



## Evaluación del desempeño del personal directivo en su función supervisora en la escuela básica

### Performance Evaluation of the Supervisory Function of Elementary School Directors

*Elsa Frassati\**

#### Resumen

La presente investigación tuvo como propósito Evaluar el Desempeño del Personal Directivo en su Función Supervisora en la Escuela Básica. Para cumplir con tal objetivo se siguieron los aportes teóricos que sobre el desempeño, desarrollaron Dossier, Daniel, Ivonovich, Lovenzi, Skinner y Crosby, Cedeño y González, Grados, Reyes, Lansberg, y sobre Función Supervisora exponen Inidio y Nericí, Wiellis, Prieto, Meléndez y Arteaga, Chacón entre otros. El tipo de investigación se definió como descriptiva, de campo, transversal, de diseño no experimental. Como instrumento de recolección de datos se aplicó una entrevista estructurada dirigida al personal directivo y los docentes de la Escuela Básica 23 de Enero. No hubo muestra por cuanto se aplicó un censo poblacional debido a lo accesible de la población objeto de estudio. Los resultados de la encuesta al personal docente, reflejan que no existen criterios claros y definidos para la evaluación del docente y asignación de grados, ni políticas para su capacitación y desarrollo, no se les permiten su participación de la toma de decisión, y se observaron problemas de comunicación, así como un liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas.

**Palabras clave:** Desempeño, función supervisora, funciones gerenciales, estilos de liderazgo, estilos de comunicación, toma de decisiones.

#### Abstract

The purpose of this investigation was to evaluate the supervisory function of elementary school directors. To fulfill this objective, the report considers the

Recibido: Marzo 2004 • Aceptado: Julio 2004

\* Lic. en Educación. Mención Ciencias Pedagógicas Área Orientación. Magíster en Gerencia Educativa. Profesora Asociada de la URBE.

theoretical contributions on performance developed by Dossier, Daniel, Ivonovich, Lovenzi, Skinner and Crosby, Cedeflo and Gonzalez, Grades, Reyes, Lansberg, and regarding the supervisory function, work by Inidio and Nericí, Wiellis, Blackish, Melendez and Arteaga, and Chacón, among others. The research was descriptive, in the field, transversal, and of a non- experimental design. As a data-gathering instrument, a structured interview was applied to the board of directors (a president and 4 vice-presidents) at the "Elementary School "January 23<sup>rd</sup>". There was no sample, so a population census was applied, since the population under study was readily accesible. Results of the interview applied to directors demonstrated that clear and defined evaluation criteria do not exist for teacher evaluation and grade assignment, nor are there policies for their training and development. Teachers are not permitted to participate in decision-making, and communication problems as well as a leadership style oriented to task completion were observed.

**Key words:** Acting, supervising function, managerial functions, styles of leadership, communication styles, decision making.

## **1. Situación problemática**

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos los seres humanos están en continua actividad, hasta las personas más ociosas hacen una serie constante de actividades, el hombre es el factor más importante de una organización, es una criatura que presenta sorprendentes capacidades de sobrevivencia, es capaz de adaptarse a lugares inhóspitos, mediante conocimientos y herramientas que no solo son medios para la transformación, sino también para sí mismo.

A lo largo de su evolución y de la historia el hombre, se enfrenta a la búsqueda de la felicidad como un fin superior. Se preocupa por lograr un ambiente cómodo y propicio para la realización de sus ocupaciones, de esta manera es difícil la tarea y mayor la responsabilidad que puede tener un Director como gerente interactivo en los cambios conductuales de su personal.

La estructura y organización de la educación es uno de los aconteceres más complejos de la actividad humana, y una de la mayor responsabilidad de un gobierno o sistema político. En el campo de la investigación escolar, la Dirección es elemento dinámico y determinante en el logro de los fines, objetivos y metas propuestas. Por lo tanto, la marcha de toda institución esta condicionada al nivel de cada uno de los procesos relacionados con la función directiva.

Por consiguiente, el Director de una institución como supervisor inmediato, debe enfrentar el reto de vencer la resistencia al cambio, ser fiel gerente de las necesidades de los diferentes grupos dentro y fuera de la organización, esto implicaría la existencia de gerentes educativos competentes, comprometidos con los cambios a realizar, a través de la aplicación de estilos gerenciales que permitan la elevación de la calidad de trabajo de los docentes.

