

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

DERECHOS RESERVADOS

**ACCIÓN SUPERVISORA Y DESEMPEÑO DOCENTE  
EN ESCUELAS BÁSICAS**

Trabajo de Grado para Maestría presentado por:

OGLA TERESA VÁSQUEZ PARRA

Maestría en Supervisión Educativa

Maracaibo, Septiembre de 2006

DERECHOS RESERVADOS

ACCIÓN SUPERVISORA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE  
EN ESCUELAS BÁSICA

TRABAJO DE GRADO PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER SCIENTIARIUM  
EN SUPERVISIÓN EUCATIVA.  
PRESENTADO POR:

---

Licda. Oglá Teresa Vásquez  
Parra  
Cédula de Identidad:  
7.664.842

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por ser fuente de mi vida y sabiduría.

A mis padres que siempre serán mi apoyo en mi vida.

A mis hermanos que me da fuerzas para ser su ejemplo en su vida.

A mis sobrinos que me apoyan y me dan animo para continuar cosechando triunfos.

A la Tutora y amiga Mgs. Mandys González por sus asesorías y consejos a lo largo de mi trabajo de tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Señor Dios te agradezco todo tu amor, tu guía, gracias por ser mi modelo en la vida.

Gracias a mis padres, hermanos y sobrinos quienes han sido mi fortaleza para continuar mis estudios.

A mis amigos que me ayudaron y aconsejaron a no desmayar en alcanzar esta meta.

Gracias, Mgs. Mandys González por ser mi profesora y amiga, me has ayudado a crecer como persona y como profesional, tus consejos me han orientado en el desenvolvimiento de mi vida y mi profesión.

Agradezco a todos los Profesores de esta Universidad quien con sus orientaciones y experiencia, me permitieron buscar cada día la excelencia.

**UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA**  
**VICE-RECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**MAESTRÍA EN SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

**RESUMEN**

ACCIÓN SUPERVISORA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE  
EN ESCUELAS BÁSICA

Autora:  
Ogla Vásquez Parra  
Tutora:  
Mandys González  
Año:2006

El propósito del estudio fue determinar la relación entre la Acción Supervisora y el Desempeño docente en las Escuelas Básicas de la Parroquia Santa Rita del Municipio La Rita, Estado Zulia, realizándose un trabajo de tipo descriptivo-correlacional con diseño no experimental transeccional. La población estuvo constituida por 113 sujetos, de muestra censal. Para recolectar los datos se aplicó como técnica la encuesta, con dos cuestionario tipo encuesta como instrumento, ítemes cuya escala fue tipo Likert, denominados ACSUP, V-05 con 30 ítemes y DESDOC, V-05 de 15 ítemes. Dichos instrumentos se validaron con la técnica del experto y la confiabilidad mediante la aplicación de la formula Alfa-Cronbach que arrojó un nivel de 0,99 partiendo de una prueba piloto. Los resultados arrojaron que la variable Acción Supervisora obtuvo una  $\Sigma$  de 3360 puntos ubicándola en una categoría de Deficiente, y el Desempeño Docente acumuló una  $\Sigma$  de 1417 puntos determinando su nivel Muy Deficiente. La correlación de las dos variables se estableció con la formula de Chi-Cuadrado arrojando 0,867, y el grado de Significancia se ubicó en 1, demostrando que no existe correlación entre las variables analizadas.

Descriptores: Acción, Supervisión, Desempeño.  
Email: oglava-1761hotmail.com

## ÍNDICE GENERAL

INDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
INDICE DE TABLAS.....	X
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN.....	
Planteamiento y formulación del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación de la Investigación.....	16
Delimitación de la Investigación.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	
Antecedentes de la Investigación .....	20
Bases Teóricas de la investigación .....	29
Acción Supervisora .....	30
Estilos de Supervisión .....	42
Supervisión Autocrática.....	42
Supervisión Participativa.....	43
Supervisión Constructiva.....	46
Principios de la Supervisión Educativa.....	49
Efectiva y Cooperativa.....	50
Científica y Organizada.....	50
Democrática y Evaluadora.....	51
Funciones de la Supervisión Educativa.....	52
Funciones Técnicas.....	54
Funciones Administrativas.....	55
Funciones Sociales.....	56
Desempeño Docente.....	59

Factores del desempeño Docente-----	62
Factores Técnicos - Pedagógicos-----	68
Planificación Escolar-----	70
Evaluación Educativa-----	74
Factores Personales-----	81
Expectativas-----	82
Autoestima.....	83
Motivación-----	84
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO-----	
Tipo y nivel de investigación-----	89
Diseño de la Investigación-----	90
Sujetos de la investigación-----	90
Población-----	90
Muestra-----	91
Definición operacional de las variables-----	92
Técnicas de recolección de datos-----	94
Descripción del instrumento-----	95
Propiedades psicométricas	98
Plan de análisis de datos	100
Procedimientos	101
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
Resultados y Discusión	104
Conclusiones	120
Recomendaciones	124
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	125

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1  
Modelo Básico de la Motivación ..... 88

DERECHOS RESERVADOS



## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	
Mapa de Variables.....	88
Cuadro N° 2	
Distribución de la Población por Institución.....	90
Cuadro N° 3	
Baremos de Medición de la variable.....	95
Cuadro N° 4	
Baremo de Medición de las Variables.....	96
Cuadro N° 5	
Análisis de la Correlación-----	118

DERECHOS RESERVADOS

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	
Dimensión Estilos de Supervisión.....	104
Tabla N° 2	
Dimensión Principios de la Supervisión.....	106
Tabla N° 3	
Dimensión Funciones de la Supervisión.....	108
Tabla N° 4	
Análisis Estadístico de la Variable Acción Supervisora-----	110
Tabla N° 5	
Dimensión Factores Técnicos del Desempeño .....	112
Tabla N° 6	
Dimensión Factores Personales del Desempeño.....	114
Tabla N° 7	
Dimensión Análisis Estadístico de la Variable Desempeño Docente-----	115

# C A P I T U L O I

## FUNDAMENTACIÓN

### Planteamiento y formulación del problema

El proceso de globalización de la economía mundial obliga a un alto nivel de competitividad dentro de las instituciones, exigiendo esto, trabajadores altamente capacitados y habilidosos que le permitan a la organización desarrollar un excelente servicio en el menor tiempo posible.

Pero, pretender que los trabajadores ejecuten sus tareas específicas, requiere de supervisiones efectivas para establecer un proceso verdaderamente efectivo en la gerencia, puesto de esta forma se verifica la capacitación tecnológica que lleva a alcanzar altos niveles de desempeño, que se consolidan a través de la educación convencional ofrecida dentro de las organizaciones, con miras a lograr el desarrollo de las capacidades en cada uno de los trabajadores. Al respecto, Villasmil (2000), sostiene que:

a las puertas de una nueva era, aparece un mundo en el cual los viejos sistemas ideológicos pierden vigencia día a día, requiriéndose la creación de una gama muy variada de capacidades tanto técnicas como administrativas y gerenciales, donde cada organización cuente con trabajadores que dominen los conocimientos técnicos y administrativos necesarios.(8)

Por su parte Moreno, (2000), hace un excelente análisis de la situación de América Latina, señalando que a partir de los años setenta se integra en la tendencia mundial de la globalización económica cuando ocurren grandes transformaciones geopolíticas, e importantes innovaciones tecnológicas que impulsaron un cambio de paradigma en los estilos gerenciales que exige el paso del gerente administrador al líder sinérgico.

El ámbito educativo Latinoamericano no ha escapado de esta tendencia según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004), se ha tomado como prioridad educativa la modernización de sus estilos de la planificación y de gestión administrativa en procura de una educación de calidad, mediante estrategias de investigación. Para ello, a finales de la década de los ochenta, se comenzaron a ensayar los proyectos educativos, para mejorar la acción supervisora

en los planteles hacia un mejoramiento de la aplicación de los procesos para optimizar los resultados educativos.

En cuanto a la supervisión educativa se plantea la necesidad de preparar en toda Latinoamérica el recurso humano para que intervenga en la educación con verdadero ideal de cambio y desarrollo, sustentado en los valores trascendentales del hombre, puesto que la educación como prioridad para cualquier sociedad en especial la de los países no desarrollados, la cual es cada día más costosa y responde cada vez menos a la demanda de las sociedades. Aspecto este de gran interés para ejecutar estudios que permitan ubicar la misma al ritmo del avance científico y tecnológico.

Al respecto López, (2000), señala que estudios realizados por el Sistema Nacional de Cooperación Educativa (SINCE), en Chile (1999, la Comisión para el Desarrollo de Proyecto Educativo de la América latina y el Caribe (CEPAL), en Uruguay (1995).

Así como, la Dirección de Educación en Brasil, (1999), plantean la necesidad de desarrollar una política educativa alrededor de la formación de los directores de las escuelas

básicas para que desplieguen en sus planteles una acción supervisora dirigida a la consolidación de los llamados proyectos político-pedagógicos.

Es importante destacar que, el proceso de elaboración y puesta en marcha de un proyecto educativo, amerita del papel del personal directivo y su acción supervisora es fundamental, ya que mediante ésta, se desencadenan los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación impartida en la escuela.

Apoyando lo anteriormente expresado, López (2000), quien afirma que la acción supervisora es la que puede conducir en la dinámica escolar y poder promover mecanismos unificados de articulación que conduzcan hacia la excelencia educativa, exponiendo al mismo tiempo que, son los directores y docentes quienes tienen la responsabilidad de diseñar estrategias para trabajar dentro de las instituciones educativas de manera exitosa.

Por otra parte, el autor en cuanto a las actividades de los equipos de trabajos deben generar la misma de manera cualicuantitativa refiriendo:

se requiere de un equipo de directores que en su acción supervisora sean capaces de generar actividades cualitativas y cuantitativas importantes dirigidas al lograr el rendimiento de los alumnos y para mejorar la calidad de la acción individual de los docentes. Se exige de él una función integral, donde se redimensione su labor pedagógica, abandonada por la preeminencia de sus labores administrativas. Debe poder asumir el seguimiento, la planificación pedagógica, el apoyo a la labor docente y la formación de los maestros. Es decir, un director que pase de administrador a ser nuevamente líder pedagógico. (39)

Al mismo tiempo, el nuevo diseño pedagógico requerido no es sólo un cambio en las prácticas de aula, se requiere además, de una transformación organizativa y del funcionamiento escolar que facilite y apoye la labor pedagógica de la escuela, cambio que debe ser acometido por el personal directivo a través de la acción supervisora que puedan asumir.

Lo planteado refleja que, el actual proceso de innovaciones pedagógicas demanda la formación de un nuevo personal que supere las prácticas administrativas desfasadas de la realidad contextual de la institución, que pueda lograrse mediante la acción supervisora con el fin de promover un desempeño docente.

Lo expuesto, lleva al docente a ser participativo en la práctica educativa para garantizar con ello al mismo tiempo, el involucramiento de todas las personas en el proceso de aprendizaje. Al respecto, Lanz (2001), señala que tomando en cuenta las debilidades que posee actualmente la formación de los docentes es clave definir las limitaciones de sus capacidades, entre las que menciona escasa fundamentación teórico-conceptual, incongruencia interna de planes y programas y desprecio por las experiencias formativas no convencionales.

Esta situación se agrava por la falta de autonomía de la institución escolar impidiendo un adecuado desempeño tanto por parte del personal directivo, como del docente de aula, por lo que se hace necesario que los sistemas educativos del mundo contemporáneo, establezcan como tarea fundamental la formación de recursos humanos altamente calificados para enfrentar con éxito el avance de la ciencia y la tecnología dentro de la formación docente.

Está formación, según Morales (2002), ha llevado a los gobiernos de los países latinoamericanos a asignar recursos económicos y tiempo para que se desarrollen los mecanismos necesarios en el logro de la capacitación del profesional de



la educación y por ende, al mejoramiento en la calidad de la misma. Al transcurrir el tiempo y a pesar de estas iniciativas gubernamentales, se puede observar que existe un desfase entre la educación y el desarrollo político, económico y cultural del país; al igual que las demandas exigidas por la sociedad.

En el mismo orden de ideas, Casal (2001). establece que la discrepancia que existe entre el desarrollo del país y la educación es producto de la conceptualización y ejecución de la acción supervisora, que se han establecido en los sistemas educativos.

En este sentido, la UNESCO (2004), señala que la participación de los profesionales y otros trabajadores en algunas instituciones de América Latina se encuentran en crisis, especialmente por la manera como los gerentes ejecutan las acciones y actividades de la función supervisora y la poca atención que se le da al desempeño. Estos planteamientos pueden describir también el ambiente educativo, donde no se asume una acción supervisora que genere una participación adecuada a su estatus dentro de la organización, pues no orienta el desempeño de acuerdo con la realidad imperante de la labor del docente.

Por su parte, Venezuela ha asumido el reto a través de una política educativa encaminada a insertar los modernos paradigmas gerenciales dentro de la organización educativa. Al respecto, Ávila (2005), acota que el aumento de la eficiencia y la equidad, el cambio institucional, la competitividad internacional, la capitalización de los recursos humanos y el compromiso social constituyen los lineamientos de los planes de la nación, enfatizando en que las nuevas estrategias de desarrollo requieren de una reestructuración profunda de los sistemas educativos con el fin de aprovechar al máximo el potencial creativo y productivo del recurso humano.

Es importante señalar que la reforma educativa venezolana ha estado dirigida a superar los contenidos académicos y culturales para intervenir en las esferas de la vida, de la personalidad y del comportamiento ciudadano de los estudiantes, lo que indudablemente le otorga al modelo un sentido funcional que vincula a la educación con la vida. Para ello se han implantado los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (P. E. I. C.) y los Proyectos de Aprendizajes (P.A.) como los componentes curriculares que direccionan y motorizan la organización educativa.

Así mismo, existe en el docente desmotivación y carencia de recursos para un mejor desempeño de las funciones, baja autoestima y poca participación en la toma de decisiones. El mundo hoy en día está cambiando a un ritmo acelerado y esto exige dar a la función docente la importancia adecuada, sobre todo en educación. Según la consideración tradicional, la educación consistía esencialmente en la función de enseñar, hoy día y más aún en el futuro, la educación significa ante todo un proceso permanente de aprendizaje de cada persona en la sociedad.

Por lo referido, es necesaria una educación diferente como alternativa para dar respuesta al cambio social y al desarrollo científico-tecnológico del mundo de hoy. Hay una experiencia básica que se convierte en axioma motivador. El mundo está en cambio y es urgente realzar profundos movimientos.

El primero, adaptarse a la nueva ciencia y tecnología y el segundo transformar todo en función del hombre y de su pleno desarrollo en el logro de una sociedad justa, plural, donde todas sus aspiraciones y necesidades humanas se satisfagan por medio de la educación, pues esta contribuye a

realzar los valores en el individuo y por ende en su contexto social.

Se observa como desde hace dos décadas se viene produciendo un movimiento pedagógico, en torno a la necesidad y urgencia de la educación, en valores que están llamados a suscitar profundas transformaciones en los sistemas educativos y en la practicas escolar.

Esta acción educativa, es sin duda ambiciosa y compleja. Las escuelas sufren serias dificultades quizás a la desconexión de los agentes educativos de los diferentes contextos en los que el alumno se desenvuelve lo que hace que de manera directa o indirecta intervengan, en la formación educativa de la personalidad del alumno. Son las experiencias significativas las que marcan la vida de los alumnos, y ayudan a descubrir valores y a interiorizarlos, modelando sus actitudes.

