en común de la utilidad del ciclo de actividades de observación realizados.

Sin duda, el hecho de que la supervisión clínica se centre en los problemas reales que surgen en el proceso de enseñanza-aprendizaje supone una alternativa a la manera hegemónica en que se generaba el conocimiento docente desde los presupuestos del saber experto, así como una ruptura de la división clásica de papeles entre los teóricos, prácticos e investigadores. En efecto, algunos de los desarrollos de la supervisión clínica se han planteado como procesos de indagación de las cuestiones concretas identificadas por los docentes como problemas que viven en su desempeño profesional cotidiano.

Desde la toma de conciencia de los mismos, y no desde hipótesis desconectadas con dicha realidad, es como se proponen y llevan a cabo proyectos de investigación-acción a través del trabajo conjunto de docentes y supervisores. Y es por medio de dichos proyectos, como se favorece el protagonismo de unos y otros actores en la generación de un conocimiento que, más allá de incentivar la motivación de los docentes de acuerdo con los presupuestos clásicos del movimiento de las relaciones humanas, pretenden la capacitación y desarrollo profesional de los docentes.

La Supervisión como Producción

La denominación de este modelo de supervisión indica bien cuáles son sus supuestos conceptuales y las imágenes con las que se identifica. La concepción del centro educativo como empresa y la adopción de los modos de gestión científica e industrial son los cimientos sobre los que se construye un modelo de centro educativo y de supervisión guiados por criterios de eficiencia y rentabilidad.

Rodríguez, (2002:21) expresa que se trata de implementar los procedimientos y formas mediante los que la empresa lograba incrementar la eficiencia de su producción. En el ámbito escolar la tarea no parecía difícil. Era cuestión de establecer unos niveles estandarizados y diseñar, a la vez, unos mecanismos que permitieran medir cuantitativamente el grado en que los alumnos y docentes alcanzaban los mismos. La presencia es visible en la racionalización de los procesos tanto en aspectos organizativos (segmentación de las tareas de planificación, diseño, puesta en práctica y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje), como en los

didácticos (estandarización de objetivos, selección y/o diseño de las actividades más adecuadas para la consecución de los objetivos, así como evaluación de los aprendizajes de acuerdo con los objetivos formulados en términos comportamentales).

Paralelamente, el modelo de producción de la enseñanza y supervisión concibe al docente más como una unidad de producción o un técnico que como un profesional que disfruta de un alto grado de autonomía. Existe una desconexión tajante entre currículo y enseñanza, escapándose del control del docente aspectos tan fundamentales como los del diseño, desarrollo y evaluación del currículo, que quedan en gran parte en manos de los responsables políticos y de los especialistas en estas materias.

En definitiva, y como resumen se podría decir que el modelo de producción industrial diseñado para aplicarse a un proceso establecido y convergente es inaplicable a los centros educativos, porque la educación a diferencia de la producción es fundamentalmente un proceso abierto, en desarrollo y emergente.

La Supervisión Como Inspección

La inclusión de los términos supervisión e inspección en la denominación de este modelo puede inducir a confusiones o errores, ya que tanto uno como otro son expresiones habituales y equiparables que se utilizan, en diferentes contextos culturales, para referirse indistintamente a los servicios que desempeñan dichas funciones en los sistemas educativos. El modelo de supervisión como inspección no es para contraponer dichos términos sino para plantear y analizar la orientación seguida por un tipo de supervisión centrada en la fiscalización, vigilancia y control de los centros educativos y de los docentes.

Este modelo de supervisión apenas aparece recogido en la literatura pedagógica ya que se considera superado y en desuso, aunque como advierten Tanner y Tanner (ob. cit) sigue todavía presente en muchas de las prácticas supervisoras y su legado, en cualquier caso, pueda verse reflejado en el modelo de supervisión como

producción, sobre todo en lo que se refiere a la contaminación del clima del centro educativo por una gestión de corte eficientista y autoritario.

Este tipo de características de la supervisión y los supervisores conjuga los elementos más destacados del modelo de supervisión como inspección, aunque de ningún modo pueden generalizarse estas actuaciones y comportamientos a todos los profesionales que trabajan en dichos quehaceres. No obstante, el problema no es de naturaleza personal (prueba de ello es la autocrítica que realizan los mismos supervisores), sino estructural y profesional, es decir, de la organización y funciones adoptadas por los servicios, y de cómo se ha ido conformando profesionalmente el colectivo de supervisores.

Es evidente que los servicios de supervisión o inspección de las administraciones educativas siempre han asumido la responsabilidad de controlar el desarrollo de la educación. Su ejercicio se despliega a través de su consideración como una autoridad externa y administrativa que, en todos los casos, está respaldada legalmente en el marco jurídico que ordena y regula los sistemas educativos.

Así, Fíerrez (1991:33-34) plantea algunos objetivos que no pueden desvincularse de las funciones de la inspección, entre los cuales:

a) Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes de la administración educativa en los centros docentes y servicios, así como en la ejecución y desarrollo de los programas y actividades de carácter educativo que apruebe o autorice el Ministerio de Educación de España.

b) Evaluar el rendimiento educativo del sistema a través del análisis de la organización, funcionamiento y resultados de los centros docentes y servicios, así como de la ejecución de los programas y actividades de carácter educativo.

c) Asesorar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa y a los órganos unipersonales y colegiados de los centros docentes en el ejercicio de las competencias y atribuciones que la normativa vigente encomienda a cada uno de ellos.

d) Recoger, valorar y transmitir, en su caso, iniciativas, actitudes y opiniones de los profesores (La inspección tiene que actuar de puente con dos direcciones: Administración-Centros, Centros-Administración).

Estas funciones, son una garantía, desde la fuerza que les da su sanción legal por los poderes democráticos, de los derechos de los ciudadanos a la educación, pero también pueden facilitar el desarrollo de actuaciones supervisoras de carácter legalista, burocrático y jerárquico como reflejábamos antes. Quedan descritas las características propias con respecto a las fricciones que se generan entre las dimensiones legales y técnico-pedagógicas que concurren en la entrega de los servicios educativos.

Propósito de la supervisión educativa

Nerecy (2005, citado en Romero 2014), determina que el interés de la función supervisora del gerente educativo es:

“1. Ayudar a los educadores a entender los objetivos reales de la educación y el papel esencial de la escuela en el logro de tales objetivos. 2. Promover el perfeccionamiento profesional de los educadores mediante el estímulo permanente y el ofrecimiento de oportunidades para que puedan asistir a actividades que conduzcan a éste. 3. Ayudar a los educadores a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes especiales de enseñanza para la superación de las mismas. 4. Ayudar a los educadores a adquirir mayor competencia didáctica especialmente a los principiantes mediante actividades planificadas de común acuerdo. 5. Evaluar los resultados del trabajo de cada educador de acuerdo con el desarrollo del conocimiento de los alumnos, la adquisición de destrezas y habilidades, así como el mejoramiento de los patrones de conducta. 6. Ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza, de modo que los padres puedan valorar los esfuerzos que hace la institución para cumplir su tarea educativa y se hagan sensibles para la colaboración.

La fiscalización realizada por el directivo hacia el personal docente puede concretarse como la actividad ejecutada por un delegado, que su ocupación

primordial es la de orientar y asistir a los pedagogos para tratar de mejorar el transcurso del tiempo que dure la instrucción.

Métodos de Supervisión

1. Método científico: en este se observa al docente en el desempeño para que después de la jornada se le de orientación con el fin de superar las dificultades y pueda mejorar su función educativa. El método científico (Método de supervisión científica) consiste en observar al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa.

Los Objetivos del Método son los siguientes:

- a.- Perfeccionamiento del desempeño, mediante el estudio del comportamiento del docente en su área laboral.
- b.- Mejor conocimiento del proceso. El método utiliza, casi exclusivamente, la “observación” y la “conferencia” o “contacto individual”.

El desenvolvimiento del método es el siguiente:

- a) Contacto individual del supervisor con el docente, a fin de explicarle cómo funciona el método y obtener su consentimiento para observarlo.
- b) Análisis e interpretación de los datos recogidos durante la observación;
- c) A continuación, contacto individual con el docente, para exponerle los resultados de la observación y orientarlo, por medio del diálogo amistoso, hacia la superación de los aspectos negativos que se hubieran comprobado;
- d) Luego, nueva observación, para verificar si el docente ha mejorado, o no su desempeño;

La buena aplicación del método científico requiere que el supervisor:

- a) sepa observar cuidadosamente.

- b) Sepa clasificar el comportamiento del docente con rapidez y precisión.
- c) Sepa interpretar adecuadamente los datos recogidos en la observación.
- d) Tenga habilidad para orientar las entrevistas con el docente, a fin de ganar su buena voluntad y cooperación.

2. *Método no directivo*: ofrece oportunidades para que cada uno de los participantes de la enseñanza tome conciencia de su desempeño y encuentre por sí solo los caminos necesarios para el mejoramiento. El método no-directivo tiende al perfeccionamiento del proceso, ofreciendo al docente oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos, necesidades y aspiraciones, lo cual le ayudara a desarrollarse, aumentando su habilidad para analizar, evaluar e interpretar lo que ocurre entorno de él y de su labor, ayudándolo así a hacer su acción más significativa y eficaz.

Procedimiento:

- a) El docente relata al supervisor sus propias dificultades, elaborando el mismo, a continuación, un plan de auto perfeccionamiento.
- b) Basándose en ese plan, el supervisor de la orientación solicitada y observa al docente, en los aspectos indicados por él mismo.
- c) Después de las observaciones hechas de la actuación del docente, se realiza la sesión de acompañamiento pedagógico.
- d) Durante los contactos individuales el supervisor hará, si es necesario, preguntas que induzcan al docente a analizar mejor sus propias ideas o a profundizar en ellas.
- e) Es preciso destacar que, siempre, el que toma las decisiones es el propio docente.

Para la buena aplicación del método no-directivo es esencial que el supervisor tenga:

- a) Capacidad de empatía, a fin de comprender mejor los puntos de vista del docente.
- b) Capacidad de comunicación, a fin de transmitir mejor sus ideas.
- c) Habilidad para llevar al docente a comprender mejor la situación en que está ubicada como tal, a fin de que el mismo se orienta hacia el esfuerzo de auto perfeccionamiento, pero dentro de su propia realidad.

3. *Método de ayuda mutua o interpersonal:* consiste en la ayuda por parte del supervisor y del maestro, con visión al perfeccionamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje. Tiene la ventaja de que el supervisor trabaja de la mano con el docente en un mismo plan. El método de ayuda mutua o interpersonal consiste en la labor integrada del supervisor y el trabajador, con miras al perfeccionamiento.

Los objetivos que este método persiguen:

- a) El perfeccionamiento de los procedimientos de trabajo.
- b) El perfeccionamiento, por efecto de la acción mutua, del supervisor y del docente.
- c) Observación de la labor del docente.
- d) Reunión con el grupo, a propósito de las observaciones efectuadas.
- e) Una vez que hayan llegado a un acuerdo en cuanto a las deficiencias, se procede a la elaboración de un plan de perfeccionamiento.
- f) Después de un tiempo se realizará una observación, seguida de un dialogo para discutir y evaluar resultados.

4. *Método clínico:* tiene una doble función, se lleva a cabo junto al maestro en actividad, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y prevé para que no incurra en más errores.

El método clínico, en la supervisión, se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores.

Objetivo:

Este método tiende, por sobre todas las cosas, a realizar una labor preventiva en lo respecto a la actuación del docente.

Procedimiento:

El método se aplica a un grupo de docentes, mientras se desempeñan en sus funciones, de esta manera disminuyen considerablemente las posibles tensiones que cada docente podría presentar si el método le fuere aplicado en forma individual.

El método exige la actuación del supervisor y, si es posible, para hacerlo más eficiente, de especialistas en las diversas áreas de desempeño, a fin de dar a los docentes la orientación necesaria.

Las actividades desarrolladas por el supervisor, o por el grupo de especialistas coordinados por él, se desenvuelven en función de las necesidades de los trabajadores, comprobadas con anterioridad por medio de la observación.

5. Método de investigación activa: se enfoca al estudio de un grupo de problemas complejos, por parte de personas que se encuentran inmersos en ellos. El método de la investigación activa consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones. Por consiguiente, sin interrumpir la labor, procuraran plantear las dificultades halladas en sus tareas con la intención de buscar, por sí mismo, los medios y los modos de superarlos. Este es un camino seguro para el perfeccionamiento constante del propio trabajo.

Objetivos: Los principales objetivos del método de la investigación activa son los siguientes:

- a) El estudio más profundo de problemas o dificultades.
- b) La reunión de personas que se hallan interesadas en los mismos problemas o dificultades.