Por tal razón, se requiere de un director que maneje la institución con una gerencia estratégica, donde produzca cambios según sea la situación e influya en

### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

los otros, a fin de crear cambios dirigidos a la transformación y productividad en los procesos.

En tal sentido, al estar el gerente motivado para cambiar e innovar, permitirá que los docentes puedan sentirse influidos, y sigan las acciones que garanticen el logro de los objetivos y su satisfacción personal.

En este orden de ideas es de vital importancia la labor de la supervisión, como herramienta fundamental para contribuir al logro de los objetivos trazados y la satisfacción laboral, contribuyendo a la vez en un vehículo correctivo de la labor del docente, para así mejorar la calidad de la enseñanza de los planes y programas.

De lo que se desprende, que la marcha de toda institución esta condicionada al nivel de eficiencia que puede alcanzarse en el desarrollo de cada uno de los procesos relacionados con la función directiva.

La responsabilidad de conducir una institución educativa, implica actuar y responder a los elementos de la administración, a la normativa jurídica vigente, a las políticas trazadas por el Ministerio de Educación, así como a las normas que surgen de su propia realidad.

Con respecto a esto, el Ministerio de Educación ha elaborado manuales, circulares y resoluciones dirigidas a orientar la función directiva y supervisora donde se destaca entre ellos el Manual de administración, del currículo para la Escuela Básica, que incluye todos los aspectos relacionados con tales procesos, así mismo el Modelo Normativo del plan de Estudio y Evaluación (1994).

Pero en sí, no se han elaborado lineamientos que conduzcan a la Supervisión como una de las tareas más relevantes en el plano de la educación, donde el Director como Gerente debe formar parte de una comunicación integral y efectiva entre él y su personal, a fin de poder calificar con mayor rendimiento la labor del docente y del resto del personal.

Siendo importante destacar que a través de una buena supervisión gerencial se podrá mantener la estabilidad y la identificación de los docentes, con el fin de lograr niveles altos de productividad, desempeño y motivación.

Se requiere de un gerente educativo que sepa llevar los principios de una gerencia, el cual genera la atracción y el seguimiento de su personal, observándose en como se desenvuelve y estimulándolos a su satisfacción laboral.

En tal medida la supervisión gerencial que realiza el director con el docente, es la acción donde uno puede repercutir en la del otro, es decir, que las actividades deben conducirse e integrarse superando los factores limitantes para obtener el éxito que espera.

No obstante, en el campo de la educación el proceso gerencial está caracterizado por elementos negativos como un ambiente poco agradable, con deficiencias en el proceso de comunicación y poco asertivo, encontrándose que en el ámbito regional la Supervisión represente un papel más para aquellos que pertenecen al Ministerio de Educación, todo con la finalidad de justificar su rol de orientar en el desempeño de la función directiva.

Estos supervisores solo han tomado literalmente lo plasmado en los documentos, relacionándolos con la acción de conducir sin adaptarse a la situación actual de la Educación, ni a las características propias de la región y sobre todo de la realidad institucional.

Por otra parte, los organismos educacionales no han creado ni diseñado programas de perfeccionamiento ni profesionalización que permitan al personal directivo adquirir y actualizar conocimientos referidos a la función directiva gerencial y a la efectividad de una comunicación, que lograría el mejor desempeño y rendimiento del personal adscrito, situación que no se presenta por la falta de una supervisión efectiva realizada por los directores.

Como consecuencia de esto, los funcionarios ejercen la práctica educativa sobre la base de las experiencias adquiridas y de acuerdo a lo que consideren más conveniente relacionar en un momento determinado. Es decir, los Directivos actúan de manera casuística y empírica, no dando cabal cumplimiento a las normas jurídicas y a los elementos de orden teórico que debe regir su labor como gerentes.

Todo ello puede ser originado entre otras cosas por la no aplicación de instructivos y normas emanadas del Ministerio de Educación con relación a la acción directiva y gerencial de la educación básica.