En función de lo anterior, el Ministerio de Educación y Deporte desde el año de 1996, viene señalando la necesidad de incorporar un Nuevo Diseño Curricular en todos los niveles y modalidades, en procura de una educación significativa a través de la fundamentación de los ejes transversales. Es

así, como el docente debe concientizarse y asumir el rol de ser el eje motorizador de estos cambios en la educación. Pero, se debe al mismo tiempo introducir una perspectiva de acción supervisora para que todos los docentes, alumnos y representantes, puedan hacer realidad la recuperación y el fortalecimiento de la educación.

Esto sería posible, si la acción supervisora apropia un desempeño en los docentes como tarea humanizadora, asumiendo y llevando a la práctica educativa los siguientes principios: abrir y conectar la escuela con la vida, romper el divorcio entre los contenidos de las áreas y lo que los alumnos perciben y adquieren en contacto con la realidad, adoptar en el ámbito escolar una actitud profundamente crítica y constructiva, que favorezca el desarrollo de los valores éticos fundamentales, dotar a los alumnos de las capacidades necesarias para conocer e interpretar la realidad y poder actuar sobre ellas.

La educación de hoy debe promover cambios significativos, que conduzcan a la formación de un ser humano capaz de desenvolverse en una sociedad pluralista, en la que pueda de una manera crítica practicar como norma de vida la libertad de tolerancia, la solidaridad, la honestidad y la justicia.

Dichas características personales se pretenden desarrollar a través de los ejes transversales que se convierten en fundamentos para la práctica pedagógica, al integrar las dimensiones del ser, el saber y el que hacer a través de los contenidos actitudinales, conceptuales y procedimentales presentes en todas las áreas del currículo.

Es en este proceso humanizador donde el director desde su acción supervisora guíe a los docente hacia una práctica en el aula buscando sacar a flote la carencia de valores que se observa en las escuelas. Al respecto, Rivas (2000), señala que el docente debe ser gerente proactivo, creativo y colaborador y a su vez, ser líder maduro, empático y comunicativo.

En torno a esto, se requiere una acción supervisora donde el director esté capacitado para proponer metas y planes de acción, flexibilizar procedimientos, construir equipos, dar retroalimentación y establecer una buena comunicación interpersonal, manteniendo un sistema amplio de recompensas, proponiendo mejoras constantes en el ambiente educativo y con ello a la sociedad. Sin embargo, los cambios estructurales son tarea de todos. El panorama seguirá siendo

oscuro, hasta tanto los actores educativos, no asuman la necesidad de intensificar sus esfuerzos y compromisos.

En relación con lo planteado, se hizo necesario el estudio de la realidad educativa del Municipio Escolar Santa Rita, ubicado en el estado Zulia, específicamente las Escuelas Básicas Estadales que se encuentran en la parroquia Santa Rita, siendo las mismas: "Escuela Básica Estatal Dr. Urquinaona", "Escuela Básica Nacional Antonio María Pírela", Escuela Básica Nacional Lucrecia Novo de Parra, Escuela Básica Nacional Santa Rita, donde no se evidencia un equipo directivo suficientemente capacitado, haciéndose necesario verificar la acción supervisora y el desempeño de los docentes en la dinámica escolar.

Puede decirse que los docentes de las mismas escuelas presentan características en común: insatisfacción laboral, una postura crítica, un rechazo y una reserva frente a la cultural actual, pero, con un marcado énfasis en las formas tradicionales de la práctica docente, elementos que afectan negativamente la operatización, consolidación y prosecución del de los nuevos paradigmas curriculares propuestos en la actualidad.

Lo descrito anteriormente, parte del hecho de la actual acción supervisora dentro de las instituciones educativas, según evaluaciones realizadas por la Coordinación del Proyecto Educativo Regional (2004-2005), se evidencia apatía, poco poder de decisión, escasa cohesión grupal entre los miembros que integran los planteles escolares, lo que convierte el Desempeño Docente en una rutina diaria y obligada dentro del Municipio Escolar antes mencionado.

Lo anteriormente expuesto evidencia la existencia de un desfase entre el deber ser de las nuevas propuestas educativas promulgadas desde la UNESCO (2004), y el Ministerio de Educación y Deporte (1996), y la realidad de los docentes en cuanto a la acción gerencial del personal directivo, ante los retos asumidos con la reforma educativa venezolana, que requieren no sólo de un líder comunitario capaz de administrar a través de una acción supervisora.

Con un gerente como el referido, se contará de forma consensuada con un equipo de trabajo integrado, coherente y participativo; sino también de un docente que interprete y asuma su rol de facilitador, entrelazando su deber con



sentido de pertenencia y aceptación a la nueva exigencia educativa.

En el marco de esta situación anteriormente descrita se formuló el problema de la investigación: ¿Qué relación existe entre la Acción Supervisora y el Desempeño de los docentes en las escuelas básica de la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa Rita del Estado Zulia.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la Acción Supervisora y el Desempeño Docentes en las escuelas básica de la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa Rita del Estado Zulia.

#### **Objetivos Específicos**

-. Identificar los estilos de supervisión en las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Santa Rita.

-. Analizar los principios de la supervisión en las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Santa Rita.

-. Describir las funciones de la supervisión en las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Santa Rita.

- . Analizar los factores técnicos del desempeño docente en las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Santa Rita.

- . Caracterizar los factores personales de los docentes en su desempeño en las escuelas en las Escuelas Básicas del Municipio Escolar Santa Rita.

- . Establecer la relación entre la Acción Supervisora y el Desempeño de los docentes de las escuelas básica del Municipio Santa Rita.

### **Justificación de la Investigación**

El estudio que se realizó es de gran importancia, ya que a través de éste se pudo conocer el valor que tiene la acción supervisora del director en relación con el desempeño docente en las escuelas básicas, pues la labor docente, es una tarea fundamental en cualquier organización educativa y no puede estar desvinculada con los procesos de aprendizaje que se originan en los salones de clases, de allí, que el estudio del problema permitió indagar sobre la acción supervisora del personal directivo y el Desempeño docente en las Escuelas Básicas Estadas del Municipio Escolar Santa Rita.

De lo anterior, desde el punto de vista teórico, la investigación constituye un aporte a las propuestas sobre la reforma educativa venezolana, que actualmente está centrada en lo pedagógico, relegando a un segundo plano los aspectos organizativos de la institución escolar, los cuales son los que la determinan, puesto que se ofrecerá información sobre la importancia de la acción supervisora como un proceso administrativo, de gran relevancia para la consolidación y prosecución de las nuevas propuestas en cuanto al currículo de educación básica.

Desde el punto de vista práctico, el estudio representa una herramienta tangible e inmediata que los directores o mejor dicho los gerentes educativos, pueden tomar como guía para autoevaluarse en función de su acción supervisora, fortaleciendo el desarrollo institucional y social, brindando un aporte para el mejoramiento de la acción del personal docente en su actividad de aula.

Lo anterior, debido que al extenderse la acción supervisora hacia el personal docente, quien se erige como gerente del aula de clases, se estimulará el compromiso

docente que conduzca a la escuela ideal, a la escuela cuya misión esté dirigida a la verdadera formación integral de los venezolanos, requisito fundamental del proceso de transformación social que se viene operando y es la educación con adecuados gerentes, tanto a nivel de dirección como de aula, quien deben asumir dicho compromiso.

Por último, desde el punto de vista metodológico el estudio resulta importante al proporcionar instrumentos de investigación validados científicamente que permiten realizar la evaluación objetiva de la acción supervisora y el desempeño docente con miras al establecer alternativas que conduzcan a la excelencia de la actividad escolar. De igual manera, se convierte en antecedente para futuras investigaciones en el área educativa.

### **Delimitación de la Investigación**

El presente estudio se realizó en las Escuelas Básicas de la Parroquia Civil Santa Rita, específicamente: Escuela Básica Estatal "Dr. Urquinaona", Escuela Básica Nacional "Antonio María Pírela", Escuela Básica Nacional "Lucrecia Novo de Parra", Escuela Básica Nacional "Santa Rita",

pertenecientes todas a la Parroquia Santa Rita, del Municipio Autónomo La Rita del Estado Zulia.

Temporalmente, el estudio estuvo delimitado en un período de dos años, desde junio de 2004 hasta junio 2006. Enmarcado en la línea de investigación de la Supervisión Educativa, partiendo de los sustentos teóricos de los autores: Bound y Woods (1999), Chiavenato (2002), López (2004), Requeijo y Lugo (1996), Fernán (1998), Ramírez (1999), Nerici (1999), entre otros.

## C A P I T U L O   I I

### MARCO TEÓRICO

En las últimas décadas las diversas universidades del país, así como organizaciones relacionadas o preocupadas por la materia educativa, se han dedicado a estudiar la dinámica de las organizaciones educativas. Por consiguiente, fue necesario realizar una revisión de trabajos anteriores afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

#### **Antecedentes de la investigación**

La educación venezolana, es un proceso docente que no debe soslayarse, ya que de ella depende la formación de todos los individuos que en un futuro formarán parte del destino del país. Este hecho ha dado pie para que numerosos investigadores se aboquen al estudio de los factores que hoy inciden directa e indirectamente en la calidad de la educación.

En realidad, el proceso de supervisión es la liberación del potencial humano que hace posible tener un cuerpo de

maestros más componentes para dirigir la interacción humana que se llama educación.

Para llevar a cabo esta investigación se procedió a consultar un grupo de trabajos relacionados con el tema tratado, los cuales se mencionan a continuación:

Valenzuela (2003) en su trabajo sobre el Perfil Profesional del Supervisor Educativo, quien busco en la investigación determinar las características del perfil profesional del supervisor en los directivos de las escuelas de la I y II Etapa de Educación Básica.

Con respecto a la técnica que se utilizó fue a través de la medición aritmética para luego realizar un análisis donde se llegó a la conclusión llegó que en el Perfil Profesional del Supervisor Educativo deben ser considerados los roles como competencia, los cuales son: Evaluación, Planificación, Administración, Comunicación, Recursos Instruccionales, Relaciones Humanas y Administración Institucional.

Todo estos roles son los que le permiten llagar a la conformación del perfil profesional del supervisor. La relevancia del anterior trabajo, esta relacionada con la variable acción supervisora gerencial de los directivos, lo

que habla de su relación estrecha con los equipos de trabajo, que forma parte esencial de un buen desempeño docente, de allí que sea necesario este antecedente para el estudio.

Costa (2003), en su estudio titulado La Función Supervisora de las Escuelas y el Desempeño Laboral de los Docentes de Básicas del Municipio Libertador del distrito Federal. Cuyo objetivo era determinar la función del supervisor educativo y su relación con el desempeño laboral de los docentes de las instituciones, partiendo de las teorías del estilo de liderazgo, basado en el uso de la autoridad, y los cuatro sistemas de administración de Lickert, la mala administrativa y teorías situacionales.

El mismo fue de tipo descriptivo correlacional, con un diseño experimental correlacional. La Población estuvo compuesta por 10 directivos y 50 docentes. La técnica utilizada fue un cuestionario validados por 10 expertos, determinando luego su confiabilidad con la fórmula de Alfa de Crombach obteniendo 89.

En este estudio se llegó a la conclusión que la función supervisora tiene estrecha relación con el desempeño laboral de los docentes, por lo que se recomendó la utilización



cumplir una función en la supervisión de las escuelas con estilos más asertivos y dejar de lado el autocrático. La investigación aporta antecedentes valiosos sobre todo en la ampliación del instrumento que arrojó resultados interesantes para el análisis que se hace sobre las variables función supervisoria y el desempeño del docente.

Otro estudio fue realizado por Rondón (2004), quien diseñó un Perfil Profesional del Supervisor de Educación Básica frente al reto que plantea la nueva Escuela. Como una propuesta esta investigación tuvo como objeto analizar la importancia que tiene el perfil profesional del supervisor educativo en el reto que se plantean las instituciones de Educación Básica.

El estudio tomó en consideración las teorías de la supervisión autocrática, democrática, laissez faire, participativa y transformadora refiriéndose éstas a los aportes de White y Lippy, Lickert, Stodgdi, Hersey y Blanchard, Gordon, entre otros.

La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño transversal, no experimental, y cuya población estuvo

constituida por 5 directivos y 42 docentes de las instituciones privadas de la Educación Básica seleccionadas. La técnica utilizada la encuesta para lo cual se elaboró un cuestionario dirigido a directores y docentes.

Los resultados obtenidos determinaron que el Perfil Profesional del Supervisor Educativo no se adecua con las exigencias del cambio que requiere el sistema educativo en función de las transformaciones pedagógicas y administrativas requeridas, lo que afecta el comportamiento de la variable proyecto pedagógico de plantel, el cual no es efectivo por no darse la oportunidad de diseñarlo y ejecutarse en las instituciones privadas seleccionadas en el estudio.

El hecho de que un perfil profesional del supervisor educativo inadecuado pueda afectar el desempeño de los docentes es un punto vital de este estudio, es por ello, que esta investigación se destaca para utilizarla como referencia teórica, por cuanto se pudo determinar entre otras situaciones, la falta de preparación y conocimientos de los supervisores en relación con los fundamentos filosóficos y pedagógicos de las propuestas educativas actuales.

Azuaje (2004), en su trabajo de maestría titulado: El Ser y deber de la supervisión para el Desempeño Docente en los Planteles de Educación Básica del Distrito N° 3 de Valencia, concluyó que el personal que ejerce la función supervisora en los planteles le dedica mayor atención al aspecto Técnico-Docente y que los educadores perciben poco liderazgo en el personal que ejerce esta función.

Fue de tipo ex post facto, con una muestra de 35 maestros de aula, que laboran la II Etapa de Educación Básica, cuyo instrumento para recolectar los datos fue un cuestionario diseñado con escala tipo Lickert de 5 alternativas, obteniéndose como resultado que los docentes no conocen ni aplican estrategias centradas en los estudiantes, pues sus clases son verbalistas, la estrategia mayormente empleada son las exposiciones sin darle participación activa a los alumnos.

Se recomendó la planificación de talleres, seminarios u otro tipo de cursos para que los docentes puedan actualizar sus conocimientos y ponerlos en práctica en sus aulas. El anterior estudio resulta significativo, porque estudia la supervisión educativa aplicada en el trabajo de los docentes

en su desempeño laboral que pudiera servir de referencia para la investigación.

Peley, (2002), realizó una investigación titulada "Estilo de Supervisión Educativa y Desempeño Laboral del personal Docente de la Universidades Privadas". Este estudio estuvo referido a determinar el estilo del desempeño laboral docente.

La investigación se tipificó descriptiva, de campo, no experimental, descriptiva transeccional. La población objeto de estudio estuvo conformado por 39 directivos y 820 docentes; se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes con 40 ítems, a ambos se aplicó validez de contenido por 10 expertos y discriminantes.

Entre las conclusiones se obtuvo que la supervisión es realizada con un estilo democrático en comparación con otros estilos, los cuales se destacan apertura a la participación y colaboración con los docentes. Así mismo, se evidenció que un porcentaje significativo de docente indican que el liderazgo de los directivos tiende a ser de tipo Laissez Faire, en cuanto a las relaciones interpersonales resultaron

ser mediante negativas y evidenciándose rasgos comunicativos poco claros.

Igualmente, el desempeño laboral de los docentes es percibido por los directivos como muy bueno a excelente, presentado indicadores positivos con el cumplimiento de sus labores, participación en las actividades programadas y cumplimiento en la planificación.

Entre las recomendaciones estuvo el fortalecimiento del liderazgo, mejorar las relaciones interpersonales y el proceso de comunicación, así como llevar a la práctica los lineamientos propuestos en esta investigación. Esta investigación genera información valiosa para la presente investigación ya que es una referencia excelente sobre la relación entre la supervisión educativa y el desempeño laboral del docente, las cuales son las variables con las cuales se está trabajando en la misma.