Procedimiento:

El presente método se desarrolla a través de varias sesiones, una inicial y varias otras de desenvolvimiento.

A la primera, puede dársele el nombre de “sesión de planteo de problemas”. Las subsiguientes se destinan al estudio, en grupo, de las cuestiones enunciadas en la sesión antes mencionada.

6. Método de Delphi: en este se debe lograr acuerdos entre los docentes y demás personas comprometidas en la educación sobre las medidas que resulten necesarias a fin de aumentar la eficiencia de la enseñanza.

Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. (Linstone y Turoff, 1995) Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.

Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la exploración estadística de los datos obtenidos.

Técnicas de Supervisión

1. Técnicas Directas

Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión (Fermín; 66).

Las principales técnicas directas de supervisión son:

a. La observación del desempeño del maestro. La observación tiene que ser el recurso fundamental del supervisor, dado que la toma de conciencia de cómo se está

desarrollando realmente la enseñanza, sólo puede hacerse mediante la verificación de lo que ocurre con relación a la dirección, a los maestros, a los educandos y a los demás elementos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La observación del supervisor debe incidir sobre todas las actividades y todos los sectores de la escuela, que influyan directa o indirectamente en el proceso educativo.

Debe ser de interés para el supervisor observar la secretaría, la sala de profesores, el recreo, la reunión de padres y maestros, las actividades docentes de los maestros, etc. Las clases, son su campo especial de observación, las observaciones en el aula pueden ser programadas por la supervisión o solicitadas en los maestros, las observaciones solicitadas suelen ser más provechosas y presuponen que el maestro esté dispuesto a ser observado, no forman parte del plan, pero en éste debe haber siempre espacio para atender a ese óptimo tipo de solicitud.

b. Las reuniones de maestros. La reunión es una técnica que se emplea en los procesos de supervisión y se da cuando hay un encuentro entre el docente y el supervisor, ambos preocupados por una misma problemática. Su propósito es intercambiar impresiones sobre un tema o problema o conjunto de problemas, relacionados con el proceso educativo a fin de enfocarlo y estudiarlo, en forma de interacción, con el objeto de hallar soluciones que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje". Nérici, (1995: 129).

Según Sonnewend, citado por Nérici, (1995), las reuniones se prestan para transmitir informaciones, ordenes, exigencias que se deben cumplir. Distribuir tareas especiales. Recoger datos, sugerencias e información. Evaluar actividades que han sido realizadas o que se hayan en curso. Conocer puntos de vista, peculiaridades de los diversos sectores de trabajo. Tomar decisiones. Solucionar problemas. Conciliar orientaciones antagónicas, perfeccionar la coordinación. Analizar datos. Proporcionar ideas, rendir homenajes o despedir a un compañero de trabajo.

c. Las entrevistas individuales. Según Moirón, (1996), la entrevista es una forma de actuar útil y necesaria sea cual fuere el objetivo que se trate de alcanzar. Sin embargo, el supervisor debe estar preparado para ejecutarla, haciendo un estudio del contexto, estableciendo claramente el por qué y fundamentando el para qué, sin dejar de establecer las diferencias entre la verdad objetiva y verdades subjetivas, en vista que este instrumento se presta para que cada entrevistado exprese y quiera hacer prevalecer sus propios criterios. Por lo tanto, el entrevistador debe reunir cualidad, capacidades y aptitudes, lo mismo que la mejor información posible acerca de los propósitos de la entrevista y los posibles riesgos que su participación pueda acarrear.

d. La visita. Consiste en el encuentro amistoso del supervisor y los maestros, en el local de trabajo o fuera de él, así como en el envío de los maestros a otras escuelas o locales de experimentación pedagógica o no, pero en los que haya algo que pueda interesar a la supervisión educativa. La visita se presta a la realización de observaciones por parte del supervisor y los maestros, así como para mejorar las relaciones entre todos los participantes. En la propia escuela pueden ser programadas por el supervisor o sugeridas por los maestros, así como, pueden también ser ocasionales. En el aula no deben efectuarse "bajo presión" porque indisponen al maestro, creando tensiones en la relación entre el supervisor y el supervisado, lo cual dificulta mucho la aceptación de la labor del primero por parte del segundo.

e. Los trabajos elaborados en Equipo. Un óptimo recurso de la supervisión es el trabajo en equipo. En éste, participa activamente el docente asumiendo compromisos en la implementación de procedimientos pedagógicos deseables sin resistir a ello, pues son producto de estudios en los cuales ha participado. El trabajo en equipo consiste en que el supervisor invite a los maestros interesados en la solución de un problema a identificarlo y sugerir algunas estrategias para tratarlo, esto permite que sean aceptadas pues no parten como órdenes del supervisor.

El trabajo en equipo contribuye:

Reconozcan la interdependencia y entiendan que los objetivos personales y de equipo, se alcanzan mejor con el apoyo mutuo.

Desarrollan un sentido de propiedad porque están comprometidos con los objetivos que ellos mismos concertaron.

Contribuyen al éxito de la organización aplicando en los objetivos del equipo, sus talentos y sus conocimientos.

Trabajan en un clima de confianza y se les alienta para que expresen abiertamente sus ideas, desacuerdos y sentimientos.

Practican una comunicación abierta y honesta.

A los miembros se les alienta para que desarrollen otras habilidades y las apliquen en el trabajo.

Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana, pero lo ven como una oportunidad para ideas nuevas y creatividad, ellos trabajan para resolver el conflicto rápido y constructivamente.

Los miembros participan en decisiones que afectan al equipo, pero entienden que el supervisor debe tomar una decisión final, siempre que el equipo no pueda decidir o haya una emergencia.

2. Las Técnicas Indirectas

Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso Enseñanza-Aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica (Nérci; 124).

Son en realidad estudios de documentos o de situaciones, de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión (Fermín; 99). Menciona: el estudio de planes de enseñanza, estudio del currículo, horarios y material didáctico, control de los cuadernos de temas con relación a la marcha de los planes de enseñanza.

a. El Estudio de Planes de Enseñanza. Consiste en analizar los planes de enseñanza de los docentes con el objeto de estimularles a realizarlos en forma breve a fin de posibilitar una apreciación con mayor calma y objetividad.

Durante el proceso de elaboración de los planes debe revisarse con paciencia la adecuación, la viabilidad y la flexibilidad de los mismos, sensibilizando a los docentes en relación a los objetivos formativos, los medios de verificación, la evaluación del aprendizaje y la actualización bibliográfica.

b. Estudio del Currículo, horario y material didáctico. Una de las tareas esenciales del supervisor debe centrarse en la mejora del currículo, dedicando mucha atención en la adecuación a las nuevas realidades contextuales, procurando estructurar un currículo flexible, pertinente, sin olvidar el tiempo que se establece en el centro para su implementación.

Nérici, (1995), plantea algunos aspectos fundamentales en la implementación del currículo que la supervisión debe atender como ser: la continuidad de las áreas de estudio; la correlación en la secuencia de las actividades, áreas o disciplinas; la dilución, o no, de los estudios extranjeros cuando se les dedica pocas horas por semana; la conveniencia, o no de las clases dobles; la distribución de las clases en un día lectivo entre las más y las menos categóricas.

c. Portafolio Profesional. Es una herramienta que orienta al docente en su trabajo profesional, son evidencias y guía práctica de la planificación curricular de los docentes y los trabajos que presentan los alumnos en función a las competencias de los saberes que deben dominar en un tiempo estipulado.

d. Control de los cuadernos de temas con relación a la marcha a los planes de enseñanza. Los cuadernos de temas deben revisarse periódicamente para dar seguimiento al desarrollo de los planes de enseñanza, este documento debe redactarse de manera explícita, de esta forma se da la visión de lo que realmente se ha realizado en el centro educativo y en el aula de clase.

Perfil profesional del supervisor docente

Dentro de la amplitud del Manual del Supervisor, director y docente (López, ob. cit.), existen diversas labores entre las que se encuentran las subsiguientes: tener actitud, ser un promotor social, investigador y promotor social, nacionalista. Ya que el mismo debe poseer ideas versátiles, sensible, y con gran calor humano.

Con respecto a las particularidades destacadas en el perfil de observador, el mismo autor refiere:

1. Trazar directrices para vincular a las comunidades con los planteles dándole a la educación rango de servicio público.

2. Fijar directrices para controlar la eficacia y efectividad del rendimiento del sistema educativo.

3. Contribuir a establecer relaciones con las empresas con las cuales se vincularán las instituciones escolares, relacionando la educación al proceso productivo nacional y regional.

4. Vincular al educando con la infraestructura social para que retribuya al estado su educación con servicio a la comunidad.

5. Ser un ciudadano informado sobre el acontecer político, social y económico del país y su incidencia en el proceso educativo.

6. Conocer las políticas sociales y económicas del Estado Venezolano.

7. Estar preparado sobre la base de las políticas culturales del Estado, conocer el quehacer cultural nacional, ser capaz de relacionarse con las instituciones culturales de la comunidad para articular sus acciones con los planes y programas de estudio.

8. Proporcionar experiencias variadas y graduadas de aprendizaje, para cumplir el ordenamiento jurídico en materia educativa.

9. Prestar asistencia técnica al personal bajo su dependencia.

10. Despertar interés en los docentes por superarse.

11. Conocer y manejar adecuadamente las diferentes disposiciones legales que competen al sector educativo.

12. Actuar como un profesional actualizado respecto a las innovaciones educativas, científicas y tecnológicas.

13. Facilitador: es quien orienta e incentiva las actividades de participante para que logre con independencia y objetividad los objetivos propuestos.

14. Promotor: es un promotor social y agente de cambio, demuestra y estimula la sensibilidad social.

15. Genera acciones que demuestran respuestas acordes con los rápidos cambios que resultan de la dinámica social.

16. Orientador: orienta hacia el liderazgo y la responsabilidad.

17. Estimula en los individuos el espíritu de superación.

18. Facilita la toma de decisiones de los individuos.

19. Realiza tareas para detectar y corregir deficiencias.

20. Propicia un clima psicológico que facilita la comunicación interpersonal y personal.

21. Ejerce una función orientadora técnico administrativa para garantizar el dinamismo y la eficiencia del proceso de administración escolar.

22. Investigador: detecta las variables que favorecen u obstaculizan el ejercicio de su profesión.

23. Genera diferentes enfoques en la solución de problemas educativos.

24. Planificador: es capaz de tener visión de conjunto del medio donde opera.

25. Analiza situaciones e interrelaciona sus componentes identificando aquellos que requieren atención, estableciendo prioridades

26. Formula planes y proyectos en el área de su competencia, los ejecuta y evalúa permanentemente para conocer el logro de los objetivos propuestos.

27. Director: dirige las actividades de varios facilitadores (docentes).

28. Demuestra experiencia en el rol de facilitador.

29. Realiza actividades de organización administrativa y supervisión.

30. Administrador: administra eficazmente los recursos humanos, materiales y financieros que le son asignados.

31. Delega funciones para obtener mayor rendimiento y proporciona oportunidades para liderar, enseña a ejercer funciones directivas. Prepara sustitutos.

32. Evaluador: hace constantes conexiones valorativas entre experiencias y valoraciones.

33. Sabe pensar, entrevistar y ayudar supervisando y evaluando siempre.

34. Desarrolla su acción supervisora a través de procedimientos científicos que le permitan coordinar y controlar el proceso educativo.

Con atención a los antes mencionado, son notorias las distintas y diversas ocupaciones con las que debe cumplir los supervisores de las instituciones educativas, especialmente detectando las carencias y en la búsqueda de respuestas de las mismas para que el clima educativo sea lo más apto posible. De esto, se derivada su destino fundamental que es el de hacer cumplir los cánones del sistema educativo para evaluar y certificar el desempeño docente en la labor formativa.

Evaluación del Desempeño

Según la Real Academia Española, evaluación es “acción y efecto de evaluar”, y entre una de las acepciones de evaluar considera que se encuentra que es “estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos”. Es decir que se trata de dar un juicio de valor, tomando como base una información recaba por medio de cualquier estrategia.

Para González (2000, p. 7): “La evaluación analizada como actividad y la identificación de la acción evaluativa como unidad de la misma que contiene todos sus elementos esenciales, permite representarse integralmente la misma, la interdependencia de todos sus componentes”. Según esta designación, se desarrolla mediante una acción de valorar las características fundamentales, admitiendo una representación adjunta e incluyente de todos los elementos que la forman, es decir, que toma en cuenta todo y cada una de las características que lo incluyen para realizar la evaluación. La misma autora también refiere que se debe dar una categoría al de concretar el sentido, “...el por qué, el para qué, el qué de la evaluación”. Lo antes

expuesto hace reflexionar acerca de las intencionalidades, principio, desarrollo y fin de la apreciación.