Esta situación es afectada por la falta de orientación por parte del personal directivo, además, que no es estimulado, ni se maneja una comunicación efectiva propiciando el incumplimiento de las actividades programadas, lo cual lleva a un rendimiento laboral inadecuado.

Es importante señalar, que el gerente educativo tendrá la responsabilidad de llevar a cabo los procesos que faciliten el logro de los objetivos a fin de propiciar el trabajo de los docentes, funcionando como guía para desarrollar el recurso humano de la institución, esperando un trabajo efectivo.

De lo expresado con anterioridad, puede evidenciarse que el Director del plantel es un supervisor natural, él más inmediato de la institución que dirige, por ello es el primero que está llamado para la ejecución de esta función "Supervisora", que le lleve a la satisfacción laboral de los docentes y a un desempeño óptimo de sus funciones, todo lo cual redundaría en el cumplimiento de los objetivos y un adecuado desenvolvimiento de la institución.

La supervisión gerencial suele llevarse a efecto en los diferentes planteles, a través de un plan anual, interrelacionado con objetivos, metas, estrategias y acciones conectadas con la política educativa a los fines propios de la Educación Venezolana.

En la medida en que se cumpla el proceso educativo, el cuerpo directivo de las instituciones públicas registra enfoques situacionales, detectando los elementos que se correlacionan con el desarrollo del plan, a fin de elaborar la evaluación institucional traducida generalmente con la expresión "informe final de actividades".

Este documento es enviado ante el órgano de supervisión inmediato para su consideración y análisis. En la mayoría de los casos, de acuerdo con informaciones obtenidas por los directores, la documentación recibida pasa a formar parte

### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

del archivo de los supervisores, en raras oportunidades es objeto de análisis o de evaluación.

El hecho señalado anteriormente, pudiera traer como consecuencia el deterioro del desempeño de los directores que ejercen en esta entidad, cuyos síntomas pudieran reflejarse en la falta de mecanismos de motivación por parte de los directores, y una supervisión gerencial con una comunicación deficiente que entorpecen el logro de objetivos y disminuye la satisfacción del docente; por consiguiente, se podría estar cometiendo el error de desconocer el activo fundamental de toda institución educativa como lo es su personal, predominando la falta de cumplimiento de metas y la pérdida de liderazgo por parte de los directivos.

El llevar a cabo un proyecto de comunicación gerencial efectiva en una institución educativa, implicaría la instrumentación de una serie de pasos, como sería el inmiscuirse en la problemática existente en la propia institución, tratando de buscar alternativas de solución que se adaptan a las capacidades y recursos de cada una, ya que cada institución tiene características singulares.

Generalmente el director como supervisor se encuentra, en un bajo nivel de ejecución gerencial con sus docentes, debido a la falta de criterios firmes que obedecen más a lineamientos personales o emanados de los entes centrales, que a una verdadera planificación adaptada a las circunstancias y realidades particulares de cada institución educativa.

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999), establece que el “director es el supervisor nato de cada institución, es el que dirige, asesora y coordina a los empleados”.

Sin embargo, la realidad de muchas instituciones educativas locales distan mucho de la anterior aseveración, pues se observa como muchos directivos de planteles al ejercer su función supervisora, no están proyectando una imagen de liderazgo gerencial y por ende podrían estar provocando insatisfacción laboral de sus docentes. Esto se debe a la falta de estrategias gerenciales que el director no provee al momento de realizar una supervisión o en la solución de problemas. En consecuencia, se vuelve una imperiosa necesidad identificar las causas que podrían estar originando fallas en el desempeño de los directores de la Escuela Básica a fin de evitar desvirtuar la función de supervisión que cumplen, la cual podría estar perdiendo su efectividad y funcionalidad.

Ante esta situación y como alternativa para solucionar en parte la problemática, se plantea realizar una evaluación de la función supervisora ejercida por la directiva de la Escuela Básica, presentando resultados, que permitan resolver la problemática ocasionada por la no aplicación de procedimientos adecuados para el ejercicio de su actividad gerencial.

De esta situación no escapa la Escuela Básica 23 de Enero, ubicada en el Municipio Maracaibo, Parroquia Coquivacoa, donde se evidencia según lo expresan docentes de la Institución, que el personal directivo pareciera no ejercer las funciones administrativas y de supervisión, por darle mayor interés a los aspectos burocráticos, cumpliendo más con los consejos de curso y reunio-

nes informarles, con el papeleo exigencias de sus superiores, que son inherentes a la institución que dirigen.