Una vez finalizada la revisión de antecedentes, es evidente que los estudios presentados guardan relación con la investigación que se plantea y pudiera servir como base y justificación al demostrar la necesidad de realizar un

diagnóstico para determinar la relación entre la acción supervisora gerencial y el desempeño ocupacional de los docentes en las escuelas de educación básica. También los antecedentes guardan estrecha relación con la investigación en cuanto a que la mayoría afirma que la supervisión no se ajusta a lo establecido en el Normativo de Educación Básica y por lo tanto se deben realizar acciones tendentes a mejorar dicho proceso.

En la actualidad se nota un conjunto de desequilibrios y desajustes que denuncian en líneas generales al estado precario en que se encuentra la Supervisión Educativa en Venezuela. esta situación evidencia y demanda un cambio, una reorganización en la administración de las instituciones de Educación Básica, específicamente en las Escuelas Básicas del Municipio Santa Rita del estado Zulia.

### **Bases Teóricas**

La crisis actual de la educación es indicio de un proceso de transformación y de búsqueda de nuevas formas de

organización, la cual requiere de un trabajo de análisis y de revisión de sus componentes que permita un reordenamiento y ampliación de sus funciones a la luz de las nuevas exigencias del hombre.

Siendo el proceso educativo en Venezuela, conducido por docentes quienes, a pesar de ejercer el cargo por haber sido capacitados para ello, necesitan de una u otra forma ser orientados y estimulados constantemente para que tratan de ser cada día mejores, y la calidad de la enseñanza sea su objetivo principal.

Es por esta razón que el quehacer educativo requiere de una acción supervisora gerencial efectiva que se encargue de estimular y orientar al docente, para que coordine y planifique las actividades a seguir enmarcados en los lineamientos legales y además, lo estimule y oriente, proporcionándole la oportunidad de liberar ese potencial que posee todo individuo, pero, que en muchos casos no todos lo utilizan, sino que permanece latente.

En tal sentido, se describe diversos contenidos (o elementos) que de una u otra forma constituyen los

fundamentos teóricos, y filosóficos de la presente investigación.

### **Acción Supervisora**

Para comprender lo relativo a la acción supervisora, es significativo analizar la Supervisión educativa en Venezuela como sistema organizado, que hace su aparición durante el último tercio del siglo pasado (1870) cuando el Gobierno Nacional instituyó la instrucción primaria y gratuita, incorporándose la función inspectora en el ordenamiento legal venezolano.

En el año de 1964 se realiza en Barquisimeto el Primer Seminario sobre la Supervisión Venezolana, allí se fijan criterios, se establecen políticas, se elabora el perfil de lo que será la Supervisión Venezolana y por ende la función Supervisora, ha venido evolucionando paulatinamente hacia una descentralización de los organismos ministeriales de Caracas, y ubicando oficinas regionales; pero este intento no dio resultados.

En 1969 se dicta el Decreto N° 72, el cual divide el Territorio Nacional en ocho regiones administrativas. Se dicta la Resolución N°. 1027, mediante la cual se determina



que en cada región administrativa debe existir una Oficina Regional de Educación (O.R.E), (citado por Espinoza, Sanchez, García, 2004), lo cual trae como consecuencia que se piense en una supervisión más regionalizada y con mayores perspectivas para las Entidades Estatales.

Actualmente, el sistema de supervisión educativa está bajo la Jurisdicción del Ministerio de Educación. Forma parte de las estructuras administrativas denominadas Direcciones de Docencia, dependientes de la Dirección General Sectorial de Educación Básica, Diversificada Profesional y Superior (Reglamento de la Ley Orgánica de Educación- 1986).

La supervisión educativa en Venezuela ha tenido que seguir los cambios que la estructura administrativa ha venido sufriendo. Acusa así, lógicamente, las mismas características negativas de falta de unidad, articulación, integración y, en última instancia la eficiencia de la cual carece la estructura.

También se puede resaltar que en la actualidad el proceso de supervisión se debe adaptar al proceso de descentralización. De la sustentación jurídica anterior, se encuentran los fines y alcances de la supervisión educativa,

la cual se fundamentan en los siguientes instrumentos legales: Constitución Nacional, Ley Orgánica General de Educación, Reglamento sobre el Régimen de la Supervisión Educativa y el Normativo de Educación Básica entre otros.

Según el Artículo 150 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986) la Supervisión Educativa es: Una función pública de carácter docente, mediante el cual, el Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Educación, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución Nacional. Ley Orgánica de la Educación y demás Instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educativo.

La supervisión debe garantizar el buen funcionamiento del sistema educativo. Según lo establecido en los instrumentos legales, la supervisión educativa no es una actividad de inspección y marcada autoridad sobre el personal supervisado, no es fiscalizadora ni autocrática.

Es una actividad constructiva y creadora que reclama conocimientos, habilidades, sentido común y previsión para

"Elevar la calidad de la educación a través del mejoramiento del proceso de enseñanza y de especialización". En este orden de ideas, señala Salazar (2000), "Que la supervisión es una acción sistemáticamente y continua de orientación y ayuda, dirigida a todos los factores y procesos que intervienen en el quehacer educativo".

Así mismo Jiménez (1999), precisa que: "La supervisión escolar es una función específica de organización y administración escolar cuyo principio rector debe ser el criterio de eficiencia que opera dentro de un sistema, por lo tanto, es el principal conducto o vía de comunicación".

Requeijo y Lugo (1996) señalan que la supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de Educación 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.

La autora de este trabajo considera a la supervisión educativa como el proceso dentro de la administración escolar, que planifica, organiza, orienta profesionalmente dando ayuda técnica, actualización pedagógica, evalúa, establece correctivos, busca correctivos, busca soluciones, en beneficio del logro efectivo del proceso de aprendizaje. También es importante referir que la Supervisión Educativa moderna ha surgido como consecuencia del devenir histórico y de los cambios sociales que exigen cada día una nueva educación.

De aquí que en Venezuela a raíz de la promulgación de la nueva Ley de Educación en 1980, exige un individuo y una escuela creativa. La Supervisión Educativa como pilar y sustento del proceso educativo, tiene necesariamente que adaptarse a esta exigencia pero, solo podrá hacerlo en la medida en que se desarrolle una acción supervisora que oriente y estimule a todos los involucrados en el hecho educativo hacia altas aspiraciones que exige la nueva Escuela en Venezuela.

Pero, para que la acción supervisora oriente, guíe y dirija su función hacia la calidad como el objetivo máximo

del sistema educativo, aspecto que está siendo requerido en las instalaciones educativas y la gran masa de educadores venezolanos, se debe tener una clara concepción de la misma.

La acción supervisoria, en la dinámica educativa ha sido involucrada con el tiempo a través del dinamismo de la sociedad que, como se sabe se encuentra en un constante cambio, cambio este que afecta a todos los elementos constituyentes del sistema, y la educación no escapa al mismo proceso de dinamismo y de cambios estructurales.

Así, la concepción de la acción supervisoria, ha seguido esa misma técnica pero relacionada con la evolución en la forma de impartir la educación. A tal efecto, Milano (1999), coincide al afirmar que, en un principio, el proceso de enseñanza-aprendizaje era una transmisión de conocimientos, en donde el docente se limitaba a cumplir estrictamente los requerimientos curriculares.

En este sentido, el autor refiere que la acción supervisoria era una actividad fiscalizadora, se interesaba más por el cumplimiento de las leyes de enseñanza, las condiciones de la estructura física, la situación legal de

los maestros y el cumplimiento estricto de las fechas y plazos para los actos escolares. En su opinión, es el tipo de supervisión característica de una organización estática que trata por todos los medios posibles de ser reverente con la tradición.

Más adelante afirma que se debe examinar las fallas y corregirlas, surgiendo en este proceso evolutivo la supervisión constructiva, que trata de desarrollar la personalidad y la técnica del educador, mejorando su actividad de enseñanza.

Actualmente un nuevo enfoque en el campo de la Supervisión Educativa ha sido desarrollado por los norteamericanos atendiendo a la concepción moderna de la gerencia, el cual ofrece una nueva alternativa y forma de como supervisar el proceso de aprendizaje, el cual catalogan como supervisión gerencial para la participación.

Ruiz (2004), define esta acción supervisoria como el estudio, análisis y aprendizaje, previa planificación entre el supervisor y el supervisado, con la capacidad de analizar e interpretar los eventos y conducta, tanto del docente como de los alumnos, durante el desarrollo de los aprendizajes. Se

presenta un nuevo enfoque como diseño específico, práctico y racional para mejorar la actuación de los docentes y de la educación en sí.

Según Reyes (2003), en toda organización es de suma importancia que exista un líder con visión de futuro, reflexivo, analítico, con poder de síntesis y comunicador, entre otras características que permita tomar decisiones acertadas y asertivas, incrementando la productividad de la organización, mediante la articulación de los esfuerzos de los trabajadores en el cumplimiento de sus deberes laborales.

Con base a lo planteado, se puede afirmar que la calve de la excelencia es el ser humano, las personas, en ello se ha centrado el enfoque de la nueva acción supervisoria, desde adentro hacia fuera, es decir, comenzar con el ser humano, con sus paradigmas con su carácter y con sus motivos. Ello implica compromiso, cambios personales en lugar de cambios de personal.

En este orden de ideas, Covey (1997), afirma que para crear una organización efectiva se debe designar primera a una persona de calidad para que emplee una brújula que indique el "verdadero norte", el cual, al contrario de los

valores que son subjetivos e internos, es objetivo y externo y refleja las leyes o principios naturales. Así, con un enfoque humano para la acción supervisoria gerencial, se permitirá un equilibrio entre los sistemas y procesos liberando la creatividad y la energía latentes, produciendo nuevos beneficios.

Tales consideraciones, darán sustentación teórica al presente estudio, puesto que las mismas son pertinentes en el ámbito educativo. En este sentido, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (1999), señala que entre las múltiples consideraciones que se plantean ante el reto de la Reforma al Sistema Educativo está su incidencia directa en el complejo tema de la educación en valores, que en la actual situación del humanismo y de la realidad social adquiere una especial relevancia.

Al mismo tiempo Cárdenas (1995), afirma que se debe desarrollar un proyecto que:

Permita un cambio en la práctica pedagógica para hacer de la escuela un centro para la felicidad y alegría de los niños, un para centro para el intercambio cultural y la transformación social, y un centro dentro del cual los maestros toman



conciencia de su valor trascendental para el progreso de Venezuela.(75)

En relación al centro educativo adecuado para el desarrollo del proyecto, se hace necesario una acción supervisora específica. Ferry (1999), considera que la acción supervisora específica está compuesta por un conjunto de aptitudes, actitudes y valores que deben ser desarrollados a plenitud para incentivar nuevos comportamientos del individuo dentro de su ambiente organizacional.

Así mismo, Chiavenato(2003), señala que la acción supervisora es la forma de dirigir al personal con el fin de lograr objetivos específicos, condicionados por la convicción que se tiene del comportamiento humano que moldea la manera de conducir personal y enfrentar las situaciones ajenas de la organización

Ambos autores, con consideraciones bastantes rígidas, introducen la importancia de las características personales del gerente y de los empleados en el desempeño de la acción supervisora como factor determinante para el logro de los objetivos propuestos.

A la vez, señalan la necesidad de desarrollar tales aptitudes asignándole vigencia y pertinencia a las dimensiones de la variable acción supervisora, tales como: estilo, principios y funciones de la supervisión. En relación a la acción supervisora se estima que los directores, según Berry (2004), deben desarrollar un sistema de gerencia corporativa, que busca el trabajo en equipo, promoviendo la colaboración e integración vigorosa de los miembros que conforman la institución.

Relacionando la acción supervisora con el perfil del director de la escuela básica que requiere la nueva propuesta del Sistema Educativo Nacional, es significativo destacar lo planteado por Ramírez (1999), en relación al gerente corporativo de un centro escolar, éste es el que dirige a través de la administración para elevar los servicios académicos a través de actitudes mejoradas cuantitativamente.

Dentro de las actitudes, señala Ramírez (1999), están. el liderazgo, la capacidad para aprender de los demás y de ser holístico para trabajar en equipo, la capacidad para mejorar para el mayor esfuerzo y rendimiento con sentido de pertenencia, elevando la autoestima y practicando valores y

actitudes como puntualidad y organización, tanto en lo administrativo, como en el entorno físico-ecológico de la institución, estas características por otra parte permitirán al director desarrollar un estilo propio en su acción supervisora gerencial.

### **Estilos de Supervisión**

La supervisión ha pasado por un proceso de evolución. En tal sentido, Fermín (1998), señala tres tipos de supervisión: la Autocrática, la Constructiva y la Participativa. Estos tres estilos de acuerdo al autor, parten de la combinación de los estilos implementados en dicho proceso desde los inicios de la supervisión en las instituciones, pero que en la actualidad se requiere de la conjugación de los aspectos positivos de los anteriores estilos para promover nuevos modelos que coadyuven la excelencia de la educación.

### **Supervisión Autocrática**

La cual prevaleció durante mucho tiempo como método fiscalizador de las actividades de la enseñanza. Su función

era coercitiva y tenía como objeto castigar las deficiencias de los educadores, sin ofrecerles ningún tipo de orientación.

En relación a este estilo de supervisión Vidrio (1998), el supervisor hace saber a los docentes lo que espera de ellos, programa el trabajo y da lineamientos concretos para que cada miembro del grupo realice sus tareas. Este estilo se caracteriza por que el supervisor toma él solo las decisiones; concentra en sí mismo la fuerza y la voluntad de tomarlas, mientras que a los miembros de su equipo de trabajo solamente les dice lo que deben hacer.

Este supervisor asume por completo la autoridad y la responsabilidad; generando un clima opresivo, los miembros de su equipo de trabajo por lo general se sienten inseguros y temerosos. De acuerdo a Robbins (2001), el supervisor directivo, aumenta la efectividad de los empleados cuando hay conflictos fuertes en el grupo, los que aprovecha para generar espacios de intercambio, minimizando las ambigüedades y erradicando los conflictos, convirtiéndolos en fortalezas para la consolidación de los objetivos institucionales.

Trasladando el mencionado estilo de supervisión a las instituciones educativas, el mismo es considerado el más

resaltante en la actualidad y se encuentra asociado con el cumplimiento y el acato de las diferentes funciones que los docentes deben realizar para poder ser eficientes y obtener satisfacción por el logro de los objetivos planificado.

### **Supervisión Participativa**

En este tipo de supervisión, en su acción el supervisor no busca exclusivamente las fallas para castigar o reprimir, el dirige su atención a fortalecerlas en grupo, pero no llega aún al método cooperativo que caracteriza a la supervisión democrática.

El supervisor desarrolla su labor en forma afable, persistiendo todavía en él la tendencia de autosuficiencia y la convicción de que todas las decisiones "Deben venir desde arriba", es decir no actúa como un verdadero orientador. En relación al estilo de supervisión de acuerdo a Álvarez (2001), el supervisor busca establecer una relación de influencia en la que tanto él como sus colaboradores juegan un papel relevante.

Con esta visión, promueve la preocupación por los objetivos organizacionales, que no dependen de un buen supervisor, ni de un docente, ni de varias personas aisladas,

sino de una realidad específica que además de sujetos incluye normas, relaciones y sentimientos.

También Robbins (2001), indica que el supervisor participativo, promueve la conformación de equipos de trabajo, entendido el mismo como una organización social con identidad propia que experimenta una serie de dinámica y produce unos efectos no deducibles a la suma de sus miembros, dirige su equipo, preocupándose de cada uno de los docentes que integra el grupo, así como de sus responsabilidades.