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño es una práctica que se aplica desde hace mucho tiempo, en toda organización. Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, es decir, no tiene una data establecida. Para el Dr. Valdés H. (2004):

“es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los estudiantes, padres, directivos, colegas, y representantes de las instituciones de la comunidad”

Mientras que para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. Según Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.

Es decir que la evaluación del desempeño suministra un sinnúmero de ventajas, en caso de la función educativa contribuye al mejoramiento del ejercicio de la profesión docente, además de la funcionalidad de la enseñanza, fortalece la comunicación y permite conocer las fortalezas y debilidades de la praxis profesional. Venezuela no escapa a la realidad de los avances tecnológicos y todo lo que afecta, por ende, el sistema educativo en el cual debe estar inmersa la transformación o reforma en este importante campo para la sociedad. Es por ello que la labor del docente toma un gran auge y se requiere ser competente para ofrecer los instrumentos necesarios en la práctica pedagógica y así cumplir con el logro de los objetivos del sistema educativo venezolano.

Es por este motivo el desempeño del docente debe ser de calidad y es de gran relevancia, para ello es necesario poner en práctica los deberes previstos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001), específicamente en el

artículo número seis (6) y siete (7), donde expresan todos los deberes y derechos correspondientemente, en los cuales se garantiza nivel de efectividad de la práctica profesional.

Sin embargo, para saber este nivel de efectividad del desempeño del docente se debe intervenir en su labor, mediante el proceso de evaluación del desempeño que es un proceso de especificar metas, objetivos o niveles de desempeño; desarrollar herramientas para medir el desempeño y comparar los datos con los objetivos a fin de comprobar el grado de congruencia o discrepancia.

Venezuela no escapa a la realidad de los progresos tecnológicos y todo lo que afecta y por ende el sistema educativo en el cual debe estar inmersa la transformación o reforma en este importante campo para la sociedad. Es por ello que la labor del docente toma un gran auge y se requiere ser competente para ofrecer los instrumentos necesarios en la práctica pedagógica y así cumplir con el logro de los objetivos del sistema educativo venezolano.

Es por este motivo el desempeño del docente debe ser de calidad y es de gran relevancia, para ello es necesario poner en práctica los deberes previstos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2001), específicamente en el artículo número seis (6) y siete (7), donde expresan todos los deberes y derechos correspondientemente, en los cuales se garantiza nivel de efectividad de la práctica profesional.

Sin embargo, para saber este nivel de efectividad del desempeño del docente se debe intervenir en su labor, mediante el proceso de evaluación del desempeño que es un proceso de especificar metas, objetivos o niveles de desempeño; desarrollar herramientas para medir el desempeño y comparar los datos con los objetivos a fin de comprobar el grado de congruencia o discrepancia.

Entonces, la evaluación del desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y permite promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional,

el cual no debe verse como una labor interventora, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento de la educación.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un elemento, un medio, un instrumento para optimizar los resultados de la práctica profesional. Según Toro, A (2009), en su artículo “Modelo de evaluación del desempeño del docente del nivel de educación inicial como gerente en el aula”, denomina una serie criterios para el planteamiento de los objetivos de la evaluación del desempeño, entre ellos:

“...la adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por la eficiencia del desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la productividad, retroalimentación de información al individuo evaluado, entre otros.” (p.120)

Partiendo de esto, los discernimientos allí simbolizados llevan a la reflexión sobre la obtención de los resultados en pro de la educación y de la institución y lograr exitosamente el cumplimiento de las metas pedagógicas, la cuales toman en cuenta la medición del potencial humano, el tratamiento de los recursos humanos y por ultimo brindar oportunidades de crecimiento y condiciones para los miembros de la organización. Asimismo, se evidencia la gerencia en este proceso importante donde es el docente la pieza fundamental, por esta razón debe ser competente para desempeñar sus funciones como gerente de aula facilitando la obtención de resultados, los cuales persiguen el fin último que es una educación de calidad para la sociedad, además de tener la capacidad de reconocer los aspectos que se deben perfeccionar y su potencia.

Métodos de la Evaluación del Desempeño

A principios de siglo estos métodos buscaban ponderar la conducta del empleado, los cuales frecuentemente eran imprecisas. Los expertos en materia gerencial conociendo las desventajas de la metodología exhortaron a la utilización de diferentes formas de llevar a cabo este proceso, que garantizaban de cierto modo un grado de éxito, en cuyo formato preestablecido deberían incorporar peculiaridades perceptibles a simple vista, y de esta manera el evaluador proveer al empleado un proceso objetivo. Sin prestar atención a errores de juicio innatos en los métodos de evaluación, como inclinaciones personales, exageración y de otros tipos.

Existen muchos métodos para la evaluación del desempeño docente, desde los más antiguos hasta los más recientes, entre los que puede existir casi un centenar de ello, sin embargo, uno de los más actuales y utilizados es el conocido como el modelo 360 grados. Este es una de las formas de evaluación que a través de las prácticas obtenidas se han desarrollado formas, entre ellas están:

1. Método de evaluación docente basado en la opinión de los estudiantes: está basada en las opiniones suministradas por los educandos sobre el desempeño de su pedagogo, que comúnmente son compendiadas a través de cuestionarios y luego son considerablemente manejadas en las instituciones formativas, cuyo fin es el de orientar al docente en los elementos a perfeccionar. Los cuestionarios de evaluación de la docencia por los alumnos (CEDA) son multidimensionales y unidimensionales.

2. Método de evaluación efectuada por autoridades académicas: elaborada los coordinadores de área, académicos o el director de la carrera. Los dictámenes son trascendentales para la evaluación general e incluye la perspectiva institucional. Esta se considera como una evaluación formativa y sanativa, los directivos pueden realizar observaciones sin embargo siempre está presente la resistencia y el rechazo a las auditorías académicas.

3. Método de autoevaluación del profesor: es el proceso por mediante el cual ellos realizan sus propias opiniones calificativo sobre la realidad de sí mismos y su noción, para ello es necesario dejar claro los aspectos que se deben mejorar dentro de su desarrollo integral como docentes. Es decir, hay una reflexión sobre la propia

práctica. Su importancia radica en el favorecimiento sobre el progreso de su ejercicio como docente, que lo aproxima en su relación con sus alumnos.

4. Método de la evaluación por pares: es concluyente para que la evaluación sea completa. Esta puede ser formal, mediante visitas u observaciones, con el fin de mejorar la praxis docente o informal de forma amistosa y para aconsejar.

En fin, este método debe realizarse bajo conocimiento del mismo y de los involucrados, también puede depender de la visión, misión de la institución y hasta del modelo de supervisión sobre el cual se trabaje. Al final debe permitir enfatizar los rasgos significativos de los pedagogos y mejorar la educación impartida en nuestro país, además de identificar a aquellos docentes que logren objetivos de calidad, en este sentido, para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño.

Calidad Educativa

Antes de hablar de la calidad educativa, es necesario dar a conocer que la calidad, ha sido asumida como un beneficio que satisface la necesidad de una persona, al adquirir un producto o servicio. Desde esta perspectiva, la calidad tiene relación con la satisfacción de necesidades y con el resultado de un proceso de gestión integral, que abarque todas las etapas del mismo, para lograr un producto o servicio, en óptimas condiciones.

Siguiendo el orden de las ideas Cano (1998), explica que el término Calidad inicialmente fue publicado por Feigenbaun, pero la revolución de la aparición del mismo, comenzó a principios de los años 50, cuando W. Edwards Deming (1900 – 1993), introdujo en la industria japonesa los sistemas de control de calidad, específicamente, durante el proceso de la producción del producto y no cuando éste era terminado. Fue lo que denominó: “construir la calidad”, la cual era entendida como: grado pronosticable de uniformidad, seguridad/formalidad, a un bajo costo y adaptado al mercado.

Cabe destacar, que hoy en día la calidad se ha convertido en la fuerza más importante y única que lleva al crecimiento y al éxito organizacional, aspecto que se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración, por ello en la actualidad esta filosofía se ha convertido en elemento esencial de la organización postmoderna. Al respecto, Cano (Ob. Cit), definen la calidad como un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

Por su parte, Millán, Rivera y Ramírez (2001) consideran la calidad en términos de totalidad, asumiéndola como una filosofía mediante la cual un sistema de administración puede encaminar los esfuerzos, a la consecución de los objetivos de una organización, con miras a satisfacer a los clientes y a maximizar la ganancia de los accionistas, todo ello a lo largo de un ciclo de mejora continua del sistema de calidad. Lo planteado por los autores precitados, permite determinar que la calidad es sinónimo de transformación y adaptación a las exigencias nacionales, globalizantes de los sistemas, además puede ser vista como sinónimo de mejoras continuas para satisfacer al cliente, para el caso educativo, el cliente está representado por los estudiantes, padres y representantes.

La revisión constante de la misma, conlleva a que los objetivos determinados sean óptimamente alcanzados, sustituidos por otros más adaptados a los fines que se esperan conseguir, por lo que la calidad debe concebirse en el mundo de lo medible, tanto en lo cualitativo referido a los atributos sociales, como en lo cuantitativo, que hace referencia a los atributos de eficiencia y eficacia.

Asimismo, el término calidad es abordado desde diversas perspectivas, en el que todos terminan por definirla como el logro de un producto final con eficacia y eficiencia, bajo unos parámetros de responsabilidad, compromiso, cumplimiento de sus funciones; por tal motivo, al llevar dicho término al plano educativo, el mismo se hace complejo, ya que se trabaja directamente con el ser humano, quien es visto como un potencial en desarrollo y por ende, hacia la transformación, ajustado al contexto o momento histórico.

Por las consideraciones anteriores, la calidad educativa ha sido uno de los más interesantes temas desarrollados en la actualidad, ya que desde sus definiciones, se enmarcan las verdaderas realidades, con respecto a su importancia para el desarrollo de una sociedad, tal como lo afirma Arrien (1995) quien señala que la calidad educativa se hace realidad en los procesos de aprendizajes cualitativamente relevantes, ya que la calidad no está en lo que se enseña sino en lo que se aprende, por lo que en la práctica dicha calidad está cada vez más centrada en el logro educativo del estudiante, según el proceso de enseñanza en términos de excelencia que desarrolle el docente.

De allí, que la calidad educativa puede interpretarse como una visión sistémico-interpretativa, que según Colagiacomio (2008), crea un basamento comprensivo de los entendimientos y prospectos de cada factor influyente sobre la organización, además ofrece la posibilidad de ejercer una visión orquestada desde la perspectiva de las perspectivas que le otorga sentido a las acciones educativas. De tal manera que en la institución educativa se puede construir, desde las relaciones de interpretación del devenir histórico de la cultura organizacional, una similar comprensión, generada por las bases comunes donde se asientan sus fundamentos.

En este sentido, la calidad educativa no sólo se sitúa en la menor o mayor capacidad de estudiantes, de los docentes y de los investigadores para desempeñar una tarea, sino en el flujo suficiente de recursos con que se nutran, con la infraestructura que se requiere, la cual indiscutiblemente debe ser constantemente mejorada y ampliada en función de las necesidades educativas.

Para Arrien (Ob. cit), argumenta su criterio en función a la calidad educativa, al señalar que la misma implica una serie de reflexiones que el sistema educativo debe acometer, para brindar una educación cónsona con los tiempos actuales, donde el docente venezolano asume el compromiso de formar ciudadanos, siendo este el sujeto de mayor relevancia y el punto de partida, para realizar su función, lograr el gran objetivo de desarrollarlos como seres humanos auténticamente ajustados a la realidad de país. De acuerdo a lo planteado por el autor precitado, la calidad educativa tiene inmerso reflexiones constantes sobre las prácticas ajustadas al

contexto, por su parte el docente asume con actitud responsable sus funciones para perfilar constantemente los roles de la profesión.

Asimismo, expone que la calidad educativa debe darse en todos los niveles y modalidades de la educación, tanto en la formación del proceso como al recibir la información o simplemente al reorganizarse el proceso llegando a la retroalimentación, la cual debe desarrollarse en un ambiente social placido acorde con sus necesidades, para dirigir eficazmente las actividades de los estudiantes.

Según el precitado autor, anterior el término calidad educativa encierra conceptos integrales, como los indicadores que la miden, que son: *pertinencia*, *eficiencia* y *efectividad*, los cuales interaccionan entre la disposición humana, estrategias didácticas, motivacionales, medios, recursos y las oportunidades sociales que brinda dicha concepción dentro del desarrollo holístico, para que el sistema educativo existente cumpla con los criterios de dignificación del ser como esencia de los procesos complejos y trascendentales en tiempos postmodernos, ajustándose así a lo que es calidad educativa.