En consecuencia a lo expuesto anteriormente, los docentes que laboran en dicha institución expresan que, entre otras cosas, el personal directivo no cubre sus expectativas debido a que no hay un feedback como resultado del proceso de evaluación del rendimiento laboral de los docentes, y por otra parte, los canales de comunicación entre el director y los docentes no son los más idóneos, lo cual genera descontento en los docentes y conflictos interpersonales.

A su vez, los docentes manifiestan que el personal directivo está ausente en los momentos más cruciales, aplica controles administrativos deficientes, señalando además un desigual trato en el personal docente; asimismo, el personal directivo incurre en otras fallas importantes tales como su ausencia a la hora de la salida, la falta de autoridad en los consejos de curso, la no aplicación de medidas para los docentes que fallan y en la generalización que utilizan al llevar a la luz un problema institucional.

La evaluación de estos problemas adquiere gran relevancia por cuanto están conllevando a la insatisfacción laboral del docente con respecto al desempeño del personal directivo; la falta de estímulos en el desempeño laboral y la ausencia de una acción supervisora adecuada por parte del personal directivo, ha originado un ambiente inapropiado para el desempeño de las actividades, lo que podría generar dificultades e inconvenientes que afecten el desarrollo de todos los procesos dentro de la institución.

Esta situación es preocupante, debido a que el director como ente primordial y como supervisor inmediato de los docentes debe tomar en cuenta las relaciones humanas, la motivación y la comunicación, a fin de ser más asertivo en sus decisiones, lo genera trabajos más productivos y mejor rendimiento por parte del personal, producto de la satisfacción laboral.

Tomando en cuenta lo antes planteado, se considera necesario Evaluar el Desempeño de los Directivos de la Escuela Básica 23 de Enero, considerando sus funciones administrativas y académicas, con el fin de conocer el grado de efectividad de la supervisión que en este sentido deben cumplir.

Ante esta situación es evidente la gran relevancia que tiene el papel de supervisor gerencial del director en las escuelas básicas, en el funcionamiento de la institución, por esta razón se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se cumplen las actividades laborales implementadas por los Directivos de la Escuela Básica 23 de Enero?
- ¿Cumplen los directivos con las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección, control y evaluación?
- ¿Cuáles son los aspectos que definen la labor supervisora que cumple el personal directivo de la Escuela 23 de Enero?
- ¿Cuáles son los estilos de comunicación aplicados por el personal directivo de la Escuela 23 de Enero?

## **2. Análisis de los Resultados**

Para la evaluación de la entrevista al Personal Directivo, se tomó en cuenta el proceso de categorización y subcategorización realizado a través del análisis de contenido aplicado a la información recolectada. La síntesis del proceso de categorización y subcategorización así como de su cuantificación se verá reflejado a través de tablas sinópticas.

En el caso del cuestionario al personal docente, se requirió un análisis cuantitativo de los datos recolectado, por lo que los mismos fueron representados a través de tablas sinópticas donde se revelan las frecuencias absolutas y relativas de los datos obtenidos con este instrumento.

La unidad de análisis fue cada uno de los items que conformaron los instrumentos de recolección de datos aplicados, en donde en el caso de la entrevista se concretó en la categorías y subcategorías clasificadas, mientras que en la encuesta se hizo conforme a las Variables, la dimensión y el indicador que pretendía medir cada interrogante planteada. Y los datos obtenidos en este segundo instrumento, fueron representados a través de tablas donde se presentarán las frecuencias absolutas y relativas respectivas.

### **Resultados de la entrevista dirigida al personal directivo**

En este primer instrumento se buscó determinar el cumplimiento de las actividades laborales por parte del personal directivo, identificar las funciones gerenciales que cumplen, describir los aspectos que definen la labor del director como supervisor, los estilos de comunicación y liderazgo que éstos aplican, así como establecer los factores que influyen en la toma de decisión del personal directivo.