En materia de decisiones; les consulta acerca de asuntos que les interesan y en relación con los cuales pueden contribuir. Como es natural, haya casos en que no puede realizar la consulta, entonces trata, de desarrollar el sentido de responsabilidad de grupo para alcanzar los objetivos. Hace uso tanto del elogios como de la críticas; aunque comparte la toma de decisiones, la responsabilidad en último término sigue siendo suya.

Partiendo de lo expuesto sobre el supervisor participativo, en el ámbito de los centros educativos en su rol de acuerdo al estilo participativo, estos deben poseer

capacidad para ofrecer orientación para coordinar las actividades mediante un proceso de socialización.

De igual manera, también deben demostrar inteligencia, seguridad en sí, determinación, responsabilidad para poder influir en los docentes a fin de que también adopten la conductas responsables necesarias para un desempeño docente optimo en cada institucion educativa.

### **Supervisión Constructiva**

También se llama supervisión creadora, estimula y orienta a los educadores en forma democrática, a fin de que se desarrollen profesionalmente y estén cada vez más capacitados. En atención a los planteamiento de Robbins (2001), el supervisor constructivo es cordial y se muestra preocupado por las necesidades de sus subordinados.

Este estilo origina mayor efectividad y satisfacción en los docentes cuando se desenvuelve en tareas estructuradas, por lo que busca apoyar los procesos de planificación complementando los ambientes donde se desarrollaran las mismas. De igual manera busca establecer relaciones de

autoridad formal con la intención de dirigir el comportamiento de los empleados con flexibilidad.

En el desarrollo de este estilo de supervisión, se establece una relación un tanto afiliativa, con alto nivel de entrega al grupo, y de cada miembro en particular. Este estilo de supervisión, promueve una característica que tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto, confianza y seguridad y adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los supervisores que representan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los subordinados para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Por su parte, Much y Galindo (2000), exponen que los supervisores afiliativos, valoran las habilidades personales, los dones y talentos únicos que puede tener una persona; normalmente aprecian los logros, de allí que buscan alcanzar un nivel de perfección, un record inalcanzable y dan importancia a los empleados hasta por hacer algo que nadie más haría.

Estos supervisores trabajan y se esfuerzan durante mucho



tiempo por alcanzar una o varias metas y son recordados por ellas, pero son muy frágiles, porque se basa en una competencia comparativa y cuando aparece alguien mejor, el supervisor deja su lugar.

Bounds y Woods (1999), al referirse a este estilo de supervisión lo identifican con el poder de recompensa, el cual resulta de la creencia que tiene los empleados de que su supervisor les dará reconocimientos por el deber cumplido y la efectividad en el desempeño realizado en diversas tareas.

Lo anterior, otorga al supervisor cierta autoridad, por lo que, en su utilización, indican los autores los trabajadores buscan manipular el sistema de la organización a fin de acumular ciertas metas y lograr la recompensa. La función de la acción de la supervisión educativa ha ido evolucionando con el tiempo a través del dinamismo de la sociedad.

Dentro de este dinamismo, como se sabe se encuentra en un constante cambio, cambio este que afecta a todos los elementos constituyentes del sistema, y la educación no escapa al mismo. Así la concepción de la supervisión ha seguido esa misma tónica pero relacionada con la evolución en

la forma de impartir de educación.

### **Principios de la Supervisión Educativa**

Los principios de la supervisión educativa, se ha abordado de distintas manera, encontrándose dichos principios se encuentran sustentados en las normativas vigentes, dichos principios de la supervisión educativa, parten del la resolución 146, que tipifica la supervisión como un proceso administrativo que debe garantizar la efectividad educativa.

Pero, aunado a lo anterior también existen sustentos que analizan los mismos, al respecto se presenta una síntesis de lo propuesto por Smith (1983), en su trabajos sobre la supervisión clínica, identificó distintos principios que fundamentan la acción supervisora gerencial y puedan englobarse de la siguiente manera:

#### **Efectiva y Cooperativa**

Es decir emplea métodos y actitudes científicas y armoniza la teórica con la práctica con una manera de buscar la solución a los problemas que afectan al proceso de aprendizaje en la población estudiantil.

Por lo tanto, Padres, docentes, supervisor y todos aquellos involucrados en el proceso educativa, deben prestar servicios útiles y ofrecen sugerencias que permitan conducir a feliz término este proceso.

### **Científica y Organizada**

Adaptarse a los cambios, impregnándose de una actitud experimental a fin de que sus resultados retroalimenten el proceso educativo. Así mismo, la supervisión debe basarse sobre planteamientos y constantes evaluaciones de los resultados de su labor, a fin de que pueda haber rectificaciones o modificaciones en la misma, siempre que sean necesarias.

La supervisión debe estructurarse atendiendo a los fundamentos de la educación, orientando su acción hacia las metas generales de la misma, haciendo uso de las técnicas debidamente organizadas, y tomando en cuenta los programas educativos, los recursos disponibles y las necesidades reales presentes para que su acción pueda ser cada vez más efectiva.

### **Democrática y Evaluadora**

No debe ser impuesta, debe propugnar la plena participación de oportunidades para todos los involucrados en el proceso educativo en la formulación de sus políticas y planes. Para conocer el estado actual de la planificación en ejecución y efectuar las realimentaciones teóricas y prácticas que sean necesarias. Esto conduce a la supervisión a crear, por cuanto implica despertar en los docentes la energía y el potencial latente que les permita alcanzar mayor eficiencia en sus labores educativas y por ende elevar la calidad de la enseñanza.

Considerando lo antes, planteado, se deduce que la Acción Supervisora Gerencial ha de contribuir no solo al desarrollo integral de los docentes sino también elevar la calidad del proceso de aprendizaje a través de un despertar en los docentes de ser cada día los mejores, desarrollando su autoestima de tal manera que los conduzcan cada día a lograr mayores niveles de supervisión que contribuya a producir transformaciones que requiere la nueva escuela de Venezuela.

### **Funciones de la Supervisión Educativa**

Las organizaciones educativas, para cumplir su cometido y centrarse en el individuo como su eje principal, deberán establecer toda una serie de estructuras que le permitan coordinar y conciliar las necesidades y fines de la misma con la de sus miembros; de aquí que se hace necesario crear en su interior los subsistemas encargados de establecer los enlaces que le de funcionalidad al proceso de aprendizaje.

En este sentido, la función de la supervisión se presenta como un proceso único e integral, que formará en cuanto las características de los planteles, cátedras y servicios educativos a las que va dirigida.

Según López (2004), la función supervisora de las unidades centrales del Ministerio de Educación abarcará todo el Territorio de la República y se ejercerá sobre los organismos y funcionarios de los demás niveles de supervisión, planteles, cátedras y servicios educativos, su personal, así sobre las unidades educativas.

Asimismo, en el segundo nivel jerárquico será cumplida dentro de la circunscripción de cada zona educativa, abarcará los distritos escolares, sectores, planteles, centro cátedra, servicios y comunidades educativas. La designaciones por la

circunscripción zonal correspondiente. Este tercer nivel jerárquico será ejercida por el Supervisor Jefe de Municipio Escolar y por los supervisores del sector.

Esta función abarcará todos los planteles oficiales, privados inscritos y registrados, centros, comunidades educativas, funcionarios docentes, cátedras y servicios educativos que existan en su jurisdicción. En relación a los planteles la supervisión corresponde al cuarto nivel jerárquico, y será ejercida por los Directores de los planteles debidamente designadas por el referido despacho.

Actualmente, cuando se busca el mejoramiento de la calidad de educación, dentro de las funciones del sistema educativo la acción supervisora del director educativo debe estar enfocada a:

Promover de la armonía entre el personal, tomar decisiones en la búsqueda de que otros asuman responsabilidades, capacidad en la selección del personal y su evaluación, promover la satisfacción en el empleo, promoviendo el sentido de pertenencia, y de dignidad con un trato justo a todo el personal, por último, programar el

perfeccionamiento y el desarrollo profesional del personal docente.

Para cumplir con lo referido la acción supervisora, de acuerdo a Bounds y Woods (1999), debe cumplirse en tres funciones específicas: Técnicas, Administrativas y Sociales. Estas tres funciones deben estar articuladas, ya que el desarrollo de una independiente de la otra no garantiza de acuerdo a los autores la efectividad de la acción supervisora de los directores en las instituciones.

### **Las funciones técnicas**

Están constituidas por el conjunto de actividades cuya movilización es indispensable para asegurar la calidad y eficiencia del proceso de aprendizaje, así como el crecimiento profesional del docente. Al respecto, Nerici (1999) propone, entre otras, las siguientes:

1. Investigar permanentemente sobre la realidad educativa para así lograr una planificación más objetiva de la labor a realizar.

2. Orientar y coordinar a los docentes en el uso de programas, métodos, técnicas y recursos y en la evaluación de

estos, a manera de hacer mas efectivo el proceso de aprendizaje.

3. Aplicar los principios de relación humana con todos los implicados en el proceso educativo en las diferentes sesiones de trabajo planificadas. Esto desarrolla un gerencial humanizadora y con ello adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros que integran los grupos de trabajo.

4. Promover, a través de curso, charlas, conferencias u otras técnicas, el perfeccionamiento profesional de los docentes.

### **Las funciones administrativas**

En cuanto a las funciones administrativas, las mismas deben garantizar el dinamismo y la aplicación de los postulados de la ciencia de la administración escolar a través de la preparación, coordinación evaluación de los planes de trabajo, y de la disposición de los recursos materiales y de equipos. Nerici plantea las siguientes:

1. Cooperar en la organización de las instituciones educativas y de sus servicios auxiliares.



2. Participar en la organización del calendario escolar.

3. Promover la adquisición, uso y distribución de los recursos materiales que garanticen la eficiencia del proceso educativo.

4. Colaborar en la organización y mantenimiento de los archivos estadísticos de las instituciones educativas. Esto con el propósito de contribuir con la conservación de un ambiente ergonómico ideal para el desarrollo de las actividades escolares.

5. Proponer, previo estudio y análisis, la construcción, reparación y dotación de los institutos educativos.

### **Las funciones sociales**

En cuanto a estas funciones, se tienden a robustecer y mejorar la organización formal a través de la promoción de las condiciones favorables que canalicen las relaciones entre todos los implicados en el proceso educativo. Así mismo, se busca a través de ellas, la participación y cooperación de la comunidad en la identificación y solución de problemas, Nerici plantea:

1. Promover proyectos que contribuyan al mejoramiento de la comunidad.

2. Estimular la creación de centros y asociaciones que contribuyan al desarrollo comunal.

3. Proporcionar las relaciones humanas entre los institutos educativos y la comunidad. Esta función para el autor es de vital importancia, ya que de ella depende la armonía de las interrelaciones entre los actores del hecho educativo.

4. Estimular el estudio en la comunidad en cuanto a los deberes y derechos ciudadanos.

5. Contribuir en la formación de una conciencia de justicia en los miembros de la comunidad.

6. Promover la construcción de una sociedad más justa, libre y humana.

Las funciones técnicas, administrativas y sociales expuestas anteriormente, son de una extraordinaria significación, ya que contribuirán a crear las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos de la educación,

induciendo al perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje para la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible.

El análisis descrito a través de todo el contexto teórico expuesto, permite visualizar la supervisión educativa como uno de los pilares fundamentales con que cuenta el sector educativo. La supervisión, así concebida, en su afán de cumplir con su misión y sus funciones debe proporcionar una dirección capaz de desarrollar programas que puedan enriquecer el medio profesional de los docentes.

Lo anterior, se logrará creando un ambiente emocional adecuado que dé pie para la creación, el pensamiento reflexivo y el trabajo productivo, y en el que todos los cambios planteados sean producto de una honrada y honesta evaluación, buscando conducir al personal a un alto desempeño docente en la institución educativa.

### **Desempeño Docente**

Dentro del campo de administración existen muchas concepciones sobre lo que es el desempeño, la gran mayoría vincula dicho concepto con el ámbito empresarial, sin embargo, llega a la coincidencia en que la dinámica laboral

es el proceso de realizar una tarea con eficiencia y haciendo uso solo de lo que se invierte y el resultado se ajusta a lo que se quiere en la empresa.

En tal sentido, Hampton (1999), define el desempeño como la medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar un trabajo específico o sea, la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos. Los resultados de una actividad realizada deberá tener un valor mayor para la empresa que el costo de los recursos y las actividades de transformación que presentan para la misma.

Deming (1993), citado por Villalobos (2001) expone que el desempeño radica en la composición de las organizaciones en cuanto a la mano de obra, métodos, materiales y máquinas. Su filosofía es que el proceso productivo se amplía cuando incluye en el desarrollo toda la colectividad, que es lo que se conoce como proceso amplio dentro de una empresa para consolidar la meta.

Por otro lado, Koontz y Weinhrich (1999), coinciden en que el desempeño está determinado; por lo que se produce y

los recursos empleados, lleva implícito criterios de racionalidad en todos los órdenes humanos, tecnológicos, financieros, retomando su condición de proceso y objetivo último de toda empresa independientemente de su naturaleza.

Adam (2000), al abordar el desempeño indica que es un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivos en los seres humanos y la naturaleza.

Analizando las anteriores definiciones, se estaría viendo el desempeño como un conjunto de componentes estrechamente vinculados que requieren de un intercambio o interacción para lograr las metas organizacionales, donde el recurso humano es el de mayor relevancia, puesto el que posee lógica natural que le permite llegar a donde los demás elementos no llegan.

La importancia del hombre para la prosecución de las metas organizacionales, también lo plantean Koontz y Weihrich (1999), al indicar que si un gerente en su acción supervisora, desea incrementar el desempeño de los docentes, dependerá de éstos como sus empelados para conseguirlo.

Mientras que los empleados interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conductas de las personas. El incremento del desempeño de los docentes en las organizaciones educativas, no se da por si solo, debe ser generado desde la acción supervisora que se ejerza en la escuela.

En cuanto a lo señalado, los directores son los que deben provocar el desempeño docente a través de su acción supervisora, enfrentando situaciones irregulares, desarrollando estrategias de acción para eliminar los imprevistos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos de un mayor rendimiento del trabajo de sus empleados.

### **Factores del Desempeño Laboral Docente**

Bain (1999) menciona varios factores que aumenta o pueden restringir el desempeño, los cuales varían de una organización a otra, mientras que otras son comunes con distintos grados de intensidad. Entre dichos factores son

comunes en casi todas las instituciones, y son conocidos como factores pedagógicos y personales, el autor señala la incapacidad del dirigente para crear un clima propicio para el mejoramiento de la dinámica laboral.

Por otra parte, Deming (1993), plantea que el aumento el Desempeño se logre a través de: La satisfacción del cliente, la administración para el éxito, comprensión del proceso ampliado, capacitación para el cargo a desempeñar, responsabilidad de los supervisores, sistema de evaluación del desempeño, evaluación y recompensa basado en el trabajo de equipo y las vivencias.

Por su parte, Herzberg en su teoría motivacional indica que el desempeño del trabajador depende de la satisfacción laboral del mismo, la cual estaría generada por los factores: higiénicos, que incluye todo lo que afecta al contexto donde se realiza el trabajo; y los motivacionales que representan todos los que guardan relaciones con el contenido del trabajo.

De lo planteado, se puede inferir que el director puede actuar como elemento restrictivo o generador del desempeño

de los docentes en la organización, mediante su influencia interpersonal sobre los trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos o metas de la empresa como alternativas para aprovechar al máximo los recursos con el fin de consolidar los objetivos de la organización.