Por su parte, otro autor como González y Espinoza (2008), contempla tres enfoques complementarios de los criterios antes descritos, para la transformación desde la calidad educativa. El primero plantea, la calidad como *eficacia*: una educación de calidad logra que los estudiantes aprendan de manera significativa, de allí, el énfasis estará en lograr el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza. En segundo plantea, el *concepto*: se refiere al contenido aprendido en el sistema y su impacto individual, social, el acento se hace en valorar las necesidades de las personas y su desarrollo en determinado contexto social. El tercero, plantea, los *procesos didácticos, medios y recursos*: elementos que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa, por lo tanto, el protagonismo es del contexto físico de aprendizaje, el cuerpo docente convenientemente preparado, las estrategias didácticas desarrolladas, así como instalaciones suficientemente acondicionadas.

Aunado a los postulados anteriores, el precitado autor señala que un sistema educativo de calidad, se caracteriza por: (a) Ser accesible a todos los ciudadanos; (b)

Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada estudiante, para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal; (c) Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas, lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado; (d) Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas; (e) Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad y (f) Estimular, facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Además de las características descritas, el autor precitado, argumenta que una educación de calidad, esencial para el logro del aprendizaje significativo y el desarrollo del potencial humano, debe estar fundamentada por factores que proceden del interior y el exterior de la organización educativa. Entre estos factores se pueden citar: (a) lo que el estudiante trae consigo, traducido en el diagnóstico que debe realizar el docente para iniciar el hecho pedagógico de acuerdo a intereses, necesidades del estudiante; (b) el entorno, traducido en un ambiente de aprendizaje saludable, seguro, protector, estimulante y que tome en cuenta las necesidades de los estudiantes; (c) los contenidos, traducidos en materiales didácticos, programas de estudio ajustados, utilizados en consonancia con la realidad social, educativa con el desarrollo de las destrezas básicas, especialmente en lo que se refiere a la alfabetización y la aritmética elemental, la promoción de técnicas para la vida y aprendizaje sobre cuestiones tales como el género, la salud, la nutrición, la prevención en materia fisiológica, ambiental, la paz, y otras prioridades de ámbito, nacional, local.

Asimismo, están: los procesos, centrados en los estudiantes en igualdad de condiciones, mediante la construcción colectiva desde el enfoque humanista, los resultados, como producto de formación ciudadana, es decir si el programa o currículo educativo está respondiendo a las necesidades de los estudiantes y a la

sociedad en general, desde un enfoque sistémico de la gerencia educativa vinculados a los objetivos nacionales y a la participación positiva de la sociedad.

Lo anterior, hace énfasis en acatar una serie de aspectos fundamentales para lograr la calidad educativa comenzando por la revalorización del docente, estudiante, familia como actores y autores del proceso de enseñanza, aprendizaje; entre estos puntos se destaca el intercambio de ideas, saberes, estrategias, así como el uso adecuado de los recursos de manera eficiente, sensibilización ciudadana ante la enseñanza de los niños, niñas y adolescentes, impulso de la motivación, creatividad, auto gestión del aprendizaje a través de la función organizativa y de la recuperación del liderazgo.

Por lo descrito, se puede considerar que la calidad tiene su fundamentación en la delegación y cumplimiento de las funciones que le competen en la organización, por lo que toda organización con niveles de excelencia se plantea propósitos y proyecta los resultados significativos obtenidos en la inversión humana que condujo a transformaciones como producto de la participación, toma de decisiones, responsabilidad por parte de los involucrados. En este sentido, muestra un cuerpo integrado que funciona anclado en relación permanente para construir, reconstruir procesos efectivos que pueden ser vinculados y aplicados en el campo educativo en términos de calidad.

Bases Legales

Las intenciones del presente trabajo están contempladas, en distintas leyes que rigen el país y el ámbito académico, inmersa en ellas se encuentra una serie de normativas en la cuales sus disposiciones están los deberes y derechos relacionado con el tema.

Al respecto, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102 señala:

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...

Asimismo, el artículo 103, refiere:

“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...”

Por último, el artículo 104 sostiene que:

La Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actuación 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...

Según lo reseñado en estos artículos de la Constitución de la República de nuestro país la educación es un proceso de socialización y aprendizaje orientado hacia el desarrollo intelectual y ético de las personas, por ello es imprescindible que sea un derecho de la sociedad, a su vez es fundamental para el desarrollo ya que está formada por las familias, pero también tienen deberes. Además, es el estado quien asumirá parte de la responsabilidad para que la misma sea de provecho ante la sociedad sin ningún tipo de discriminación, de manera tal que las personas se puedan desenvolver democráticamente y con identidad nacional. También se debe tomar en cuenta la condición de las personas con discapacidad y las comunidades indígenas para cual sea su condición se eduquen por paralelismo, la cual será garantizada gratuitamente en todos sus niveles desde maternal hasta pregrado y es obligatoria.

Para que esto se lleve a cabo, son los directivos y los docentes quienes deben hacer cumplir los objetivos de las instituciones, además es la misma gerencia que debe establecer las estrategias idóneas para cumplir con el fin último que una educación de calidad. Asimismo, esta educación debe estar a cargo de un grupo de personas integrales y competentes en el área, es decir que cumplan una serie de

requerimientos que debe poseer el pedagogo como: moralidad, honestidad, responsabilidad, ser organizado, comprometido, mediador, humilde, disciplinado; competitividad académica, que utilice estrategias y herramientas acertadas para tal fin; vocación y amor para ser guía.

También, Ley Orgánica de Educación promulgada el 13 de agosto de 2009, estipula en el artículo 1:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, en su artículo número seis, literal 2 establece: “El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo... 2 Regula, supervisa y controla:...” la obligatoriedad de la educación, el funcionamiento del subsistema de educación universitaria, el obligatorio cumplimiento de la educación en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, el idioma castellano, la historia y la geografía de Venezuela; entre otras características para el funcionamiento de las instituciones educativas; normando así el desempeño de los y las profesionales del sector educativo para favorecer la gestión de centros e instituciones educativas y la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia.

Además, sobre la gestión escolar el artículo 19 acuerda: “El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, ...”. Y acerca de la supervisión educativa, describe en su artículo 43:

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema

Educativo....La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Según lo que estos artículos soportan, es el estado quien va a guiar el curso de la educación en materia de Supervisión y Dirección, y adecua estos dos pilares fundamentales a un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico. Es decir, la supervisión es parte importante y se coloca en la cúspide de la pirámide del estado, en cuanto a educación se refiere, ya que esta permite proyectar resultados bien trascendentales. Es la unificación de todas las partes que la componen y permite conocer la realidad educativa y de calidad de la misma, para perfeccionarla o gratificarla.

También en el Reglamento de la Ley Orgánica de educación, señala en su artículo 69: “El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo...”, es decir concierne cumplimiento dentro de lo jurídico en torno a la educación impartiendo las pautas establecidas para que las jornadas educación sean exitosas. A más de que dedica el Capítulo VIII, a la Supervisión Educativa, desde el artículo 150 hasta el artículo 151, donde sustentan que:

Artículo 150:

“La supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación.”

Además explica que se debe ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado de todo cuanto ocurre en el sector educación; suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio; debe realizarse según las metas cualitativas y cuantitativas de los planes del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; responder el cumplimiento jurídicamente; favorecer el mejoramiento de la enseñanza; estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción

educativa; evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores; entre otras características de debe poseer la supervisión educativa y el supervisor en su propio accionar.

La sección II del mismo reglamento reza sobre: De la Organización de la supervisión, donde en el Artículo 156, donde reglamenta:

“La supervisión educativa se organizará conforme a las circunscripciones siguientes: planteles educativos, distritos escolares, zonas educativas y unidades centrales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, que corresponden al primero, segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico de supervisión, respectivamente.”

Asimismo, es los artículos subsiguientes hasta el 164 explica la forma como se deben establecer según la ubicación, y la supervisión de las mismas en el orden establecido: (a) De la Supervisión de los Planteles Educativos, (b) De la Supervisión de los Distritos Escolares, (c) De la Supervisión de las Zonas Educativas, (d) De la Supervisión de las Unidades Centrales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

En la sección III explica sobre: De los Supervisores, desde el artículo 165 hasta 168, refiriéndose a los requisitos para ejercer la función supervisora, funciones y organización que debe tener el docente que ejerza el cargo. Seguidamente en la sección IV, sobre: De los Consejos de Supervisión, en el Artículo 169 dice: “Según su jerarquía y circunscripción, ... El Ministro de Educación, Cultura y Deportes, mediante Resolución, establecerá la integración y características de los Consejos de Supervisión...”

Todo lo que está inmerso en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación, expone notoriamente como debe ser la función docente con respecto a su campo de aplicación, en el ámbito público y privado, en distintos niveles y modalidades, y logrando con el cumplimiento de todo lo dispuesto allí, se alcanzan los objetivos diseñados por el estado y así garantizar la calidad del sistema educativo.

Otro ordenamiento jurídico que legisla la supervisión es el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, dicta en él a artículo 3°: “Este Reglamento se aplicará a quienes ejerzan la profesión docente en funciones de

enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección,

Supervisión y administración...” y en el artículo 6º, literal 8 y 9 sobre los deberes del personal docente: “Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes” y “Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.

En el 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...”. Destacándose en este reglamento la función del gerente educativo y su importancia para el funcionamiento y mejoramiento de la educación con el logro de objetivos de cada plantel.

Para complementar estas disposiciones, está la Resolución 146 del Ministerio de Educación, 1983 que numera las finalidades y funciones formales de la Supervisión Educacional en Venezuela, donde la primera establece: “Ejercer la inspección y vigilancia en el sector Educación”.

Para ultimar, la sociedad (la escuela, familia y comunidad), es el espacio idóneo para supervisión real, la cual debe realizarse en el campo de trabajo, mediante la dedicación de tiempo prudente, de visitas constantes y planificadas, sin darle cabida a la improvisación; y el supervisor debe ser un, contextualizado, corresponsable, ético, preventivo, científico, democrático, flexible, pedagógico, asesor y sobretodo orientador. En resultado, el supervisor debe ser integral en su praxis profesional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio está ubicado dentro del enfoque cuantitativo, que utilizó la recolección y el análisis de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para formar con exactitud patrones de comportamiento en una población y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De igual manera, este trabajo sigue los lineamientos del paradigma positivista, el cual hace énfasis en la objetividad de la realidad observada. En este sentido, Ander Egg (2005) refiere “el positivismo no considera ningún tipo de conocimiento que directa e indirectamente no tenga correspondencia con hechos constatables, ésta ha sido una llamada a los hechos y una exigencia a la realidad” (p.53).

Otra particularidad que presenta el positivismo, lo aportó el rigor y precisión al conocer frente a la vaguedad de las elucubraciones sin conexiones o referencias con la realidad, es decir el estudio debe ser observado y comprobado de situaciones reales que se pueden comprobar y medir.

Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño, el mismo fue no experimental descriptivo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), como “aquel donde es imposible manipular deliberadamente las variables” (p.149), puesto que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realiza la investigación. El propósito es la

indagación de la incidencia y los valores en los que se comporta una o más variables en un determinado tiempo.

Tipo de Investigación

Igualmente, como tipo es una investigación de campo. La cual es definida por Arias (2012), como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.31); de esta manera, la información fue recogida directamente donde ocurren los hechos, específicamente en la Escuela Bolivariana “Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

Metodológicamente el estudio se desarrolla mediante una investigación basada en un estudio descriptivo. Al respecto Arias (2012), expresa este tipo de estudio “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). De igual manera, para Hernández y otros (2006) “son las que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

Operacionalización de la Variable

Las variables son los elementos constituidos de los hechos o problemas. Son propiedades que pueden modificarse y esta variación puede ser medida. Al respecto Hernández y Otros (2004), dice: “es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión. Es cualquier característica que puede cambiar cualitativa o cuantitativamente”. (p.78). Estas variables de estudios se relacionan con los objetivos de la investigación que están descritas anteriormente en el planteamiento del problema y en la fundamentación teórica. En este sentido la variable de la investigación es.

En la presente investigación la variable será el desempeño del directivo en su rol de supervisor para optimizar la calidad educativa, en la Escuela Bolivariana “Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara

Definición Conceptual

Supervisión. López (ob. cit.), la define como “mirar desde lo más alto con fines de mejoramiento”, decir que a través de la vigilancia del desenvolvimiento de las labores para intervenir.