Uno de los aspectos que se requirió conocer en este estudio, fue la forma en que el personal directivo de la escuela básica 23 de Enero toma en cuenta las evaluaciones del personal docente para los cambios de grado. Al respecto, tres de los directivos coincidieron en señalar que el personal docente es rotado cada año para un grado específico; igualmente, dos señalaron que generalmente al ser cambiados si están en un grado superior bajan a un grado inferior; mientras que otro mencionó que la antigüedad y pertenencia al colegio eran los parámetros más utilizados para estos casos, y finalmente, hubo uno quien mencionara que el rendimiento que hayan tenido tanto los alumnos como los docentes durante todo el año escolar era otro indicador considerado.

En el mismo orden de ideas, se preguntó a los directivos del colegio 23 de Enero si existía algún tipo de mecanismo de consulta al personal docente para los cambios de grado, donde todos coincidieron en señalar que no existe ningún tipo de mecanismo de consulta, y que sólo se notificaba al docente su cambio al finalizar el año escolar.

Un aspecto de suma importancia que se pretendió conocer en el presente estudio, fue lo referido a los tipos de actividades de capacitación que se ofrecen al personal docente de la escuela 23 de enero para mejorar su potencial. Sobre este



particular se pudo determinar según los cinco directivos consultados, que el departamento de orientación se encarga de los talleres a nivel de crecimiento y desarrollo personal, también fueron mencionadas otras actividades en este ámbito tales como: un directivo citó los seminarios, dos las jornadas y uno las lecturas.

En igual forma, se preguntó al personal directivo sobre la forma en que se consideraba el currículo del personal docente para la ejecución de puestos o actividades, donde se pudo determinar que éste no es tomado en cuenta, sino más bien la antigüedad o años de servicio, respuesta donde coincidieron todos los directivos.

Sobre el indicador relacionado con los desafíos externos, se le preguntó al personal directivo de la escuela 23 de Enero, sobre el tipo de apoyo que se le ofrece al personal docente para enfrentar sus problemas personales, obteniendo como respuestas las siguientes: un directivo explicó que si se trataba de problemas de salud, se les solicitaba la respectiva suspensión médica del seguro social, y el mismo directivo señaló si era de otra índole se buscaba una suplente y le concede tres días; mientras tanto, cuatro de los cinco directivos manifestaron que se le brinda el apoyo que sea necesario pero sin que éste signifique abandonar a los alumnos.

Dentro del mismo indicador, profundizando en la pregunta anterior, se consultó a los directivos la manera cómo son considerados los aspectos externos referidos a la familia, la salud, la economía, u otros, que afectan al personal docente. Al respecto, se pudo conocer que, según un directivo al personal docente se les ofrece todo el apoyo moral, mientras que tres señalaron que se le brinda la ayuda que sea pertinente, dependiendo del caso, uno manifestó que los problemas son considerados importantes, tomando en cuenta si se trata de un docente responsable; por supuesto, siempre y cuando no se perjudique a los alumnos.

Otro de los indicadores que fue necesario evaluar en la presente investigación, fue el referido a las acciones para mejorar el desempeño docente que son implementadas en la escuela básica 23 de enero. De allí que se preguntó al personal directivo de qué forma las evaluaciones al docente le permitían a éste obtener mejoras académicas; sobre este particular refirió uno de los entrevistados que las evaluaciones son supervisiones a través de observaciones en el salón de clase, y tres expresaron que es a través de la Secretaría de Educación como se otorgan recompensas a los docentes más destacados, y uno mencionó que los mecanismos de motivación que utilizan se basan en las felicitaciones personales por la labor desempeñada.

Continuando con el análisis, se hizo una pregunta sobre de qué manera la supervisión le permite al personal directivo tomar acciones para mejorar el desempeño docente. Sobre este particular se pudo conocer que la supervisión como tal se realiza para ver las fallas que los docentes académicamente presentan y luego efectuar reuniones con el grupo de apoyo para darles las observaciones respectivas y corregir las deficiencias a través de las acciones más idóneas, respuesta en la que coincidieron los cinco directivos entrevistados.