Los directores responsables de dirigir la acción supervisoria de los docentes en las instituciones educativas, parecen que no toman en cuenta el factor anteriormente considerado, pues se observa en el ambiente de trabajo, instituciones educativa con un marcado nivel de insatisfacción por parte del personal docente.

Lo referido, de acuerdo a los diversos autores citados se encentra determinado por la impuntualidad, el ausentismo labora, la poca participación en el acto educativo, lo que genera un bajo desempeño dentro de la organización.

Otro factor que restringe el desempeño docente, es el tamaño de la organización; cuando más grande se vuelva una empresa, mayor serán sus obstáculos, con comunicaciones lentas y distorsionadas, retraso en la toma de decisiones y



la ejecución de tareas. De igual manera en cuanto al desempeño docente, en la actualidad se ve afectado por el número de integrantes en los equipo de trabajo. En cuanto a esto, según Chiavenato(2004):

A medida que las empresas crecen requieren de un mayor volumen de actividades de personas, se hace necesaria una mayor división del trabajo y un desdoblamiento de jerarquía. Así, los objetivos organizacionales son comunes a los objetivos personales y que están en la alta jerarquía, pero se distancian gradualmente de los objetivos personales de aquellos que están en los niveles mas bajos de la jerarquía. La organización es un sistema de fuerzas o actividades, coordinadas de dos o más individuos. (430)

De lo anterior, cuando las organizaciones crecen se hacen más complejas, existiendo mayor diversidad de puntos de vista, que hacen que las decisiones del gerente fracasen porque habrán personas que las asuman y otras que no,

generando pérdidas de tiempo y recursos, afectando el desempeño ocupacional en la organización, Los gerentes enfrentarán problemas de información completa, incumplimiento de tareas y retraso en la prosecución de metas en la organización.

Para Terry (1999), las organizaciones educativas están realizando de manera aislada la consecución de objetivos y metas en cuanto a la asignación de tareas por parte de la dirección, debido al incumplimiento de una verdadera acción supervisora por parte de los directores hacia el personal docente, igualmente dan muestra de falta de liderazgo, autoridad y de comunicación, poca participación entre otros.

En efecto, el incumplimiento de la acción supervisora para con los subordinados forman parte de los factores que han causado los desajuste en el proceso educativo, por cuanto los gerentes son incapaces para dar cumplimiento de los objetivos establecidos, para lo cual se requiere de un proceso de toma de decisiones y comunicación adecuada para que el personal pueda ejecutar las tareas que le corresponden.

En tal sentido, Bain (1999), plantea que el incremento del desempeño docente ocurre, si los directivos dedicados y competentes lo provocan con una acción supervisoria permanente, y con ello, logran establecer metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pro del mejoramiento de la productividad.

En efecto, las organizaciones educativas alcanzarán su excelencia como organización cuando los directivos demuestren con sus acciones supervisoras, que son agentes racionales, objetivos, lógicos, capaces de tener una meta clara y específica, agentes creativos y generadores del cambio en las organizaciones, sin temor al éxito o al fracaso. Ducker (1999), citado por Stoner (2001), afirma que las oportunidades y no los problemas son la clave del éxito de las organizaciones, resolver un problema restaura la normalidad, pero el proceso proviene de explotar oportunidades.

Por su parte Chavéz (2004), en relación al desempeño del docente en educación, señala que la misma es una variable que se halla en función de los resultados obtenidos en la

realización del proceso administrativo, como consecuencia de la planificación de la actividades de clase y la evaluación las diversas actividades cumplidas en el salón de clase.

En el ámbito educativo, se pretende siempre experimentar nuevas formas educativas en la búsqueda de un mejor desempeño del docente, pero dentro de este orden de ideas se debe cambiar la mentalidad de los directores hacia el hecho que el desempeño se logra administrando.

Con relación a esto, en el informe final del Seminario de la Administración Educacional en América Latina, Presentado por el Ministerio de Educación y Deporte (1999), se establece por administración de la educación, aquel proceso de ejecución y toma de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de los elementos exclusivamente administración de bienes y servicios.

También incluye la administración presupuestal y la administración de personal, dando gran importancia en dicho informe también a los elementos pedagógicos que permiten la efectividad del sistema educativo, y este se logra con el desempeño del docente.

## **Factores Técnicos - Pedagógicos del Desempeño**

Partiendo de lo anterior, Sánchez, Espinoza y Sánchez (1998), indican que la administración en educación básica para el logro del desempeño docente, debe ejecutar acciones y toma decisiones a nivel de plantel exclusivamente en aspectos técnicos-pedagógicos y de desarrollo personal del docente.

Lo anterior, generará características y un medio ambiental de operaciones particulares, cuyo procesos administrativos tienen como finalidad contribuir al logro del desarrollo integral del ser humano, objeto último del desempeño docente en la educación a través de la aplicación del Diseño Curricular vigente.

Por otra parte, Ruíz (1999), establece que el desempeño docente se determina será realmente efectivo en educación, si es previsto en cada una de las fases de la planificación escolar que ejecutará el docente en la escuela, considerando igualmente el tipo de evaluación que se realizará y los recursos humanos, materiales, técnicos y didácticos que participarán en los procedimientos o acciones.

En relación a la planificación del proceso educativo son muchos los planteamiento existente, pero todos, son en

### **Planificación Escolar**

Al abordar el tema de la planificación, especialistas como Hellriegel y Slocum, (1999), indican que se trata de:

Un proceso formal de la misión y las metas generales de una actividad de clase tanto a corto, como a largo plazo, asumiendo la determinación de las tareas individuales con base en las metas educativa propuesta, abarcando la selección de estrategias y procedimientos para el cumplimiento de dichas metas, así como la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros para lograr los objetivos y ejecutar las estrategias y los procedimientos previstos. (134)

En síntesis, el concepto de planificación indica la anticipación a la acción de la actividad en el aula, es prever el futuro y determinar que se va a hacer, suponiendo objetivos y estrategias, determinando métodos, técnicas y procedimientos, fijando pautas a seguir, pues con esta función el docente identifica oportunidades, provee y previene problemas futuros en el proceso de aprendizaje del grupo, y se definen los cursos de acción con base en estrategias y procedimientos.

Ante esta situación, es válido apuntar hacia el establecimiento de la misión, visión y valores organizacionales de manera consensuada para el alcance de las distintas acciones, metas y objetivos propuestos a través de esfuerzos coordinados, desarrollo de estrategias, programas y actividades que vayan en pro del desempeño y la eficiencia y eficacia de la organización educativa.

Situación que se pudiera alcanzar a través de los proyectos pedagógicos de aprendizaje en el aula, como una excelente estrategia pedagógica y una construcción colectiva de la escuela que se quiere y el tipo de persona que se busca, así como lo establece el Currículo Básico Nacional (1998), y los distintos comunicados establecidos por el Ministerio de Educación y Deportes.

A partir de esta situación, Requeijo y Lugo (1998), plantea que en relación a la planificación educativa, está vinculada bajo una concepción de un conjunto de acciones dirigidas a lograr un fin propuesto de dichos actos, los cuales deben operar conjuntamente y en forma armónica para obtener resultados deseados. La planificación asociada al

desempeño, en sus inicios nace y se desarrolla con fines productivos, hoy por hoy asume características sociales y actuaciones para lograr pertinencia en el contexto del plantel educativo.

Cabe destacar, dentro de este marco de ideas, que los diferentes proyectos buscan darle solución a las distintas problemáticas que se presentan a diario en los planteles educativos, conjuntamente con sus entes partícipes del proceso escolar.

Por otra parte, y en lo referente a los niveles de planificación, especialistas como Nozenco y Fornoni (1998), establecen el nivel micro de la planificación corresponde al docente, siendo la máxima especificidad en materia de planificación; está representado por el conjunto de planes y programas de estudio que caracterizan a una organización educativa en particular, y que a su vez, la diferencian de otras que puedan estar ubicadas en la misma línea.

Los programas, son otros elementos que establecen las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas, que está determinados por los objetivos en los programas:



planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores.

Por otro lado, los procedimientos, son el modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos, surgiendo los métodos, que son planes determinados para el cumplimiento de una tarea específica.

En general, el método se proporciona a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicarle como desempeñarlo o ejecutarla respectivamente, al igual detalla como debe realizarse el trabajo, es decir, es más limitado y restringido que el procedimiento.

Por último, entre los elementos se encuentran las normas, las cuales son reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas de cursos de acción que deben seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única.

En fin, los objetivos organizacionales son los que determinan las estrategias, actividades y planes a seguir dentro de una institución educativa, por lo tanto requieren

de una serie de jerarquías focalizadas y orientadas hacia la visión y misión de la escuela que se quiere, y en la cual se busca alcanzar la calidad del proceso educativo, mediante el desempeño docente, y este se consolida mediante una acción supervisora gerencial por parte del director escolar.

### **Evaluación Educativa**

La evaluación educativa, es siempre parte de un proceso integral, común a la vida y desarrollo de los individuos, debido a que se trata de una capacidad natural que puede ser contactada a través de la historia de la humanidad, permitiendo mediante análisis valorativo, determinar las relaciones existentes entre objetivos preestablecidos y acciones básicas.

Al respecto, Ramírez (1999), señala que la evaluación se produce a niveles de menor complejidad, para lo que se hace necesario valorar los recursos humanos, materiales, financieros y temporales de los que dispone, respondiendo a interrogantes básicas: cómo se utilizarán, cómo se controlará su utilización, y cómo y cuándo se van a producir los resultados parciales y finales de dicho plan.

Por otra parte, es innegable que la evaluación, además de constituir una necesidad para asegurar la calidad es una capacidad natural del ser humano, es un mecanismo regulador de la vida, ya que es posible definirla como una vía mediante la cual el hombre puede identificar, clasificar, analizar, valorar, así como reorientar los valores y acciones, estableciéndose en consecuencia, nuevas metas y objetivos.

Al respecto, Valbuena (1998), señala que el desempeño docente se garantiza cuando la organización establece acciones sistemáticamente. A partir de esta concepción, puede afirmarse entonces que la evaluación permite determinar el grado con el cual las metas se han logrado y en que condiciones, así como las causas que intervinieron, proporcionando en consecuencia, informaciones que resultan fundamentales en la toma de nuevas decisiones acerca de cómo lograr más y mayor calidad, con mayor satisfacción y con el menor costo económico y social posible.

Por otra parte, la evaluación en el contexto educativo es el juicio y calificación que se emite sobre un alumno o sobre una situación basándose en una evidencia constatable. Es decir, que consiste en llevar a cabo juicios acerca del

avance y progreso de cada estudiante, tanto en su proceso de aprendizaje como en sus logros, aunque la prueba usada no sea siempre la más adecuada. En todo caso, la evaluación cumple una función legitimadora en las sociedades modernas, al proporcionar un mecanismo por el cual se hacen juicios valorativos sobre la calidad educativa, al mismo tiempo que ayuda a definir los mismos conceptos en la sociedad.

Según Delgado (2002), el nivel de aprendizaje es el más conocido y muchas veces el único nivel evaluativo que suele considerarse. Sirve para obtener información acerca del logro de los objetivos de aprendizaje durante el proceso educativo y al finalizar el mismo.

Asimismo, el autor considera la evaluación como la que valora críticamente los logros de la acción educativa y los factores que influyen en ella. Para esto recoge información sobre el proceso educativo, antes, durante y después de su desarrollo, con la finalidad de mejorarlo y ayudar en el aprendizaje de los estudiantes.

Por ello, cuando se habla de evaluación del estudiante se pueden referir a tres niveles de la misma: la evaluación inicial, comprende también a la evaluación diagnóstica que

puede ser de entrada o de prerrequisito, de entrada cuando se exploran los aprendizajes que presenta el alumno, en relación con lo que se espera que logre en el curso que se va a desarrollar, permitiendo comparar posteriormente sus condiciones de ingreso a la asignatura con las que presente a la salida de la misma.

De prerrequisitos, se denomina cuando se averiguan los aprendizajes previos que presenta el estudiante y que se consideran indispensables para llevar el curso, de tal manera que al constatarse la carencia de éstos debería replantearse la programación curricular.

La evaluación de proceso, es la aplicación sistemática de procedimientos e instrumentos para seguir, acompañar y controlar el aprendizaje del estudiante, con el propósito de revisar el desarrollo del proceso educativo para orientar a los alumnos en el momento oportuno y ayudarlos a superar errores. La evaluación de proceso, también se denomina evaluación formativa; es acá donde los docentes tienen la oportunidad de retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes.

La evaluación de resultados, como su nombre lo refiere, se realiza al final, y no es más que una sumatoria que se expresa en calificativos al término del proceso educativo, con fines de certificación en el medio escolar de carácter básico, la evaluación sumatoria o final se efectúa bimestral y anualmente, siendo la que determinan la prosecución de los alumnos al final de cada período escolar.

En este sentido, el Currículo Básico Nacional (1998), concibe la evaluación como una labor cooperativa conjunta de todos los participantes para propiciar niveles de relación, integrar juicios, flexibilizar criterios y proveer una visión multidireccional.

Asimismo, el mencionado Currículo Básico Nacional (1998), señala las formas de participación, siendo la autoevaluación el proceso que permite el autodesarrollo del alumno, por cuanto identifica sus posibilidades y limitaciones para hacerlo consciente de los cambios necesarios para su propia actuación.

La coevaluación, es el proceso de valoración recíproca que realizan los alumnos sobre su propia actuación y la del grupo, atendiendo a ciertos criterios previamente

establecidos y la heteroevaluación, que busca la valoración recíproca que se realiza entre los agentes educativos (alumno, docente, equipo de docentes, padres y representantes), con el objeto de lograr el mejoramiento y la calidad de su actuación.

La evaluación de los aprendizajes es la que garantiza el logro de los objetivos preestablecidos a través de la planificación instruccional o de proyectos pedagógicos educativos y por consiguiente aporta soluciones al mejoramiento de la conducta y a su vez al aprendizaje del educando y del entorno escolar.

Asimismo, los buenos resultados académicos se aceptan como un indicador de las habilidades que permitirán a un individuo progresar y tener éxito en una sociedad, que a su vez seleccionará a aquellos que contribuirán más en su desarrollo, tanto en términos de liderazgo social como económico.

Por ello, la importancia otorgada durante los últimos años a la evaluación educativa como un indicador del desempeño docente, como respuesta a la necesidad que tienen todas las sociedades a nivel mundial de ser satisfechas

en cuanto a sus demandas económicas, sociales, culturales, políticas y educativas.

En síntesis, es el director como representante del Ministerio de Educación ante la comunidad en el cual se encuentran la escuela, es el responsable de garantizar un alto desempeño ocupacional de los docentes, mediante proceso de evaluación continua del aprendizaje de los alumnos.

Para lo anterior, en acción supervisora debe procurar un buen clima de relaciones humanas que garantice un alcance social por las estrechas relaciones con el personal docente que dirige, de manera tal que permita tomar decisiones acordes con la situación para eliminar obstáculos al buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta en la institución bajo su responsabilidad.

### **Factores Personales del Desempeño**

Uno de los aspectos que conlleva al desempeño decente, es la de creación de un ambiente emocional sano en la escuela, de manera que ésta sea vista como un lugar alegre, productivo y agradable donde se respete la personalidad de todos los individuos con los que se interactúan. Esto requiere una



acción supervisoria gerencial que conduzca a generar en los docentes elevadas expectativas para el trabajo que realizan, traducida la misma a través de la autoestima personal y motivación laboral.