La Evaluación, según González (ob. cit): “La evaluación analizada como actividad y la identificación de la acción evaluativa como unidad de la misma que contiene todos sus elementos esenciales, permite representarse integralmente la misma, la interdependencia de todos sus componentes”.

Evaluación del Desempeño. Para Valdés H. (ob. cit): “es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los estudiantes, padres, directivos, colegas, y representantes de las instituciones de la comunidad”

Definición Operacional

Esta variable se medirá a través de la dimensión Gerencia, con los indicadores: funciones y tipos; la siguiente dimensión, supervisión con los indicadores: modelos, métodos y técnicas. Finalmente se muestra la dimensión evaluación del desempeño con el indicador: métodos.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable.

Variable	Dimensión	Sub. Dimensión	Indicador	Ítems	
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN SUPERVISORA DEL DIRECTIVO	Gerencia	Funciones	 Planeamiento.	1	
			 Organización.	2	
			 Dirección.	3	
			 Control.	4	
		Tipos	 Patrimonial.	5	
			 Política.	6	
			 Por objetivos.	7	
			 Estratégica.	8	
			 Educativa.	9	
	Supervisión	Modelos	 Desarrollo.	10	
			 Clínico.	11	
			 Producción.	12	
			 Inspección.	13	
		Métodos	 Científico.	14	
			 No directivo.	15	
			 Ayuda mutua o interpersonal.	16	
			 Clínico.	17	
			 Activa.	18	
			 Delpi.	19	
		Técnica	 Directa.	20	
			 Indirecta.	21	
		Evaluación del desempeño	Métodos	 Basado en la opinión de los estudiantes.	22
				 Efectuada por autoridades académicas.	23
				 Autoevaluación del profesor.	24
	 Evaluación por pares.			25	

Fuente: Prince, M. (2017).

Sujetos de estudio

La población, representa la cantidad de sujetos seleccionados para fines de la investigación, quienes suministraron la información requerida para los efectos del estudio, como lo afirma Arias (ob. cit.) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales son extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81), es decir, conforma el universo a estudiar concretando fines específicos en función de precisar los datos para su posterior análisis e interpretación de los mismos.

El precitado autor señala, que cuando la población es finita se toma en su totalidad y se denomina sujetos de estudio. En el estudio que se proyecta los sujetos de estudio estarán conformados por veinticinco docentes de aula (25), dos (02) subdirectores, un (01) director y dieciocho (18) personas que componen el equipo de servicios, entre ellos, diez obreros (10), dos secretarias (2) y seis madres procesadoras (6); para un total de cuarenta y cinco (45) personas.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Técnica

A efectos de recabar la información sobre el desempeño del directivo en su rol de supervisor para optimizar la calidad educativa, en la Escuela Bolivariana “Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual Hurtado (1998), define como “la técnica mediante la cual la información es obtenida de los sujetos de estudio a través de preguntas previamente formuladas por el investigador, atendiendo a los objetivos de la investigación” (p. 150).

Por su parte, Arias (ob. cit.) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67), es decir, al conjunto de procedimientos coherentes con el hecho estudiado y con los recursos disponibles, conducentes a generar información pertinente para la investigación.

Instrumento

Arias (Ob.cit) dice del instrumento que “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.68). Esto depende de que deben definirse previamente indicadores, es decir, los componentes de las variables que interesa medir con la investigación. En la presente investigación, para la recolección de los datos sobre la variable objeto de estudio, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, puesto que, la técnica e instrumentos a utilizar, dependen de cada caso concreto en una serie de factores tales como la naturaleza del fenómeno a estudiar y el objeto de la investigación. Para ello se pretende construir un instrumento en escala tipo Likert. El instrumento está compuesto por veinticinco (25) preguntas con opciones de respuestas Siempre (S), Algunas Veces (A.V) y Nunca (N).

Validez y Confiabilidad

En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente, a los resultados del estudio de tal manera que, para Hernández, Fernández, Batista (ob. cit.) “todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales, de validez y confiabilidad” (p.235)

Validez

Según confiabilidad: “... la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.201), es decir, mida lo que se pretenda medir. En el presente estudio se estima someter al instrumento al juicio de expertos. Para ello, se seleccionaron a tres (03) especialistas en la temática de estudio, quienes evaluaron emitiendo su juicio valorativo, con la responsabilidad de evaluar y validar cada ítem del instrumento tomando en consideración su opinión acerca de su coherencia con los objetivos de investigación, congruencia y claridad en la redacción.

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (op. cit.) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p.200), en este sentido, se realizó a través de una prueba piloto a diez (10) docentes y cinco (05) directivos fuera del ámbito de la investigación, a la cual se le aplicó la siguiente fórmula:

Dónde:

r_{tt} : Coeficiente Alfa Cronbach

k : Número de ítems

Si^2 : Varianza de los puntajes de cada ítem

St^2 : Varianza de los puntajes totales

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Luego, de la aplicación del coeficiente Alfa Cronbach se obtuvo un resultado de 0.82, lo que indica que el instrumento es altamente confiable.

Análisis e Interpretación de los datos

Se utilizó la estadística descriptiva para el manejo y tratamiento de los datos, según Hernández y otros (ob. cit.) “el análisis descriptivo, es aquel que efectúa un análisis individual de cada pregunta....para después analizarlo en forma conjunta, en relación con la operatividad de las variables” (p. 144), donde puedan indicarse las frecuencias absolutas, porcentuales y promedios; posteriormente se construyeron los respectivos gráficos para visualizar con mayor precisión y claridad los resultados de la investigación, de manera de reflejar las tendencias porcentuales de las respuestas más significativas por los encuestados en función de analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en Escuela Bolivariana “Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se realizó atendiendo a las opiniones expresadas por las cuarenta y cinco (45) personas que laboran en Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

El análisis de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos aportados por la población encuestada en el estudio, constituyen la primera parte de este capítulo. La interpretación se hace luego de realizado el análisis como forma de presentar los resultados, atendiendo las variables en estudio, en correspondencia con cada una de las dimensiones, e indicadores y objetivos que se establecieron para ser medidos durante la investigación.

Según Chávez, (2007:132) “el análisis de los datos, se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados de mayor y menor porcentaje. Tal análisis depende de la naturaleza del tratamiento estadístico”. Cumplida la recolección de datos, los cuales, por su organización y diseño, comprometen el cumplimiento de cada objetivo se procede a concretar la información recolectada en el estudio. Este proceso se cumplió a través de datos cuantitativos expresó en las opiniones recopiladas por los sujetos que conforman la población, según la ubicación de la respuesta de cada individuo las cuales se refleja en tablas de tabulación.

En este sentido, los resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado para abordar a la población estudiada; lo cual permitió establecer las características, elementos que describen la conducta y actitud de estos sujetos en el contexto de las variables mencionadas. Asimismo, se señala, el análisis cuantitativo de los datos obtenidos en el instrumento aplicado a la población estudiada, desarrollándose tablas de distribuciones de frecuencias absolutas y relativas considerando el valor de la tendencia más relevante para cada indicador, de esta manera, se analizan las dimensiones e indicadores correspondientes,

posteriormente, se discuten esos resultados por objetivos, confrontando con la base teórica desarrollada en la investigación.

A continuación, se presentan los resultados:

Cuadro 2: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Funciones

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	--	--	5	11	12	27	26	58	2	4
2	--	--	4	9	14	31	22	49	5	11
3	1	2	6	13	18	40	17	38	3	7
4	3	7	5	11	16	36	19	42	2	4
X	1	2	5	11	15	33	21	47	3	7

n: 45

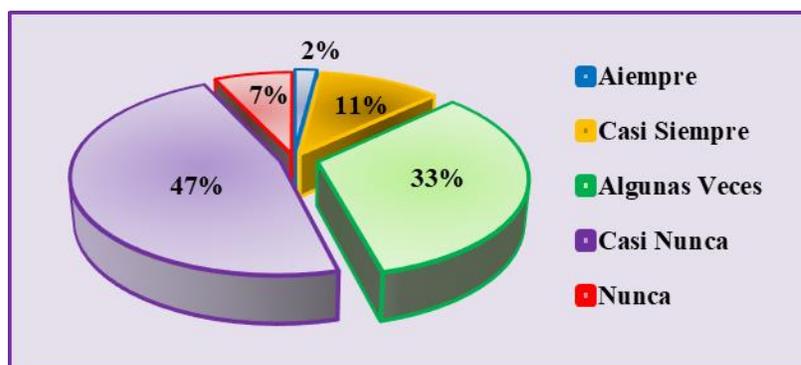


Gráfico 1: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Funciones

A continuación, se presenta el cuadro 2, gráfico 1, en el que se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento en relación a la dimensión Gerencia, Sub Dimensión Funciones, en los que se puede observar que el mayor promedio de las respuestas dadas por los sujetos pertenecientes al estudio 47% se ubican en la opción de respuesta casi nunca, mientras que el 33% respondieron que algunas veces, lo que da a conocer que el personal de la institución no pone en manifiesto cada una de las funciones gerenciales necesarias para poder realizar un

buen trabajo. Seguidamente, se detallan cada uno de los ítems pertenecientes a esta sub dimensión:

En lo que respecta al Ítem 1 se puede observar que el 58% de las respuestas dadas por los sujetos del estudio expresan que el director casi nunca toma en cuenta las necesidades de la institución para planificar cada una de las actividades, planes y proyectos necesarios para el buen funcionamiento institucional; mientras que un 27% de los mismos respondieron que algunas veces las ponen en práctica. Por su parte Ítem 2, se puede evidenciar que el 49% de los encuestados respondieron que el director casi nunca delega funciones al personal docente al momento de ejecutar algún plan o división de trabajo dentro de la institución, mientras que el 31% de las respuestas expresan que algunas veces lo hacen.

De igual manera, se presenta el Ítem 3, en el que se puede decir que el 40% de los sujetos expresaron que el directivo algunas veces coordina el desarrollo de las programaciones para el logro de los objetivos propuestos, mientras que el 38% respondieron que casi nunca lo hacen. En relación al Ítem 4, el 42% de las respuestas expresan que el director casi nunca establece acciones necesarias para verificar el alcance de los objetivos propuestos dentro de las actividades institucionales, mientras que un 36% respondieron que algunas veces lo hacen.

Estos resultados discrepan con lo expresado por Alvarado, O. (ob. cit). Quien expone que la Gerencia es un proceso engorroso, que necesita el cumplimiento de una serie de periodos, para poder hablar de una gestión, para ello debe cumplir con sus funciones, aunque sean vistas por separado y consecutivas, muchas veces se realizan articuladamente, entre ellas: Planeamiento, organización, dirección y control.

Cuadro 3: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Tipos.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	--	--	--	--	19	42	15	33	11	24
6	--	--	--	--	15	33	20	44	10	22
7	4	9	6	13	19	52	13	29	3	7
8	4	9	5	11	21	47	10	22	5	11
9	7	16	9	20	15	36	12	27	2	4
X	3	7	4	9	18	40	14	31	6	13

n: 45

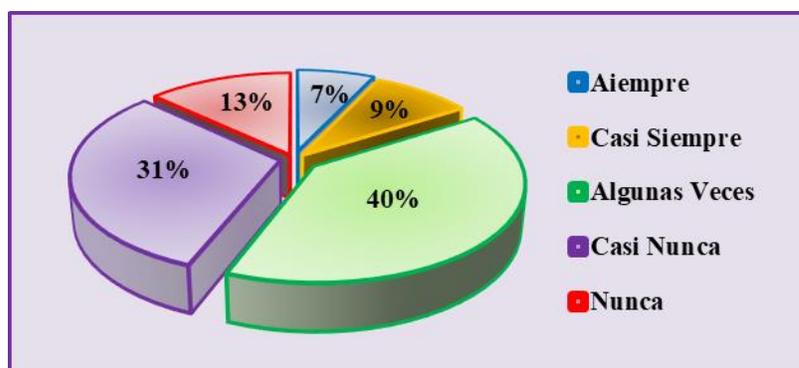


Gráfico 2: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Gerencia; Sub Dimensión: Tipos

En lo que respecta al cuadro 3, gráfico 2, se puede observar que el 40% en promedio de las respuestas dadas por los sujetos pertenecientes al estudio se ubica en la opción de respuestas algunas veces, mientras que el 31% en promedio respondieron que casi nunca toman en cuenta los tipos de gerencia al momento de realizar sus trabajos dentro de la institución. A continuación, se describen cada uno de los ítems pertenecientes a la presente sub dimensión:

El Ítem 5, muestra que el 42% de las respuestas dadas por los sujetos del estudio Considera que el director algunas veces posee los conocimientos necesarios para ocupar el puesto de trabajo. Mientras que un 33% expresa que casi nunca posee esos conocimientos necesarios para ocupar el cargo. Es importante señalar, que un porcentaje significativo 24% de los sujetos respondieron que el personal directivo

nunca posee los conocimientos necesarios para ocupar el puesto de directivo dentro de la institución.