Bajo la misma perspectiva, fue necesario consultar al personal directivo de la escuela básica 23 de Enero, acerca de la forma en que se asignan los grados a cada do-



### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

cente, conociéndose según uno de los directivos, que el docente que se encuentre en grado superior baja a la primera etapa, sin embargo cuatro de los cinco entrevistados señalaron que se tomándose en cuenta el desempeño como profesional, es decir que, se revisa la forma cómo se desarrolló en el grado que actualmente tiene y su capacidad de dirigir otro grado, asimismo, un directivo indicó que se toma en cuenta su antigüedad, o sea, el tiempo que haya estado en grados superiores o inferiores; de tal manera que la forma en que se asignan los grados a cada docente, va a estar de acuerdo a su potencial y la capacitación que haya tenido en el grado anterior, según las respuestas dadas por la mayoría de los entrevistados.

Para lo relativo a las políticas de incentivos aplicadas por el Personal Directivo de la escuela básica 23 de Enero, se consultó a los directivos sobre los mecanismos que utilizan para gratificar a los docentes por el desempeño de sus actividades. Sobre este particular se pudo conocer que según tres de los directivos consultados, durante los días especiales tales como en los actos de aniversario de la institución, día del maestro o graduaciones, se hacen reconocimientos especiales, uno citó la recompensa sin especificar de qué tipo, otro mencionó los honores, uno los premios y dos los méritos.

Continuando en el ámbito de la dimensión relativa al cumplimiento de las actividades laborales por parte del personal directivo, se quiso evaluar el indicador relativo al manejo de la información de puestos fuera del aula; sobre el tema se planteó una interrogante acerca de la manera como se evalúa al personal docente cuando existe un cargo fuera del aula. En este sentido, la información suministrada por dos de los directivos entrevistados reveló que generalmente la imposición viene de la propia Secretaría de Educación, sin embargo, cuatro mencionaron que se considera la antigüedad del docente y uno los problemas de salud.

También se preguntó al personal directivo sobre la forma cómo éste evalúa al docente para la transferencia a cargos fuera del aula, reiterándose de acuerdo a dos directivos que se le da prioridad a la antigüedad, y por supuesto, según señalaron dos directivos, a la evaluación de todo su comportamiento durante el año escolar, aunque esto último no es esencial, ya que según la explicación dada por uno de los directivos consultados, generalmente el sacar un docente fuera del aula implica ser estudiado rigurosamente ya sea por antigüedad o por el reglamento de educación del docente.

Pasando a otra dimensión relacionada con las funciones gerenciales que cumple el personal directivo de la escuela básica 23 de enero, se planteó el indicador relativo a la Planificación sobre el cual se interrogó a los entrevistados sobre los mecanismos de diagnóstico preliminar que utilizan antes de planificar. Al respecto, dos de los directivos señalaron que la planificación se hace en base al diagnóstico de las necesidades identificadas en el año anterior, dos mencionaron los resultados del año, y uno de acuerdo a los errores y ventajas del año anterior.

Dentro de la misma dimensión e indicador, también se preguntó sobre los tipos de mecanismos de acción que prepara el personal directivo para lograr las metas de la institución. Sobre este particular se pudo establecer que las acciones

para lograr las metas de acuerdo a lo manifestado por un directivo se centran en la realización de programas, un directivo mencionó los proyectos, uno los eventos y uno las reuniones con el equipo de trabajo; finalmente, cuatro citaron la supervisión y el seguimiento tanto de los programas como de las actividades en ellos contenidas a objeto de garantizar que se cumplan.

Atendiendo al mismo indicador, se consultó a los entrevistados sobre la forma como se toman en cuenta a los docentes para la planificación institucional. Tres de los directivos respondieron que la consulta se hace mediante reuniones con los docentes (consejos de maestros) donde se les escucha y que de acuerdo a las necesidades y los planteamientos de los maestros se hace un análisis el cual es considerado en la planificación para así escoger las decisiones más acertadas. Sin embargo, otro de los directivos señaló que los docentes planifican dentro del aula mientras que el personal directivo lo hace fuera de ella. Hubo otro directivo que expresó que la planificación de toda la institución se da a través de cada departamento, no en forma grupal, observándose entonces en estos dos últimos entrevistados cierta discrepancia con lo señalado por los tres primeros directivos.