Cecil (1999), al referirse a estos tres elementos personales son determinantes para el desempeño de los docentes, y los define como los factores claves para desarrollar la capacidad personal de producir, hacer, elaborar, y generar procesos en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y de la mejor calidad posible.

### **Expectativas**

Según Cecil (1999), los individuos tienen expectativas cognoscitivas con respecto al resultado probable de sus atenciones. Esta teoría como factor de motivación manifiesta que la perspectiva de una recompensa le infunde energía al comportamiento y que el valor percibido del resultado le imprime la dirección al comportamiento.

Según esto, lo que mueve a la gente a trabajar y producir es la creencia de que un determinado comportamiento producirá

resultados positivos. Actúan movidos por la convicción de que existe una relación entre su comportamiento y el resultado final, de que pueden generar un resultado y de que la responsabilidad de producir dicho efecto está en sus manos y no en las de la gerencia o el destino.

Esta teoría gira alrededor de la relación entre las aspiraciones y las actuaciones y los resultados esperados. Además de las aspiraciones y del valor del resultado, la calidad del desempeño de un individuo depende también de que éste esté convencido de que posee las destrezas necesarias para el éxito.

### **Autoestima.**

La visión de sí mismo que tiene cada persona es el producto de la corriente de imágenes reflejadas que llega de muchas fuentes; el trato que recibe de los demás, el dominio físico que puede ejercer sobre sí mismo y su entorno, el grado de realización y reconocimiento que logre en terrenos importantes para él. Estas imágenes reflejadas contribuyen la base de su identidad y se transforman en su autoestima.

En este sentido, según Darly Bemm (1999), la autoestima es una energía orgánica que no es el alma, ni la voluntad, es la energía orgánica, diferencia y da sentido y dirección a todo lo que sucede en el organismo. La autoestima es el resorte principal de la motivación.

También plantea el autor, que es la esencia de tener capacidad, de poder hacer, tener qué ofrecer a los demás, es lo que nos impulsará a la acción. Los desafíos son una diversión cuando creemos que podemos superarlos. En cambio, cuando se siente que no se puede hacerse cargo de algo, el interés por ese algo se disipa rápidamente. La confianza en sí mismo es el secreto para el éxito.

El factor más importante de la motivación para el aprendizaje o para la ejecución de una tarea es el sentimiento de tener cierto control sobre nuestro destino. La autoestima influye poderosamente sobre el uso que hacemos de nuestras habilidades.

**Motivación.**

Para Chiavenato (2004), es un aspecto individual, el cual conduce a la formación del clima organizacional necesario para el desempeño docente, puesto que los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a ciertas situaciones para satisfacer necesidades de pertenecer a un grupo, de estima y de autoestimación.

La imposibilidad de satisfacer dichas necesidades causa problema de adaptación, debido a que su satisfacción depende de otras personas, la autoridad en la organización, la gerencia o administración.

Stoner y Wankel (2001), indican que es uno de los factores internos que requieren mayor atención, puesto que es la causa que canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano. Por su parte Robbins (2001), expresa que la motivación es la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

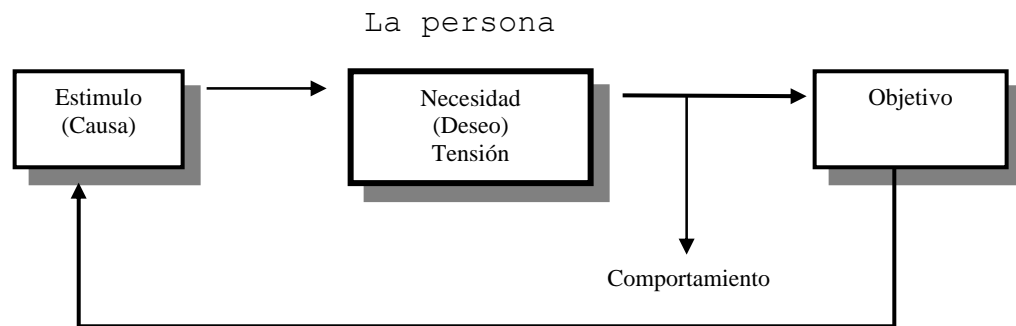
Tomando como base las definiciones anteriores, se puede decir que la motivación es un factor interno, propio de cada

individuo, que resulta de la interacción de éste con la situación en la que se convierte en la que energiza y dirige la conducta hacia determinar metas.

Por otra parte, Koontz y Weihrich (2002), alegan que se explica el término motivación a toda clase de impuestos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Wolber (1999), indica que algunos psicólogos consideran la motivación como característica personal, mientras que otros la ven como una situación temporal en el individuo, originada por un determinado factor.

**Gráfico N° 1**

**Modelo Básico de Motivación**



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004.

En consecuencia a lo planteado, se considera la motivación como producto de factores internos (motivación intrínseca) o de factores externos (motivación extrínseca).

Por lo que en todo proceso administrativo de cualquier organización no debe crear un ambiente adecuado para que las personas trabajen en aras del logro de un objeto común. Para ello el gerente debe conocer la necesidad de motivar a los trabajadores para lograr una alta productividad de la empresa.

**DERECHOS RESERVADOS**  
**CUADRO N° 1**  
**MAPA DE LAS VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Acción Supervisora	Estilo de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocrática 1-2-3</li> <li>▪ Participativa 7-8-9</li> <li>▪ Constructiva 10-11-12</li> </ul>
	Principios de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectiva y Cooperativa 13-14-15</li> <li>▪ Científica y Organizada 16-17-18</li> <li>▪ Democrática y Evaluadora 19-20-21</li> </ul>
	Funciones de la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas 22-23-24</li> <li>▪ Administrativas 25-26-27</li> <li>▪ Sociales 28-29-30</li> </ul>
Desempeño	Factores Técnicos del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación 1-2-3</li> <li>▪ Evaluación 4-5-6</li> </ul>

Docente	Factores Personales del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativa</li> <li>▪ Autoestima</li> <li>▪ Motivación</li> </ul>	<p>7-8-9</p> <p>10-11-12</p> <p>13-14-15</p>
---------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

Fuente: Vásquez, 2005.

DERECHOS RESERVADOS

## C A P I T U L O III

### MARCO METODOLOGICO

En este capítulo, se hace referencia a la metodología que fue utilizada en el desarrollo del trabajo, describiéndose el tipo de investigación, su diseño, la población y muestra objeto de estudio, también se menciona el muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el tratamiento estadístico aplicado para la realización del análisis de los datos obtenidos.

#### **Tipo y nivel de investigación**

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo-correlacional, según Tamayo (2001), este tipo de investigación está dirigido a la comprensión, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, buscando describir sus características particulares.



Asimismo, Fernández, Hernández y Baptista (2004), refieren que los estudios descriptivos-correlacionales miden la relación existente entre dos o más variables. Por otra parte, Chávez (2004), señala que las:

Investigaciones descriptivas, son todas aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personal, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide, sin realizar inferencias ni verificar hipótesis. (135)

### **Diseño de la Investigación**

La presente investigación correspondió a un estudio no experimental de naturaleza transeccional, estos estudios de acuerdo a Hernández et al. (2004), buscan medir dos o mas variables que se pretenden relacionar para conocer su comportamiento, partiendo de estos, la investigación realizada buscó describir las características de la Acción Supervisora y el Desempeño Docente con el propósito de medir la relación existente entre dichas variables, en el contexto real de las instituciones educativas asociadas al estudio.

### **Sujetos de la Investigación**

#### **Población**

Según Tamayo y Tamayo (2003), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (114).

Ante esta definición, la población de este estudio la conformaron un total de 113 sujetos, seleccionados entre el personal directivo y docente de las Escuelas Básicas pertenecientes al Municipio Escolar La Rita, específicamente de la Parroquia Santa Rita, como se presente a continuación en el cuadro Nro. 2.

**CUADRO N° 02**

**DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR INSTITUCION**

No	INSTITUCION	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DOCENTE	TOTAL
1	Escuela Básica Estatal Dr. Urquinaona	1	48	49
2	Escuela Básica Nacional Antonio María Pírela	1	18	19
3	Escuela Básica Nacional Lucrecia Novo de Parra	1	29	30
4	Escuela Básica Nacional Santa Rita	1	14	15
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>109</b>	<b>113</b>

Fuente: Coordinación Estadística del Municipio Escolar Santa Rita.

**Muestra**

La muestra según Chávez (2004), es una porción

representativa de la población que permite generalizar sobre ésta los resultados de una investigación. Partiendo de la población seleccionada y por ser un número pequeño, se trabajó con el universo de la población de docentes, un total de 109 sujetos, por estar relacionado el estudio directamente con este estrato de la población.

A la selección de esta muestra Tamayo y Tamayo (2003), lo denomina muestra censal, refiriendo al hecho de que en un estudio toda la población pasa a ser sujeto significativo del estudio.

### **Definición operacional de las variables**

Las variables de estudio fueron: Acción Supervisora y El Desempeño Docente.

#### **Acción Supervisora**

Traducido como las acciones destinadas a guiar, orientar, y modelar a los docentes o grupos de personas en una institución educativa los procesos que deben ejecutar para hacer posible el logro de los objetivos escolares establecidos en la organización educativa. (Rojas, 2002).

### **Definición Operacional**

Esta variable se medirá a través del cuestionario denominado ACSUP, V-05 la cual comprende aspectos referentes a la acción del director como supervisor de acuerdo a las siguientes dimensiones: Estilo de Supervisión, Principios de la Supervisión y Funciones de la Supervisión, tal como se muestra en el cuadro N° 1.

### **Desempeño Docente**

Es un procesos que identifica al docente que por sus acciones se constituye en el garante del éxito educativo; mediante actividad específicas de orden pedagógico, que conducen el desarrollo del aprendizaje de los alumnos en la dinámica educativa. (Terry 1995).

### **Definición Operacional**

Esta se logrará a través del estudio de las puntuaciones que se obtengan como producto de la aplicación del instrumento elaborado para identificar el desempeño docentes identificado como DESDOC, V-05 y de acuerdo a las siguientes Dimensiones: Factores del Desempeño y Expectativas Laborales. (Ver cuadro N° 1).

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Con la finalidad de recopilar la información, se aplicó al personal seleccionado como muestra técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, con el fin de medir la relación entre las variables objeto del estudio.

En relación con la encuesta, Briones (1999), plantea que la misma es una técnica dirigida a recoger, procesar y analizar la información que se da en unidades o en personas de un colectivo determinado. En cuanto al cuestionario, el mismo autor señala que es un instrumento que permite recoger la información necesaria para lograr los objetivos de una investigación.

### **Descripción del Instrumento**

En esta investigación se diseñaron dos cuestionarios para ser aplicados a la muestra de docentes, dichos instrumentos fueron denominados por la investigadora como ACSUP, V-05 y DESDOC, V-05, para los cuales se utilizó la escala tipo Likert como patrón de medición.

Según Hernández et al. (2004), esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos muestra del estudio. En este orden, se construyeron dos cuestionarios de preguntas cerradas, de acuerdo al número de variables, y con un número de ítems necesarios para medir las dimensiones e indicadores de cada variable, de acuerdo a la complejidad de las mismas.

Por otra parte, los ítems se redactaron con una dirección positiva, con valores para los reactivos de (5) siempre; (4) casi siempre; (3) a veces, (2) casi nunca y nunca (1), esto con la finalidad de obtener resultados exactos que ayuden a extraer la información necesaria que determine la relación existente entre la Acción Supervisora y

el Desempeño Docente dentro de las instituciones seleccionadas para el estudio.

Es importante señalar que el cuestionario para la variable la Acción Supervisora estuvo consultado por 30 ítems y los porcentajes fueron de 5 puntos para el rango mayor, de estos se obtuvo un reactivo total de 150 por el número total del puntaje en el aspecto individual, el puntaje general resultó de 16.350, estableciéndose el siguiente baremo para determinar la Acción Supervisora de la siguiente manera.

**Cuadro N° 3**

**Baremo de Medición de la Variable**

ACCIÓN SUPERVISORA			
PUNTAJES		RANGO	CATEGORIA
INDIVIDUAL	GENERAL		
5-30	150-3270	I	MUY DEFICIENTE
31-60	3271-6540	II	DEFICIENTE
61-90	6541-9810	III	SATISFACTORIA
91-120-	9811-13080	IV	EXCELENTE
121-150	13081- 16350	V	MUY EXCELENTE

Fuente: Vásquez, 2006

En relación con la variable Desempeño Docente, el Instrumento se diseñó con 15 ítems, correspondiendo tres ítems para cada indicador, y el valor de los ítems fue de 5

para el rango mas alto, lo que produjo un puntaje individual de 75 puntos, resultando de esto un total 8175 para el puntaje general de respuestas emitidas por los docentes, en función de lo cual se estableció, el siguiente baremo.

**Cuadro N° 4**

**Baremo de Medición de la variable**

DESEMPEÑO DOCENTE			
PUNTAJES		RANGO	CATEGORIA
INDIVIDUAL	GENERAL		
5 - 15	75 - 1635	I	MUY DEFICIENTE
16 - 30	1636 - 3270	II	DEFICIENTE
31 - 45	3271 - 4905	III	SATISFACTORIO
46 - 60	4906 - 6540	IV	EXCELENTE
61 - 75	6541 - 8175	V	MUY EXCELENTE

Fuente: Vásquez, 2006

Dichos instrumentos fueron elaborados de la siguiente manera:

- a.) Portada y Presentación
- b.) Parte I. Instrucciones
- c.) Parte II. Datos Generales
- d.) Parte variables

**Propiedades Psicométricas**



Para Hernández et al. (2004), la validez del instrumento se refiere al grado en que el mismo mide las variables que pretende medir. Igualmente Chávez (2004), señala que existen diversos tipos de validez de un cuestionario, entre ellos la validez de contenido que es la correspondencia de los ítems con el contexto teórico de la investigación. No se expresa en términos numéricos, sino que se basa en la necesidad del discernimiento y juicio independiente de experto.

Para dar validez a los instrumentos diseñados para la recolección de datos de la presente investigación, se solicitó la colaboración de tres expertos en la materia de metodología y administración para revisar los mismos, con el fin de verificar la coherencia que sus elementos constitutivos con las variables del estudio. Este tipo de validez permitió a los expertos revisar y hacer observaciones pertinentes al instrumento, reformular ítems y diseñar el instrumento final, aplicado a la muestra.

Para Hurtado (2004), la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo grupo o unidades de estudio similares y en idénticas condiciones,

produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado

Para medir la confiabilidad de los instrumentos de esta investigación, se utilizó para el análisis la fórmula de confiabilidad Alfa-Crombach para ítems con más de dos alternativas.

En relación al índice de confiabilidad del instrumento, el resultado de la aplicación de la fórmula debe oscilar en 0 y 1, donde a medida que la correlación sea mayor, la confiabilidad será mayor. En atención a lo anterior, los instrumentos resultaron de alta confiabilidad al obtener 0.99 en el cálculos de la confiabilidad de ambos instrumentos.

### **Plan de Análisis de Datos**

Tamayo y Tamayo (2003), define la estadística como la recopilación, presentación, análisis e interpretación de

datos numéricos. Por su parte, Bavaresco (1999), establece que la estadística constituye un medio para cuantificar aspectos de la realidad en un momento dado, sobre un fenómeno o problema determinado, con el fin de poder inferir conclusiones para la toma de decisiones.