Por su parte, el Ítem 6, expresa que el 44% de los sujetos respondieron que el personal directivo casi nunca es elegido por las relaciones personales entre ellos y niveles jerárquicos más altos que poseen. Es importante mencionar que un 33% de los encuestados respondieron que algunas veces mientras que un 22% respondieron que nunca, lo que hace saber que el personal directivo es colocado en su puesto por métodos no aceptados por el resto del personal de la institución.

En lo que respecta al Ítem 7, se puede observar que el 52% de los encuestados respondieron que el directivo algunas veces se propone a lograr cada uno de los objetivos propuestos dentro de la institución, mientras que el 29% respondieron que casi nunca. Por su parte, en el Ítem 8 se puede observar que el 47% de los sujetos encuestados respondieron que dentro de la institución algunas veces se le busca la solución a cuanto problema o inconveniente se origine dentro de la misma por parte del directivo, mientras que el 22% respondieron que casi nunca lo hacen.

En relación al Ítem 9, se puede decir que el 36% de los encuestados expresaron que el directivo solo algunas veces busca que dentro de la institución se promueva una educación de calidad. Mientras que un 27% respondieron que casi nunca lo buscan. Lo que hace que el proceso de enseñanza no se desarrolló de manera integral y de manera correcta.

Estos resultados se alejan de los expresado por Alvarado (2004 p. 48), quien reseña que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos”. Derivándose de esto que las ocupaciones gerenciales están laborando a favor de las organizaciones formativas y por consiguiente a la colectividad, donde la principal tarea del gerente es el cumplimiento del proceso pedagógico, para lo cual es preciso que asuma diferentes roles

Cuadro 4: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Modelos.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	18	40	10	22	14	31	3	7	--	--
11	22	49	12	27	10	22	1	2	--	--
12	--	--	11	24	23	51	6	13	5	11
13	--	--	7	16	17	38	10	22	11	24
X	10	22	10	22	16	36	5	11	4	9

n: 45

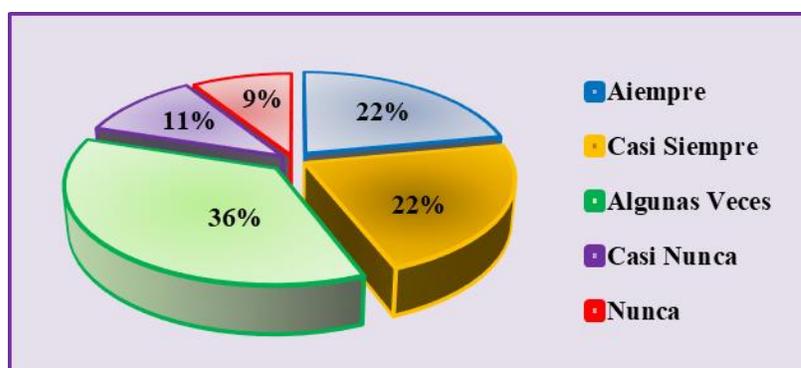


Gráfico 3: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Modelos.

En relación al cuadro 4, gráfico 3, se puede observar que un 36% en promedio de los sujetos encuestados respondieron que algunas veces se toman en cuenta los diferentes modelos de supervisión al momento de realizar sus trabajos dentro de la institución, lo que hace que el trabajo no se lleve a cabo de la manera más correcta. Es importante mencionar que un 22% de las respuestas dadas por los sujetos se ubica en las opciones de respuestas siempre y casi siempre respectivamente. A continuación, se presentan cada uno de los ítems pertenecientes a la presente sub dimensión:

Por su parte, el Ítem 10 muestra que el 40% de las respuestas dadas por los sujetos del estudio expresan que la supervisión siempre favorece la interdependencia entre el currículo y la enseñanza, mientras que el 31% de los mismos expresaron que solo algunas veces y finalmente, un 22% respondieron que casi siempre.

Seguidamente, se muestra el Ítem 11, que señala que el 49% de los encuestados respondieron que la supervisión siempre se centra en los problemas reales que surgen en el proceso de enseñanza-aprendizaje mientras que un 27% respondieron casi siempre y un porcentaje significativo 22% respondieron que solo algunas veces.

En el Ítem 12, se puede evidenciar que el 51% de los sujetos respondieron que el modelo de supervisión en el centro educativo algunas veces esta guiado por criterios de eficiencia y rentabilidad, mientras que un 24% respondió que casi siempre este proceso este guiado por estos elementos. Finalmente, el Ítem 13 muestra que el 28% de los sujetos respondieron que el personal directivo algunas veces se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes dentro de la institución. Mientras que el 24% expresa que nunca lo hacen y un 22% casi nunca.

Estas respuestas obtenidas con la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio se alejan un poco de lo expresado por Tanner y Tanner (1997:55) quienes expresan que un modelo es un esquema teórico que de modo tentativo representa un sistema o una realidad compleja. Cuando se habla de modelos de supervisión se refiere, básicamente, a la manera en que están presentes y se articulan los distintos elementos que constituyen sus referentes de identidad.

Los modelos de supervisión mantienen una estrecha vinculación con las diferentes tradiciones teóricas científicas de supervisión que se han ido desarrollando en los ámbitos didáctico y organizativo. Traslucen sus dilemas y opciones epistemológicas, sus posiciones en torno al diseño, desarrollo y evaluación del currículum, sus formas de entender el desarrollo docente, sus concepciones de la escuela como organización, los modos de abordar los procesos de innovación y cambio institucional.

Cuadro 5: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Métodos.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	2	4	7	16	25	56	8	18	3	7
15	3	7	8	18	6	13	22	49	6	13
16	2	4	6	13	14	31	20	44	3	7
17	--	--	2	4	15	33	22	49	6	13
18	3	7	3	7	11	24	18	40	10	22
19	2	4	5	11	7	16	18	40	13	29
X	2	4	5	11	13	29	18	40	7	16

n: 45

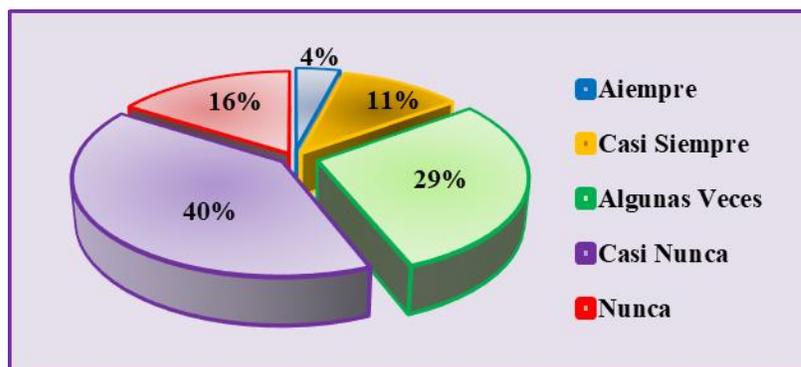


Gráfico 4: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Métodos.

A continuación, se presenta el cuadro 5, gráfico 4, en el que se muestran que el 40% en promedio de las respuestas dadas por los encuestados expresan que casi nunca se aplican cada uno de los métodos necesarios al momento de realizar la supervisión dentro de la institución, es importante señalar que el 29% de las respuestas expresaron que solo algunas veces se toman en cuenta. Seguidamente, se muestran cada uno de los ítems pertenecientes a la sub dimensión.

En relación al Ítem 14, se observa que un 56% de los encuestados respondieron que el director algunas veces observa al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa. Cabe destacar que un 29% de los sujetos respondieron que solo algunas veces. Seguidamente, se muestra el Ítem 15, en el que

un 49% de los sujetos respondieron que el supervisor casi nunca tiene la capacidad de empatía, a fin de comprender mejor los puntos de vista del docente.

Por su parte, el Ítem 16 muestra que el 44% de las respuestas expresaron que casi nunca se da la ayuda por parte del supervisor y del maestro, con visión al perfeccionamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje, es importante destacar que el 31% de los sujetos respondieron que algunas veces. En lo que respecta al Ítem 17, se puede observar que el 49% de las respuestas expresan que casi nunca se realizan labores preventivas con respecto a la actuación del docente, mientras que un 33% de los sujetos respondieron que solo algunas veces, lo que impide que a menudo se presenten inconveniente entre los trabajadores de la institución.

En lo que respecta al Ítem 18, se puede decir que el 40% de los encuestados respondieron que casi nunca se le da el estudio más profundo a los problemas o dificultades que se presentan para lograr su resolución y mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores, es importante señalar que un 24% respondieron que solo algunas veces lo hacen. Finalmente, se presenta el Ítem 19, en el que se muestra que el 450% de los encuestados respondieron que casi nunca se logran acuerdos entre el personal directivo y los docentes sobre las medidas necesarias para lograr un buen proceso de enseñanza y aprendizaje. Mientras que el 29% respondieron que nunca se logra.

Estos resultados se contraponen a lo expresado por Nerecy (2005, citado en Romero 2014), El método consiste en observar al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa. El método no-directivo tiende al perfeccionamiento del proceso, ofreciendo al docente oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos, necesidades y aspiraciones, lo cual le ayudara a desarrollarse, aumentando su habilidad para analizar, evaluar e interpretar lo que ocurre entorno de él y de su labor, ayudándolo así a hacer su acción más significativa y eficaz.

El método de ayuda mutua o interpersonal consiste en la labor integrada del supervisor y el trabajador, con miras al perfeccionamiento. El método clínico, en la supervisión, se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta

para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores. El método de la investigación activa consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones. Y, finalmente, el Método de Delphi en este se debe lograr acuerdos entre los docentes y demás personas comprometidas en la educación sobre las medidas que resulten necesarias a fin de aumentar la eficiencia de la enseñanza.

Cuadro 6: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Técnica.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	9	20	10	22	18	40	6	13	2	4
21	5	11	12	27	20	44	4	9	4	9
X	7	16	11	24	19	42	5	11	3	7

n: 45

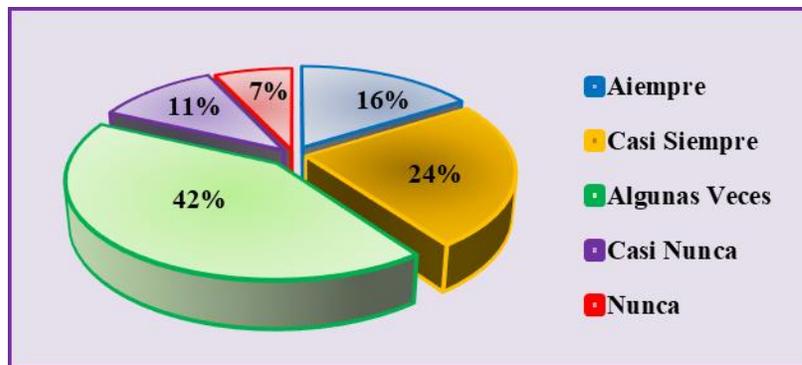


Gráfico 5: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Supervisión; Sub Dimensión: Técnica.

Por su parte, el cuadro 6, gráfico 5, muestran los resultados obtenidos en relación a la dimensión supervisión, específicamente en la sub dimensión técnicas, en la que se puede observar que el 52% en promedio de los encuestados respondieron que solo algunas veces toman en cuenta las técnicas directas o indirectas dentro del proceso de supervisión, mientras que un 29% en promedio expresaron que casi

siempre lo hace. A continuación, se describen detalladamente cada uno de los ítems correspondientes:

En lo que respecta al Ítem 20, se puede observar que el 40% de los encuestados respondieron que la observación del supervisor algunas veces debe incidir sobre todas las actividades y todos los sectores de la escuela, que influyan directa o indirectamente en el proceso educativo, mientras que un 22% expresó que casi siempre debe incidir, para lograr un buen trabajo dentro de la institución. Seguidamente, se encuentra el Ítem 21, se puede ver que el mayor porcentaje de respuestas 44% expresan que algunas veces el director se encarga de analizar los planes de enseñanza de los docentes con el objeto de estimularles a realizarlos con mayor calma y objetividad, mientras que el 27% respondieron que casi siempre.

Estos resultados se alejan un poco de los expresado por Fermín (ob. cit). Quien expone que las Técnicas Directas Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión, mientras que las Técnicas Indirectas Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso Enseñanza-Aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica.