Partiendo de lo referido, para el tratamiento y posterior análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos a los docentes de las Escuelas Básicas Estatal Dr. Urquinaona, Escuela Básica Nacional Antonio María Pírela, Escuela Básica Nacional Lucrecia Novo de Parra y Escuela Básica Nacional Santa Rita, los datos obtenidos fueron organizados a través de una matriz de doble entrada, procediendo posteriormente a calcularseles la sumatoria y partiendo de la naturaleza descriptiva de la investigación aplicarle la estadística descriptiva comenzando por la distribución de frecuencias absolutas y relativas en las respuestas obtenidas.

El análisis y discusión de las respuestas se efectuó por indicador, dimensión y por variable, siendo luego analizados e interpretados para dar cumplimiento a los objetivos de la

investigación.

Para establecer el carácter correlacional del estudio, se seleccionó la fórmula de correlación de Chi Cuadrado, la cual es una prueba estadística dirigida a establecer la relación entre dos variables, una independiente y otra dependiente. Dicha fórmula se representa de la siguiente manera:

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

### **Procedimiento**

Para obtener la información pertinente a la investigación se realizó un abordaje teórico con el fin de establecer la relación entre la problemática planteada, los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores, considerando los siguientes procedimientos:

1. Recopilación de material bibliográfico así como investigaciones previas con el fin de obtener la información

necesaria para construir el marco teórico de las variables en estudio.

2. Selección del diseño metodológico de la investigación, mediante el cual se determinaron la muestra e instrumento de medición para luego ser presentado a los expertos con el fin de obtener su debida validez.

3. Realización de una visita a las instituciones muestra del estudio, con el objeto de comunicarles el objetivo de la investigación y solicitar la respectiva autorización y colaboración para la recolección de la información.

4. Se aplicó la prueba piloto para darle la validación y confiabilidad de los instrumentos y poder realizar la aplicación de los mismos a fin de recolectar los datos con el propósito de aplicarles el tratamiento estadístico adecuado y la prueba de correlación.

5. Aplicación de los instrumentos a la muestra del estudio procediéndose posteriormente a procesar el análisis de los datos a través de la estadística descriptiva basada en porcentajes y frecuencias lo que permitió llegar a la elaboración de conclusiones y recomendaciones

6. Estando en la espera de la aprobación del trabajo final de investigación con el fin de realizar su disertación pública y culminar la realización del estudio.

DERECHOS RESERVADOS

## C A P I T U L O I V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez aplicados los instrumentos a docentes, se recolectó la información, organizándose en tablas, que muestran la distribución de frecuencias, agrupadas por los indicadores derivados de las variables Acción Supervisora Gerencial y Desempeño Ocupacional Docente.

#### Variable: Acción Supervisora

Tabla N° 1  
Dimensión: Estilo de Supervisión

Alternativas	Indicadores			TOTAL	
	Autocrática	Participativa	Constructiva	fa	%
Siempre	36	22	29	87	27
Casi siempre	25	32	25	82	25
A veces	22	24	30	76	23
Casi Nunca	16	23	20	59	18
Nunca	10	8	5	23	7
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>327</b>	<b>100</b>

Fuente: Vásquez, 2006.

Se observa en la tabla 1, que al analizar los datos referidos a la dimensión Estilo de Supervisión, según el 27 % del personal docente, los directores de los planteles analizados siempre asumen un estilo de supervisión en la

Acción Supervisora, apreciándose la combinación de los tres estilos analizados en el marco teórico, que son implementados en el proceso de la acción supervisora en menor o mayor grado. De allí que un 25 % opina que casi siempre se asume un estilo y de acuerdo al 23 % a veces, mientras para el 18 % opinó que nunca se hace uso de un estilo y un 7% indicó que nunca se asume.

Por otro lado, la frecuencia de las respuesta acumuladas ubican el estilo autocrático como el que siempre se asume al acumular el mayor número e frecuencia con 36 respuesta en la alternativa de siempre, siendo el valor mas alto acumulado. Lo anterior permite reseñar que en dichas instituciones se atienden los planteamientos de Vidrio (1998), quien señala que en la acción supervisora autocrática, el director hace saber a los docentes lo que espera de ellos, programa el trabajo y da lineamientos concretos para que cada miembro del grupo realice sus tarea. Este estilo se caracteriza por que el supervisor toma él solo las decisiones; concentra en sí mismo la fuerza y la voluntad de tomarlas, mientras que a los miembros de su equipo de trabajo solamente les dice lo que deben hacer.



**Tabla N° 2**  
**Dimensión: Principios de la Supervisión**

<b>Alternativas</b>	<b>Indicadores</b>			<b>Total</b>	
	Efectiva y Cooperativa	Científica y Organizada	Democrática y Evaluadora	<b>fa</b>	<b>%</b>
Siempre	16	26	14	56	17
Casi siempre	18	25	24	67	20
A veces	56	44	53	153	47
Casi Nunca	12	10	10	22	10
Nunca	7	4	8	19	6
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>327</b>	<b>100</b>

Fuente: Vásquez, 2006.

La tabla 2, referida a los Principios de la Supervisión, revela que según el 47 % del personal docente encuestado, a veces la Acción Supervisora de los directores, parte de las normativas vigentes tal es el caso de la resolución 146, que tipifica la supervisión como un proceso administrativo que debe garantizar la efectividad educativa.

Igualmente un 20 % reveló que casi siempre se cumplen los principios, mientras para el 17 % siempre, y según el 10 % casi nunca es así, el porcentaje restante, un 7 % indicó que nunca se implementan dichos principios.

Adicionalmente, las frecuencias acumuladas ubican los Principios de la Supervisión en la alternativa de a veces se implementan con 153 respuestas acumuladas, y el principio de

efectiva y cooperativa fue el que más respuestas acumuló un total de 56, lo cual permite señalar que es el principio más desarrollado por los directores en su Acción supervisora.

Lo anterior, permite concluir que en las escuelas básicas del Municipio La Rita, en la Acción Supervisora los directores a veces buscan implementar los principios de la supervisión para contribuir como lo establece Smith (1983), no solo al desarrollo integral de los docentes sino también elevar la calidad del proceso de aprendizaje.

Lo anterior, se lograría a través de un despertar en los docentes de ser cada día los mejores, desarrollando su autoestima de tal manera que los conduzcan cada día a lograr mayores niveles de supervisión que contribuya a producir transformaciones que requiere las instituciones escolares.

**Tabla N° 3**  
**Dimensión: Funciones de la Supervisión**

<b>Alternativas</b>	<b>Indicadores</b>			<b>Total</b>	
	<b>Administrativas</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Sociales</b>	<b>fa</b>	<b>%</b>
Siempre	25	16	19	60	18
Casi siempre	39	49	45	133	41
A veces	15	17	28	60	18
Casi Nunca	22	16	14	52	16
Nunca	8	11	3	22	7
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>327</b>	<b>100</b>

Fuente: Vásquez, 2006.

Puede apreciarse en la tabla 3 en lo referente a la dimensión Funciones de la Supervisión, que para un 41 % de los docentes en las escuelas a veces los directores en su Acción Supervisora cumplen las funciones administrativas de la supervisión, las cuales se deben establecer con el fin de desarrollar las estructuras que le permitan a los directores coordinar y conciliar las necesidades y fines de las escuelas y de sus miembros; de aquí que se hace necesario crear en su interior los subsistemas encargados de establecer los enlaces que le de funcionalidad al proceso de aprendizaje.

Por otra parte un 18 % opinaron que siempre y otro grupo con el mismo porcentaje se ubicaron en a veces se hace de esta manera, pero para 16 % casi nunca es así, mientras un 7 % opina que nunca se hace desarrollan las funciones de la supervisión. Además, en cuanto a el indicador que más se desarrolla dentro de las funciones, los datos reflejan que la funciones sociales con 45 frecuencias es la que cumplen con mayor intensidad los directores.

De allí que se pueda concluir que en las escuelas estatales de Educación Básica ubicadas en la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa La Rita, casi siempre se desarrollan las funciones de la supervisión en la acción supervisora por

parte de los directores de los planteles.

Partiendo de los resultados obtenidos, y partiendo de que casi siempre se cumplen las funciones de la supervisión, se concluye que en las instituciones analizadas se cumple con lo establecido por López (2004), sobre la función de la supervisión la cual debe presentarse como un proceso único e integral, que cumplirá partiendo de las características de los planteles, cátedras y servicios educativos a las que va dirigida.

Los anteriores resultados obtenidos con la evaluación de las dimensiones establecidas para la variable acción supervisora, se procedió al análisis estadístico obteniendo los estadísticos que se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla N° 4**  
**Análisis Estadístico de la Variable**  
**Acción Supervisora**

<b>Estadística</b>	<b>Notación</b>	<b>Valores</b>
<b>Sumatoria</b>	$\Sigma$	3360
<b>Media</b>	$\bar{x}$	30,8
<b>Mediana</b>	Me	58
<b>Moda</b>	Mo	60
<b>Varianza</b>	$S^2$	1,8
<b>Desviación Estándar</b>	S	3,2
<b>Límite Inferior</b>	L. Inf.	27
<b>Límite Superior</b>	L. Sup.	125
<b>Rango</b>	R	98
<b>Sujeto</b>	N	109
<b>Categoría</b>	CAT	Deficiente

Fuente: Vásquez, 2006.

Partiendo del análisis de la variable Acción Supervisora, se puede observar en la tabla N° 4, que los datos arrojaron una sumatoria de 3360 puntos, para una media aritmética de 30,8, producto del número de sujetos muestra del estudio que era 109, estos datos aportados por la muestra arrojó una mediana de 58 y la moda se ubicó en 60, donde se aprecia que se manifestó poca dispersión de los datos corroborada con la varianza que resultó en 1,8 y la desviación en 3,2, y los límites de los datos que se movieron en 125 el superior y 27 el inferior, lo cual dio un rango de 98. Estos puntaje ubicaron la variable Acción Supervisora en una categoría de deficiente.

En relación con los estadísticos obtenidos se puede argumentar en cuanto a dicha variable, que en las instituciones analizadas los directores en su acción supervisora, aunque dan importancia a las funciones específicas de la misma, no se cumple lo establecido en las normativas vigentes en materia de supervisión.

De igualmente, no se da importancia a los establecido por Ruiz (2004), quien plantea que la acción supervisoria debe realizarse partiendo de un estudio, análisis y aprendizaje, previa planificación entre el supervisor y el supervisado.

Lo indicado por el autor, conlleva al desarrollo de la capacidad de analizar e interpretar los eventos y conducta, tanto del docente como de los alumnos, durante el desarrollo de los aprendizajes, lo cual, afecta directamente el desempeño de los docentes de quienes depende la efectividad de la educación, en las instituciones donde se obtuvo los datos para evaluar las variables del estudio.

**Variable: Desempeño Docente**

**Tabla N° 5**  
**Dimensión: Factores Técnicos del Desempeño**

<b>Alternativas</b>	<b>Indicadores</b>			
	<b>TOTAL</b>			
	Planificación	Evaluación	<b>fa</b>	<b>%</b>
Siempre	20	25	45	21
Casi siempre	38	45	83	38
A veces	26	31	57	26
Casi Nunca	15	8	23	11
Nunca	10	0	10	4
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

Fuente: Vásquez, 2006.

Se observa en la tabla N° 5, que al analizar los datos referidos a la dimensión Factores Técnicos - Pedagógicos del Desempeño, según el 38 % del personal docente, casi siempre éstos implementan dichos factores para crear un clima propicio que conduzca al mejoramiento de la dinámica laboral, y a generará las características y el medio ambiente

adecuada para cumplir la finalidad de la educación que es contribuir al logro del desarrollo integral del ser humano, objeto último del desempeño docente en la educación a través de la aplicación del Diseño Curricular vigente.

Igualmente un 26 % consideró que a veces trabajan partiendo de dichos factores técnicos- pedagógicos, otro 21 % opina que siempre se respeta, un 11 % opinó que casi nunca y un bajo porcentaje 4 % consideró que nunca se toman en cuenta.

Por otro lado, el mayor número de frecuencias acumuladas se ubican en la alternativa de casi siempre con un total de 83 respuestas, lo que conduce a señalar que los docentes dan importancia a los factores Técnicos Pedagógicos en su desempeño docente en las escuela básicas de la parroquia Santa rita del municipio Santa La Rita. Asimismo, la evaluación se ubicó con mayor número de respuestas al obtener un total de 45 frecuencias en la alternativa casi siempre.

Lo anterior permite reseñar que en dichas instituciones se respeta los factores técnicos pedagógicos de la acción escolar, tal como lo postula Ruíz (1999), quien establece que el desempeño docente será realmente efectivo en

educación, si es previsto en cada una de las fases de la planificación escolar que ejecuta el docente en la escuela, considerando igualmente el tipo de evaluación que se realizará y los recursos humanos, materiales, técnicos y didácticos que participarán en los procedimientos o acciones.

**Tabla N° 6**

**Dimensión: Factores Personales del Desempeño**

<b>Alternativas</b>	<b>Indicadores</b>			<b>Total</b>	
	Expectativas	Autoestima	Motivación	<b>fa</b>	<b>%</b>
Siempre	34	38	37	109	34
Casi siempre	50	51	49	150	46
A veces	16	18	13	47	14
Casi Nunca	9	2	10	21	6
Nunca	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>327</b>	<b>100</b>

Fuente: Vásquez, 2006.

Puede apreciarse en la tabla 6, en lo referente a los Factores Personales del Desempeño de los docentes, como para la alternativa de respuestas de casi siempre acumuló un total de 150, lo que representa que un 46 % de los docentes casi siempre le dan importancia a los aspectos que conlleva al desempeño ocupacional docente, buscando crear el ambiente emocional sano en las escuelas, de manera que éstas sean vista como un lugar alegre, productivo y agradable donde se



respete la personalidad de todos los individuos con los que se interactúan.

Por otra parte, un 34 % opina que siempre se hace de esta manera, un 14 % indicó que a veces y tan solo un 6 % señaló que casi nunca, mientras que la alternativa de respuesta nunca no obtuvo frecuencia de respuesta. En cuanto al indicador de los factores personales que le dan más importancia los docentes, los datos obtenidos ubican al indicador autoestima con mayor respuesta 51.

Los datos anteriores dejaron un margen de diferencia de solo un punto, lo cual lleva a concluir que para los docentes tanto el indicador autoestima, como las expectativas y la motivación, tal como lo refiere Cecil (1999), son los tres elementos personales determinantes para el desempeño de los docentes, y los define como los factores claves para desarrollar la capacidad personal de producir, hacer, elaborar, y generar procesos en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y de la mejor calidad posible.

**Tabla 7**

**Análisis Estadístico de la Variable  
Desempeño Docente**

<b>Estadística</b>	<b>Notación</b>	<b>Valores</b>
<b>Sumatoria</b>	$\Sigma$	1417
<b>Media</b>	$\bar{x}$	13
<b>Mediana</b>	Me	54
<b>Moda</b>	Mo	58
<b>Varianza</b>	$S^2$	1,67
<b>Desviación Estándar</b>	S	1,29
<b>Límite Inferior</b>	L. Inf.	36
<b>Límite Superior</b>	L. Sup.	75
<b>Rango</b>	R	39
<b>Sujeto</b>	N	109
<b>Categoría</b>	CAT	Muy Deficiente

Fuente: Vásquez, 2006.

Al promediar el total de respuestas dadas a cada uno de los indicadores que conforman la variable Desempeño Docente, el resultado obtenido es de 1417 puntos acumulados, lo cual indica que dicho desempeño se ubica en una categoría de muy deficiente, lo cual, contradice lo expresado Adam (2000), quien indica que el desempeño es el principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivos en los seres humanos y la naturaleza.