Cuadro 7: Opinión de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Evaluación del Desempeño. Sub Dimensión: Métodos.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	1	2	2	7	8	16	14	31	20	44
23	3	7	3	4	5	11	11	24	23	51
24	12	27	12	27	10	22	7	16	4	9
25	12	31	11	27	9	20	8	18	5	11
X	7	16	7	16	8	18	10	22	13	28

n:45

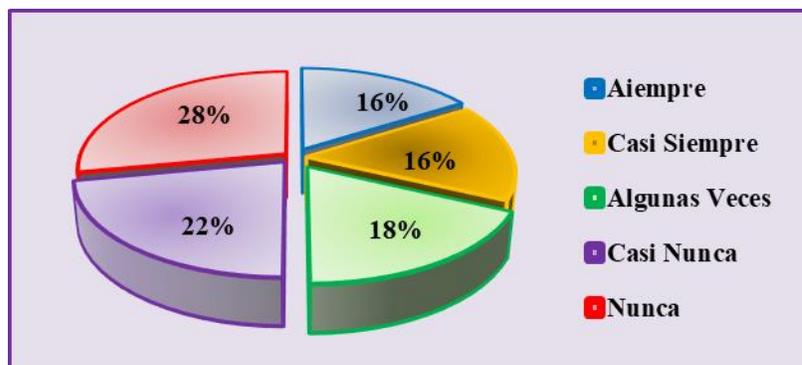


Gráfico 6: Representación Porcentual de la Opinión del personal respecto la Dimensión: Evaluación del Desempeño. Sub Dimensión: Métodos.

Finalmente se presentan el cuadro 7, gráfico 6, quienes describen los resultados de la encuesta en relación a la dimensión evaluación del desempeño, específicamente en la sub dimensión métodos. Se puede observar que el 28% en promedio de las respuestas dadas por los sujetos pertenecientes al estudio expresa que nunca se toman en cuenta los diferentes métodos necesarios para evaluar el desempeño del personal dentro de la institución. Lo que hace que en muchas ocasiones el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades no se realicen de la manera más adecuada. Es importante mencionar que un 22% en promedio de los sujetos respondieron que casi nunca se hace. A continuación, se describen con más detalle cada uno de los ítems correspondientes.

En lo que respecta al Ítem 22, se puede observar que el 44% de los sujetos respondieron que nunca se realiza una evaluación al personal a través de las opiniones dadas por los estudiantes, mientras que el 31% respondieron que casi nunca se hace. Por su parte, el Ítem 23 demuestra que el 51% de los sujetos respondieron que el personal directivo nunca realiza evaluaciones periódicas al personal docente a fin de mejorar su labor diaria, lo que impide que los trabajadores sepan cuando están realizando su trabajo con deficiencia para corregir y cuando lo están haciendo bien para ser reconocidos.

Seguidamente, se encuentra el Ítem 24, en el que el 27% de las respuestas expresan que siempre y casi siempre es necesaria una autoevaluación para reflexionar

en los posibles errores incurridos durante su labor docente. Finalmente, se encuentra el Ítem 25, en el que el 31% de los sujetos respondieron que la evaluación entre pares siempre es necesaria dentro de la institución para lograr mejorar el desempeño. Mientras que el 27% respondió que casi siempre.

Aunque en algunos ítems las respuestas sean favorables, es importante mencionar que en promedio el porcentaje de respuestas es desfavorable y se aleja de lo expresado por Toro, A (ob. cit), En fin, este método debe realizarse bajo conocimiento del mismo y de los involucrados, también puede depender de la visión, misión de la institución y hasta del modelo de supervisión sobre el cual se trabaje. Al final debe permitir enfatizar los rasgos significativos de los pedagogos y mejorar la educación impartida en nuestro país, además de identificar a aquellos docentes que logren objetivos de calidad, en este sentido, para evaluar la calidad docente se requieren evidencias acerca de su desempeño.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis e interpretación de los resultados permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la gerencia se pudo observar en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los sujetos pertenecientes al estudio que el personal directivo no pone en práctica cada una de las funciones de supervisión, planificación, dirección y control, necesarias para llevar a cabo todas las actividades y el posterior logro de los objetivos institucionales propuestos. Del mismo modo se observó que casi nunca toman en cuenta cada uno de los tipos de gerencia, para lograr ver cuál de ellos es el más idóneo para aplicar dentro de la institución.

En lo que respecta a la supervisión del personal directivo se puede evidenciar en los resultados obtenidos que algunas veces o casi nunca se ponen en práctica cada uno de los modelos de supervisión para lograr dar con el más adecuado dentro del desarrollo laboral de cada uno de los trabajadores. De igual manera se puede decir que no se aplican los diferentes métodos de supervisión existentes para mejorar el funcionamiento de la institución y el posterior logro de los objetivos.

Finalmente, en lo relacionado con la evaluación del desempeño se pudo observar que este proceso tan importante no se desarrolla dentro de la institución, lo que impide que los trabajadores tomen en cuenta las fallas cometidas para mejorar, así como también para que les sea reconocido el buen trabajo para lograr en los trabajadores que estén satisfechos y veas que son tomados en cuenta por parte del personal directivo.

Recomendaciones

Presentar las conclusiones de la investigación no sólo al personal directivo, docentes de aula participantes del estudio, sino también a las autoridades de la Coordinación Municipal de Educación del Municipio “Iribarren” del estado Lara para propiciar las acciones pertinentes que permitan la búsqueda de alternativas facilitadoras del mejoramiento de la gestión directiva, por ser la base esencial para la eficiencia en las instituciones educativas.

Llevar a efecto cursos o talleres, dirigidos a los directivos y docentes de aula que laboran Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara, sobre el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo, lo cual repercutirá favorablemente en la gestión de enseñanza y una construcción efectiva del aprendizaje por parte de los estudiantes. Esto puede llevarse con las instituciones de Educación Superior de la localidad o región, quienes disponen de personal preparado para tal fin.

Promover la conformación de mesas de diálogo o Círculos de Acción Docente en la institución educativa, que permitan no sólo el intercambio de experiencias gerenciales y educativas, sino que sirva de apoyo mutuo y cooperación en el abordaje eficaz del proceso de evaluación del desempeño.

Desarrollar jornadas de motivación, extendiéndolo hacia la totalidad de las instituciones del Municipio “Iribarren” del estado Lara, con el propósito de sensibilizarlos hacia la necesidad de mantenerse actualizados sobre diferentes tópicos de la gerencia y la evaluación del desempeño directivo para llevar a cabo un buen trabajo y logro de los objetivos propuestos dentro de la institución.

REFERENCIAS

- Aguirre, L. (2012). *Evaluación del desempeño docente en instituciones de educación superior. Caso: Centro de Estudios Superiores de los Tuxtles*. [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Alvarado, J. (2004). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Venezuela: UPEL.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Ander-Egg, E. (2005). *Debates y Propuestas sobre Políticas Educativas*. Editorial México Trillas, 2da Edición.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.) Caracas: Episteme.
- Artículos Z. (s/f). *Revista digital*. Disponible en: [Http://Www.Articlesbase.Com/#Gooqtrans\(EnEs\)Colegios-Articulos/Gerencia-Educativa-507070.Html](http://Www.Articlesbase.Com/#Gooqtrans(EnEs)Colegios-Articulos/Gerencia-Educativa-507070.Html)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Campos, K. (2013). *Perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en educación básica*. [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad Cent occidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto.
- Catalán J. y González M. (2009). *Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con la Autoevaluación del Propio Desempeño, en Profesores Básicos de Copiapó, La Serena y Coquimbo*. Tesis de Maestría, Universidad de la Serena, Chile.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de los recursos humanos* (5ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Comisión Unesco Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. (1ª ed.). Lima: Autor.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 20 de Diciembre de (1999). Asamblea Nacional Constituyente
- Dessler, G. (1996) *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición,
- Gil, W. Y Núñez, R. (2009) *la gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración.
- González, M. (2000). *Evaluación del aprendizaje en la enseñanza universitaria*. Revista del Centro de Estudios para Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana, Cuba.
- Guédez, J. (2010). *El Acompañamiento Pedagógico de los Directivos y el Desempeño Laboral de los Docentes de Aula de la Unidad educativa Nacional "Dr. Pastor Oropeza" Barquisimeto, Estado Lara*. Trabajo de investigación de la Universidad Pedagógica de Barquisimeto.
- Gutiérrez, A. (2013). *Reflexiones sobre la aptitud del Desempeño docente ante la visión del Sistema educativo bolivariano*. Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 7 N° 12. Enero-Julio 2013 / 129-139.
- Hernández, M. (2013). *Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la parroquia Tamare del municipio Mara* [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Hernández R., Fernández C. Y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*, México, Editorial Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández C. Y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*. (1era Edición). Editorial Prentice Hall. Disponible en: http://www.academia.edu/8742843/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted
- Ley del Ejercicio de la Profesión Docente con su Reforma Parcial. (2012). Caracas: Autor.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Caracas, 5 de agosto de 2009 Año CXXXVI – MESXI N° 5_929 Extraordinario

- López, R. (2011). *Nuevo manual del supervisor*. Director docente. Volumen 2. Ministerio del Poder Popular para la Educación. Venezuela.
- Maldonado, C. (2012). *Evaluación del Desempeño Docente en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje de los Estudios Básicos Supervisados del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional Abierta, Maracaibo.
- Manes, J. (2013). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Marsh, L. (1987). *Organizaciones*. New York. New York: Jhon Will Y and Sons.
- Marturet, M., Bavaresco, P., Torchio, R; Íbalo, C., Calarco, J. (2010). “El trabajo del director y el proyecto”. Entre directores de escuela primaria. El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la nación.
- Ministerio de Educación. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Perú. [Documento en línea] Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VlPPxQwMoJ:www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve
- Núñez, E. Y Gómez, M. (2012). *Manual de calidad para optimizar el rol de supervisor del director de la organización escolar*. [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Oquendo, C. (2014). *Gestión del gerente educativo en el acompañamiento docente en las escuelas rurales de la Parroquia Altigracia, Municipio Miranda, Estado Zulia*. Artículo de investigación, CICAG. [Documento en línea] Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2241/4071>
- Palacios, G. (2004). *Supervisión educativa*. España. Editorial DYKINSON
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. [Documento en línea] Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wUHKFJJuwkKJ:www.oei.es/quipu/venezuela/Reglamento_ley_org_educ.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve
- Resoluciones ministeriales. [Documento en línea] Disponible en: <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/handle/123456789/77969>
- Resoluciones Ministerio Poder Popular Educación. Disponible en: <http://vlex.com.ve/tags/resoluciones-ministerio-poder-popular-educacion-536831>

- Reyes, S. (2012). *Efecto de gerencia en la calidad laboral del docente en organizaciones educativas*. [Resumen]. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga. UNAB. Santander, Bucaramanga. Colombia.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Colombia. Cengage Learning Editores.
- Romero, A. (2014). Desempeño administrativo del supervisor y planificación educativa en educación básica primaria. Tesis de maestría. Disponible en: [Documento en línea] <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-14-08251.pdf>
- Rondón, D, Marín, D, Lopes, E. y Navarro, M. (2015). Clima organizacional. Trabajo de investigación. [Documento en línea] Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W1MuVmoA6awJ:files.diplomadotcunexpo.webnode.com.ve/200000034-ecd7fedcef/trabajo%2520de%2520gerencia%2520y%2520clima%2520organizacional.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>
- Sánchez, N. (2014). *La gerencia estratégica y la gestión del talento humano en las organizaciones educativas* [Resumen]. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Smith, J. (1995). *Gerencia Educativa de Aula como Alternativa de Cambio en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje*. Trabajo de Grado en Maestría en Educación. Universidad de Carabobo (Área de Estudios de Postgrado).
- Toro, R. (2009). *Modelo de evaluación del desempeño del docente del nivel de educación inicial como gerente en el aula*. [Documento en línea] Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/609/1545>
- Valdés, H. (2000). Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada en Cuba, 23-25 de mayo de 2000
- Valdés, H. (2004). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. [Documento en línea] Disponible en: http://www.cne.gob.pe/docs/cne-publicaciones/Manual_Valdes_Veloz.pdf

ANEXOS

**ANEXO “A”
INSTRUMENTO**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Estimado docente:

La aplicación del presente instrumento que tiene como objetivo Analizar el proceso de evaluación del desempeño en la función supervisora del directivo en la Escuela Bolivariana “San Ignacio de Loyola” Municipio Iribarren del Estado Lara.