Partiendo de lo anterior se puede concluir que en el caso de la Variable Desempeño Docente, en las escuelas básicas del la Parroquia Santa Rita del Municipio La Rita, este no es

definidos por los directores y docentes como un conjunto de componentes estrechamente vinculados que requieren de un intercambio o interacción para lograr las metas organizacionales, donde el recurso humano es el de mayor relevancia, puesto el que posee lógica natural que le permite llegar a donde los demás elementos no llegan.

Tal situación, es contradictoria con los resultados suministrados por los docentes, quienes consideran que tantos los factores Técnicos-Pedagógicos como los Personales son de gran importancia para la dinámica escolar en el aula, pero en la evaluación de dicha variable, los docentes en su gran mayoría no cumplen con el desempeño, tal como se emanan las distintas políticas y órganos ejecutores como es el Ministerio de Educación y Deportes, a través del Currículo Básico Nacional (1998), y la Secretaria de Educación en cuanto al Proyecto Educativo Regional.

Repercutiendo lo anterior, en la poca eficiencia y eficacia de la función docente y los objetivos generales de la educación, y por ende un bajo rendimiento de los alumnos, situación que lleva a describir a la educación en una crisis educativa.

**Cuadro N° 5**

**Análisis de la Correlación de Chi-Cuadrado**

	ACCIÓN	DESEMPEÑO
Chi-cuadrado	,867	,000
gl	13	8
Sig. asintót.	1,000	1,000

Para establecer la relación entre las variables Acción Supervisora y Desempeño Docente en las escuelas seleccionadas para este estudio, fue preciso aplicar el estadístico de correlación Chi-Cuadrado, mediante el paquete estadístico del SPSS, obteniéndose como resultado un 0,867, y el grado de Significancia se ubicó en 1, lo cual indica que no existe correlación entre las variables analizadas.

## CONCLUSIONES

En vista de los resultados de los datos suministrados por los docentes y partiendo de los estadísticos obtenidos para determinar la relación de la Acción Supervisora y el Desempeño Docentes en las Escuelas de Básica pertenecientes a la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa Rita, se llegó a concluir lo siguiente.

Con respecto a la acción supervisora desarrollada por los directores en las escuelas, éstos asumen un estilo de supervisión buscando la combinación de los tres estilos presentados por Fermín (1998), tales como el estilo autocrático, el participativo y el constructivo, implementados en el proceso uno con menor o mayor grado. Pero las frecuencia de las respuesta acumuladas ubican el estilo autocrático como el que siempre se asume al acumular el mayor número e frecuencia con 36 respuesta en la alternativa de siempre.

En cuanto a los Principios de la Supervisión, permite concluir que en las escuelas básicas del Municipio La Rita, en la Acción Supervisora los directores las frecuencias

acumuladas ubican los Principios de la Supervisión en la alternativa de a veces se implementan con 153 respuestas acumuladas, y el principio de efectiva y cooperativa fue el que más respuestas acumuló un total de 56, lo cual permite señalar que es el principio más desarrollado por los directores en su Acción supervisora.

Igualmente, en relación a la dimensión Funciones de la Supervisión, para un 41 % de los docentes en las escuelas estudiadas consideraron que a veces los directores en su Acción Supervisora cumplen las funciones administrativas de la supervisión, Asimismo, el indicador de las funciones sociales se desarrolla con mayor intensidad dentro de la acción supervisora gerencial, los datos reflejaron 45 frecuencia para dicho indicador.

De allí que se pueda concluir que en las escuelas estatales de Educación Básica ubicadas en la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa Rita, casi siempre se desarrollan las funciones de la supervisión en la acción de supervisión por parte de los directores de los planteles.

Se concluye que la variable Acción Supervisora se encuentra en una categoría de deficiente, aunque en las instituciones analizadas, por lo cual se indica que los directores no dan importancia a las funciones específicas de la misma, con el fin de garantizar el éxito en los eventos que desarrollan tanto del docente como de los alumnos durante el desarrollo de los aprendizajes.

En relación con la variable Desempeño Docente, se ubica en una categoría de Muy Deficiente, obviándose el principio guía de la fuerza productiva dentro de las instituciones educativas, afectando con ello el desarrollo y crecimiento de la sociedad egresando un estudiante con verdaderas habilidades y potencialidades para el trabajo productivo.

Sin embargo, aunque el nivel de desempeño es muy deficiente, con una frecuencia de 83 respuestas casi siempre los docentes dan importancia a los factores Técnicos Pedagógicos, considerando siempre la evaluación la cual se ubicó con mayor número de respuestas al obtener un total de 45 frecuencia en la alternativa casi siempre la implementan en su desempeño ocupacional los docentes en las escuela básicas del municipio Santa Rita.

Por otra parte, el indicador de los factores personales los docentes le dan más importancia, concluyendo en esto al

reportarse 150 frecuencias de respuestas en la alternativa casi siempre. Encontrándose tanto las expectativas, la autoestima y la motivación con poco margen de diferencia, lo cual lleva a concluir que para los docentes los tres elementos personales del desempeño ocupacional son importantes y claves para desarrollar un alto nivel de desempeño docente.

En cuanto a la relación entre las variables, se establece que la entre la Acción Supervisora y el Desempeño Docente en las escuelas básicas seleccionadas del Municipio Santa Rita, no existe correlación entre dichas variables, por existir una gran dispersión entre los puntos de los datos aportados por la muestra del estudio.

### **RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones anteriores, se hace preciso establecer las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer a las autoridades de las Escuelas Básicas del Municipio Santa Rita los resultados obtenidos, para establecer mecanismos con el fin de mejorar la acción supervisora por parte de los directores y con ello



orientarlos en la aplicación de los postulados teóricos de la supervisión para pueda llevar a cabo la praxis educacional.

Proponer actividades dentro de las instituciones que conlleven a la evaluación continua del desempeño docente en cuanto a la aplicación de los factores técnicos - pedagógicos, y el desarrollo de los factores personales que garanticen la puesta en práctica de los fundamentos del Currículo Básico, que plantea la realización de Proyectos Pedagógicos Educativos por parte de los docentes en su desempeño.

Por otra parte, es significativo establecer una relación directa entre el personal directivo y los docentes como miembros involucrados directamente en el proceso educativo con la finalidad de sensibilizarlos sobre la necesidad de implementar todos los elementos y factores que conlleven al fortalecimiento del aprendizaje como única vía para enfrentar los cambios que se vienen dando en forma vertiginosa dentro de la sociedad venezolana.

Por último se recomienda dar a conocer los resultados obtenidos en el estudio con el fin de servir como piedra

angular a nuevas investigaciones, así como la difusión a otras instituciones para brindar contribución de la excelencia educativa del país.

DERECHOS RESERVADOS

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, E. (2000) Productividad y Calidad Total. Editorial Trillas. México.
- Alviárez (2001). El estilo gerencial y la práctica pedagógica del docente en relación con la calidad de la gestión escolar en la I y II etapa de educación básica Trabajo de postgrado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay-Venezuela.
- Ávila (2005)), Comunicación gerencial y motivación en el desempeño laboral de los docentes en el Aula. Universidad del Zulia. Tesis de grado de maestría no publicado. LUZ. Maracaibo.
- Azuaje. (2004). El Ser y Deber de la Supervisión para el Desempeño Docente en los Planteles de Educación Básica del Distrito Escolar N° 3. Trabajo de Maestría. Universidad Lisandro Puche. Carabobo-Venezuela.
- Bain, D. (1999). Productividad. La solución de los problemas de la empresa. Mc Graw - Hill México.
- Bavaresco, Aura. (1999). Introducción a la investigación. Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela. Edit. Trillas.
- Berry, S. (2004), Manual de la Supervisión y Evaluación. Editorial
- Briones, G. (1999). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México. Editorial Trillas. Editorial Trillas México.
- Bounds, G. y Woods, J. (1999) Supervisión Internacional. Thomsom
- Cárdenas, A. (1995). Plan de Acción. Ministerio de Educación. Caracas, Venezuela.
- Casal, P. (2003). Estudio de las Organizaciones Educativas. Cuadernos de Pedagogía, 41-43. Barcelona.

- Cecil, H. (1999). Métodos Estadísticos S.A. Madrid España.
- Covey, (1997). Los Siete Hábitos para Ser Éxito. Ediciones Mc Graw-Hill. 4ª Edición. México.
- Coordinación Municipal del Proyecto Educativo Regional. Informe de Gestión Municipio La Rita (20004-2005). Zulia.
- Costa (2003). La Función Supervisora de las Escuelas y el Desempeño Laboral de los Docentes de Básica del Municipio Libertador del Distrito Federal. Trabajo de Postgrado. Universidad Central de Venezuela.
- Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ediciones Mc Graw-Hill. 4ª Edición. México.
- Chiavenato, I. (2004). Administración del Recurso Humano. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
- Chávez, N. (2004). Introducción a la investigación. Maracaibo, Venezuela. Ars Gráfica.
- Darly A. y Bemm D. (1999) Productividad, La Solución de los Problemas de la Empresa Mc Graw - Hill México.
- Delgado, K (2002). Evaluación y Calidad de la Educación. Editorial del Magisterio Mesa Redonda. 7º Edición. Colombia.
- Dirección General del Ministerio (1969). Decreto N° 72. Resolución N° 1027. Caracas.
- Deming (1993). Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz Santos, C.A. Madrid, España.
- Drucker, P (1999). Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y Más Allá. Grupo Editorial Noriega. Colombia.

- Espinoza, I; Sánchez, I; Sánchez, E. (2002). Administración educativa. UPEL- IMPM.
- Fermín M. (1998). Tecnología de la Supervisión Docente Editorial Kapeluz. Argentina
- Ferrer, E. (2003). Trabajo en equipo. Revista Dictamen. Caracas.
- Ferry A. (1999). Los Procesos Administrativos. Editorial Caesa. México.
- Hampton, R. (1999). Administración. McGraw-Hill. Mexico.
- Hernández, R. , Hernández, C.; Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1999). Administración. Editorial Thompson. 4ª Edición. México.
- Hurtado, I. (2004). Metodología de la Investigación Holística. Caracas-Venezuela. Editado por Fundación SUPAL-Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Jiménez, F (1999). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una visión constructivista. Editorial McGrawHill. México.
- Koontz, H. y Weihrich, Heinz (2002). Administración. Editorial Mc Graw-Hill, S.A. 12ª Edición. México.
- López, R (2004). Nuevo manual del supervisor, director y docente. Oficina de Planificación y Presupuesto. Caracas-Venezuela.
- López, J. (2000). La Motivación Humana en el Trabajo. Barcelona, España. Editorial IESE.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (1999). Currículo Básico Nacional. Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. Educación Básica. Normativo. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (1996) Proyecto Educativo Nacional (P.E.N.). Dirección Sectorial de Planificación y

Presupuesto. Proyecto Constituyente Educativo. Caracas. Venezuela.

\_\_\_\_\_ (1986). Ley orgánica de educación. Gaceta oficial No. 2635. Caracas.

\_\_\_\_\_ (2004-2005). Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. Educación Básica. Normativo. Caracas.

\_\_\_\_\_ (1986). Reglamento del ejercicio de la profesión docente y su reforma parcial. Gaceta oficial No. 5496.

\_\_\_\_\_ (1998). Currículo Básico Nacional. Dirección Sectorial de Planificación y Presupuesto. Caracas. Venezuela.

\_\_\_\_\_ (1964). Congreso nacional de educación. I Seminario sobre la supervisión Venezolana. Barquisimeto.

\_\_\_\_\_ (1999). Informe sobre la Administración Educativa en América Latina. Presentado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Caracas.

Moreno, F. (2000). Desarrollo Gerencial y Efectividad Organizacional. Ponencia Material Mimeografiado. Centro de Productividad Zuliana. Maracaibo-Venezuela.

Morales (2002). La Incidencia de los valores organizacionales sobre la satisfacción y rendimiento laboral de los docentes. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracaibo.

Much R. y Galindo M. (2000). Fundamentos de Administración. 7a Ed. Editorial Trillas. México

Nerici, I., (1999). Metodología de la Enseñanza. . México: Kapeluz

Nozenko, L. y Fornoni, G. (1998). Planificación Curricular. Ediciones Liberil, S.R.L. Caracas, Venezuela.

Peley (2002) Estilo de Supervisión Educativa y Desempeño Ocupacional del Personal Docente de la Universidades

Privadas. Trabajo de Maestría. Universidad Rafael Bellosó Chacín.

Ramírez, J. C. (1999). Educación y Calidad Total. México. Editorial Iberoamericana.

Requeijo y Lugo. (1996). Administración Escolar. Caracas, Venezuela Editorial Biosfera.

Requeijo, D. (1998). Administración Escolar. Editorial Biosfera. Caracas-Venezuela.

Reyes W. (2003). Propuesta de un Programa de Desarrollo Organizacional para Mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Docentes. L.U.Z. Maracaibo-Venezuela.

Rivas, M (2000) Visitas Guiadas y Trabajo de Campo en Educación Ambiental, Documento Interno. Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia CENAMEC. Caracas.

Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall. Bogotá.

Rojas, V. (2002). Gestión del Supervisor y su Función en el Desempeño de los Directores de la I y II etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado Universidad de Oriente.

Rondón (2004). Diseño de un Perfil Profesional del Supervisor de Educación Básica Frente a los Nuevos Retos que Plantea la Nueva Escuela. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentennial de Aragua. Maracay - Venezuela.

Ruiz, A. (1999). Docencia e investigación: vínculo en construcción. Perfiles Educativos. julio-septiembre No. 61. México.

Salazar, J. (2000). Estudio Diagnostico del Perfil Gerencial de los Supervisores de Educación Básica.

Sánchez, I; Espinoza, I; Sánchez, E. (1998). Administración educativa. UPEL- IMPM.

Secretaría Regional de Educación (2001). Proyecto Educativo Regional. Imprenta del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Stoner, I. (2001). Administración. 7ª Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 485 páginas.

Stoner, I. y Wankel, D. (2001). Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones. PH.H.-S.A. México.

Smith, C. (1983) Guía para Supervisores. 4<sup>ta</sup> Reimpresión. Editorial Trillas México.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación. Editorial Limusa. México.

Tamayo, H. (2001) Metodología Formal para la Investigación Científica. México Editorial

Terry G. (1995). Principios de la Administración. Editorial Continental. México.

UNESCO (2004), Sobre el Futuro de la Educación del Año 2000. Madrid: Narcea

\_\_\_\_\_ (1999), Conferencia Internacional de Educación 39ª Reunión Sincel Chile.

\_\_\_\_\_ (1999) Conferencia Internacional de Educación 40ª Reunión. Brasil.

\_\_\_\_\_ (1995), Coordinación Regional de Educación para América Latina. CEPAL, . Boletín de Educación No. 27.

Valbuena (1998). La Evaluación Permanente. Editorial Trillas, S.A. México.

Vidrio, E. (1998. Formación Gerencial y su Influencia en la Supervisión. Editorial Continental. México.



Valenzuela (2003). Perfil Profesional del Supervisor Educativo. Trabajo de Maestría. Universidad pedagógica Experimental libertador. Barquisimeto-Venezuela.

Villasmil, (2000, Elementos instruccionales que facilitan el rol del supervisor para optimizar el proceso de acompañamiento requerido por las líneas de acción y objetivos del proyecto educativo regional. Tesis de maestría. Universidad Rafael María Baralt. Estado Zulia, Venezuela.

Villalobos, N. (2001). Trabajo de Ascenso, Productividad y Eficiencia de la Función Docente en Instituciones de Educación Superior LUZ Maracaibo- Venezuela.

Weihrich, G. (1999). Administración Escolar Teoría y Practica Madrid.

Wolber A. (1999) Psicología Educativa. México. Editorial Trillas.