La información que Ud. suministre será estrictamente confidencial, y será utilizada como aporte valioso en la elaboración de un trabajo de grado. La sinceridad de sus respuestas es muy valiosa, de ello depende en gran parte el éxito de esta investigación.

Gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES GENERALES

El cuestionario consta de veinticinco (25) ítem; relacionados con el indicador respectivo. En tal sentido se le agradece marcar con una equis (X) según su opinión la alternativa que considere pertinente de acuerdo con la siguiente escala:

Siempre	(S)
Casi Siempre	(CS)
Algunas Veces	(AV)
Casi Nunca	(CN)
Nunca	(N)

NOTA: Recuerde que debe marcar solo una alternativa de la escala. Se le agradece responder todas las preguntas del cuestionario.

N°	Enunciado	ALTERNATIVAS				
		S	CA	AV	CN	N
1	El director toma en cuenta las necesidades de la institución para planificar					
2	El director delega funciones al personal docente?					
3	El directivo coordina el desarrollo de las programaciones para el logro de los objetivos propuestos?					
4	El director establece acciones necesarias para verificar el alcance de los objetivos propuestos?					
5	Considera que el director posee los conocimientos necesarios para ocupar el puesto de trabajo.					
6	Cree que el personal directivo es elegido por las relaciones personales entre ellos y niveles jerárquicos más altos.					
7	El directivo se propone a lograr cada uno de los objetivos propuestos dentro de la institución.					
8	Dentro de la institución se le busca la solución a cuanto problema o inconveniente se origine dentro de la misma por parte del directivo					
9	El directivo busca que dentro de la institución se promueva una educación de calidad.					
10	Considera que la supervisión como desarrollo favorece la interdependencia entre el currículo y la enseñanza					
11	Cree que la supervisión se centre en los problemas reales que surgen en el proceso de enseñanza-aprendizaje					
12	El modelo de supervisión en el centro educativo esta guiado por criterios de eficiencia y rentabilidad.					
13	El personal directivo se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes dentro de la institución.					
14	El director observa al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa.					
15	El supervisor tiene la capacidad de empatía, a fin de comprender mejor los puntos de vista del docente.					
16	Considera que la ayuda por parte del supervisor y del maestro, con visión al perfeccionamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje					
17	Se realizan labores preventivas con respecto a la actuación del docente.					

18	Cree usted que se le da el estudio más profundo a los problemas o dificultades que se presentan					
19	Se logran acuerdos entre el personal directivo y los docentes sobre las medidas necesarias para lograr un buen proceso de enseñanza y aprendizaje.					
20	La observación del supervisor debe incidir sobre todas las actividades y todos los sectores de la escuela, que influyan directa o indirectamente en el proceso educativo.					
21	El director se encarga de analizar los planes de enseñanza de los docentes con el objeto de estimularles a realizarlos con mayor calma y objetividad.					
22	Se realiza una evaluación al personal a través de las opiniones dadas por los estudiantes.					
23	El personal directivo realiza evaluaciones periódicas al personal docente a fin de mejorar su labor diaria.					
24	Considera que es necesaria una autoevaluación para reflexionar en los posibles errores incurridos durante su labor docente.					
25	Cree que la evaluación entre pares es necesaria dentro de la institución para lograr mejorar el desempeño.					

**ANEXO “B”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

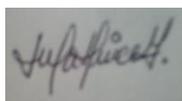
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Estimado(a) experto(a):

Atendiendo a los requerimientos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, me dirijo a Ud. para solicitar muy respetuosamente la revisión exhaustiva del presente instrumento relacionado con mi trabajo de investigación titulado: **DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Seguro de que su ética, profesionalismo y reconocida trayectoria nutrirá aún más el contenido de este importante estudio, sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán necesarias para mejorar la versión final del mismo. A continuación, presento el formato de validación para fines de evaluación siguiendo los parámetros de claridad, congruencia y pertinencia y un espacio para observaciones.

Atentamente,



Prof. María José Prince

Anexo: Objetivos de la investigación, cuadro de Operacionalización conjuntamente con el instrumento, planilla de evaluación y formato de validación del instrumento.

**MATRIZ DE VALIDACION
JUICIO DE EXPERTOS**

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	C.I. N°	Titulo/Especialidad:	Cargo que desempeña.
Alexander Frítez	15.351087	HSc Gerencia educativa	Tutor y Jurado de TG en la Ury

Dimensiones:	ITEMES	Pertinencia		Tendenciosa		Claridad		DEJAR MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO				
		Gerencia Supervisión	1	X		X					
2	X			X		X		X			
3	X			X		X		X			
4	X			X		X		X			
5	X			X		X		X			
6	X			X		X		X			
7	X			X		X		X			
8	X			X		X		X			
9	X			X		X		X			
10	X			X		X		X			
11	X			X		X		X			
12	X			X		X		X			
13	X			X		X		X			
14	X			X		X		X			
15	X			X		X		X			
16	X			X		X		X			
17	X			X		X		X			
Evaluación del desempeño.	18	X		X		X		X			
	19	X		X		X		X			
	20	X		X		X		X			
	21	X		X		X		X			
	22	X		X		X		X			
	23	X		X		X		X			
	24	X		X		X		X			
	25	X		X		X		X			


 Firma del Experto
 C.I: 15 351087

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Alexander Freitez, portador de la Cédula de Identidad N° 15351087, con el nivel académico de Msc Gerencia Educativa y en mi condición de experto, hago constar que he validado el instrumento presentado por la participante, para el trabajo de grado titulado **“DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA”**. El cual reúne las condiciones de claridad, pertinencia y coherencia para ser sometido al estudio piloto.

Constancia que realizo en la ciudad de: Barquisimeto a los 13 días del mes de Noviembre de 2017.

Firma: 

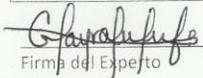
Cédula de Identidad: 15351087

MATRIZ DE VALIDACION
JUICIO DE EXPERTOS

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	C.I. N°	Título/Especialidad:	Cargo que desempeña.
Mayra Velazco	16.949.356	Msc. Gerencia E.	Jurado UPEL-IPB.

Dimensiones:	ITEMES	Pertinencia		Tendenciosa		Claridad		DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Gerencia Supervisión	1	X		X		X		X				
	2	X		X		X		X				
	3	X		X		X		X				
	4	X		X		X		X				
	5	X		X		X		X				
	6	X		X		X		X				
	7	X		X		X		X				
	8	X		X		X		X				
	9	X		X		X		X				
	10	X		X		X		X				
	11	X		X		X		X				
	12	X		X		X		X				
	13	X		X		X		X				
	14	X		X		X		X				
	15	X		X		X		X				
	16	X		X		X		X				
	17	X		X		X		X				
Evaluación del desempeño.	18	X		X		X		X				
	19	X		X		X		X				
	20	X		X		X		X				
	21	X		X		X		X				
	22	X		X		X		X				
	23	X		X		X		X				
	24	X		X		X		X				
	25	X		X		X		X				


Firma del Experto
C.I.:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Mayra Velasco, portador de la Cédula de Identidad N° 16.949.356, con el nivel académico de Msc. Gerencia Educativa y en mi condición de experto, hago constar que he validado el instrumento presentado por la participante, para el trabajo de grado titulado "DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA". El cual reúne las condiciones de claridad, pertinencia y coherencia para ser sometido al estudio piloto.

Constancia que realizo en la ciudad de: Barquisimeto a los 14 días del mes de Noviembre de 2017.

Firma: [Firma]
Cédula de Identidad: V-16.949.356

MATRIZ DE VALIDACION
JUICIO DE EXPERTOS

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	C.I. N°	Título/Especialidad:	Cargo que desempeña.
Nexy MENDEZ	11.132751	Mae. Gerencia E.	MAESTRA DE AULA.

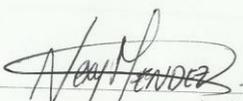
Dimensiones:	ITEMES	Pertinencia		Tendenciosa		Claridad		DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Gerencia Supervisión	1	X		X		X		X				
	2	X		X		X		X				
	3	X		X		X		X				
	4	X		X		X		X				
	5	X		X		X		X				
	6	X		X		X		X				
	7	X		X		X		X				
	8	X		X		X		X				
	9	X		X		X		X				
	10	X		X		X		X				
	11	X		X		X		X				
	12	X		X		X		X				
	13	X		X		X		X				
	14	X		X		X		X				
	15	X		X		X		X				
	16	X		X		X		X				
	17	X		X		X		X				
Evaluación del desempeño.	18	X		X		X		X				
	19	X		X		X		X				
	20	X		X		X		X				
	21	X		X		X		X				
	22	X		X		X		X				
	23	X		X		X		X				
	24	X		X		X		X				
	25	X		X		X		X				

Nexy MENDEZ
Firma del Experto
C.I.: 11.132.751.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Nexy Méndez, portador de la Cédula de Identidad N° 11.132.751, con el nivel académico de Msc. Gerencia Educativa en mi condición de experto, hago constar que he validado el instrumento presentado por la participante, para el trabajo de grado titulado "DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN SU ROL DE SUPERVISOR PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA". El cual reúne las condiciones de claridad, pertinencia y coherencia para ser sometido al estudio piloto.

Constancia que realizo en la ciudad de: BARQUISIMETO a los 14 días del mes de NOVIEMBRE de 2018.

Firma: 
Cédula de Identidad: 11.132.751

ANEXO “C”
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

SUJETOS	ÍTEMES																									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
001	2	4	3	4	3	2	3	3	1	3	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	5	62
002	3	3	2	5	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	2	3	5	2	3	1	3	2	3	2	4	70
003	3	3	4	3	2	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	3	5	2	3	2	3	2	3	2	4	67
004	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	4	71
005	5	1	5	5	5	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	1	5	4	5	3	3	4	4	5	99
006	4	2	3	4	2	3	4	2	1	1	4	1	2	1	1	3	4	2	3	3	4	3	1	2	4	64
007	4	2	3	4	2	3	4	2	1	1	4	1	2	1	1	3	4	2	3	3	4	3	1	2	4	64
008	2	4	3	4	3	2	3	3	1	3	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	5	62
009	3	3	2	5	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	2	3	5	2	3	1	3	2	3	2	4	70
010	3	3	4	3	2	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	3	5	2	3	2	3	2	3	2	4	67
011	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	71
012	5	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	5	79
013	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	2	2	5	3	2	2	2	2	2	2	5	72
014	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	83
015	4	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	1	3	3	2	2	5	68
016	1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	5	2	3	2	2	2	1	2	5	62
017	4	5	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	88
018	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	83
019	3	2	4	5	2	2	3	2	1	3	3	1	3	1	1	2	5	3	3	1	2	2	1	3	5	63
020	4	2	3	4	2	5	4	2	1	1	4	1	2	1	1	3	4	2	3	3	4	3	1	2	4	66
021	2	4	3	4	3	2	3	3	5	3	3	1	1	2	1	3	1	1	3	1	3	1	3	2	5	63
022	4	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	5	2	4	3	3	3	5	94
023	3	2	4	5	2	2	3	2	1	3	3	1	3	1	1	2	5	3	3	4	2	5	1	3	5	69
024	4	2	3	4	2	3	4	2	1	1	4	1	2	1	5	3	4	2	3	3	4	3	1	2	4	68
025	2	4	3	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	5	61
026	3	3	2	5	1	3	2	3	1	3	5	5	2	3	2	1	5	2	3	1	3	2	3	2	4	69
027	3	3	4	1	2	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	3	5	2	3	2	5	4	5	2	4	71
028	3	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	2	3	3	2	3	4	67
029	5	3	1	2	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	5	77
030	5	1	5	5	5	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	1	5	4	5	3	3	4	4	5	99
031	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	3	2	3	3	4	74
Desv. Est.Pob.	0,97	0,92	0,83	1,12	0,91	0,81	1,15	1,04	1,29	1,02	0,84	1,29	0,77	1,08	1,02	0,75	1,50	0,87	0,67	1,09	0,64	0,88	1,01	0,62	0,50	10,47
S ² (Var. Pob.)	0,94	0,85	0,69	1,26	0,82	0,65	1,32	1,08	1,66	1,03	0,71	1,67	0,59	1,17	1,04	0,56	2,26	0,75	0,45	1,19	0,41	0,77	1,02	0,38	0,25	109,58

N = 25

Sumatoria S² 23,51 Alfa = 0,82 Muy Alta Confiabilidad

Varianz Total 109,58

Este instrumento se midió con la siguiente fórmula: $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$; Donde: Σ = Sumatoria ; α = Coeficiente Alpha de Cronbach ;

k = Número de ítems del instrumento; Si² = Varianza de cada ítem; St² = Varianza del instrumento