Dentro de las funciones gerenciales fue oportuno medir lo relativo a la organización, para lo cual se preguntó al personal directivo de la escuela básica 23 de enero sobre los elementos que consideraban para organizar las directrices de la institución, y al respecto, uno respondió que se tomaban en cuenta las instrucciones emanadas de la Secretaría de Educación, otro mencionó la Gaceta Oficial, un tercero citó el reglamento de la Secretaría de Educación, dos directivos expresaron que se consideraban a los representantes, uno a los supervisores, y finalmente, uno señaló a los padres, uno a los alumnos y uno a los docentes.

Otra interrogante que se planteó al personal directivo de la escuela básica 23 de Enero, fue la forma cómo se relacionaban las actividades organizadas con los planes establecidos. Sobre este particular se pudo establecer que, según los cinco directivos consultados, la relación entre las actividades organizadas y los planes establecidos se da simultáneamente de acuerdo a los proyectos pedagógicos de aula que cada maestro elabora.

Bajo el indicador relacionado con la organización, se preguntó acerca de la forma en que se establecen las normas que rigen las actividades de la institución, obteniéndose que tres directivos mencionaron que las normas son establecidas por los lineamientos de la Secretaría de Educación, otro se refirió a los escritos y notificados por el Ministerio de Educación, un tercero respondió que estos se hace de acuerdo a las necesidades y fallas, uno mencionó los lineamientos, uno la gaceta y uno el reglamento.

Fue importante conocer cómo se distribuyen las funciones a los docentes en la escuela básica objeto de estudio. Sobre este particular, uno de los directivos de dicha institución respondió que todo dependía de la labor que en el momento presenten los docentes, otros tres recalcaron que se toma en cuenta la cantidad de trabajo o carga laboral que tienen los docentes. Además, hubo dos que coincidie-

### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

ron en señalar que, generalmente, el docente que tiene funciones extras es el que está fuera de aula o se manifiesta por su propia voluntad.

Y para finalizar con los ítemes relacionados con el indicador relativo a la organización, se preguntó qué tipo de actividades organiza el personal directivo de la escuela 23 de enero para el desarrollo profesional del personal docente, mencionando tres de ellos los talleres de crecimiento, otro los incentivos para aumentar los sueldos, un directivo citó las jornadas de aprendizaje, y uno el círculo de lectores.

Continuando en el ámbito de las Funciones Gerenciales desempeñadas por el personal directivo de la escuela básica 23 de Enero, en lo referido de manera concreta a la dirección, se les interrogó sobre la manera cómo se garantiza el cumplimiento de la normativa de educación básica. Un directivo señaló los lineamientos y notificaciones verbales y escritas, uno mencionó la supervisión diaria del supervisor del ministerio de educación, uno explicó que las normas se dan a conocer y sino no se cumplen se toman medidas, y dos directivos coincidieron en citar la supervisión y seguimiento para hacer cumplir la normativa vigente.

Dentro del mismo contexto sobre la dirección como función gerencial, se consultó al personal directivo sobre la manera cómo asesoran las actividades que se desarrollan en la institución educativa objeto de estudio. Un directivo citó la supervisión, dos expresaron que asesoran a los docentes mediante la orientación, uno a través de aclarar dudas, y uno dando sugerencias.

Pasando al Control como función gerencial, se quiso conocer cómo miden el desempeño los directivos de la escuela básica 23 de Enero en comparación con las metas establecidas, tres entrevistados dicen que evalúan el desempeño mediante los resultados obtenidos, uno a través de los objetivos alcanzados y uno por los proyectos establecidos.

En igual forma, se buscó establecer qué tipo de mecanismos utiliza la dirección para corregir las acciones tomadas por los docentes cuando no van en pro de la institución. Al respecto, dos de los directivos dijeron que se usan memorando para corregir dichas fallas, tres dijeron usar las amonestaciones, uno dijo que se llama la atención del docente y de no corregirse se pasa al despacho, dos manifestaron que se planteaba el problema en la parroquia escolar y se deja bajo su supervisión.

Aún bajo el enfoque del control como función gerencial, se precisó saber cómo se lleva a cabo el proceso para dar cumplimiento a la entrega de recaudos, y sobre este particular se determinó que dos directivos respondieron que la solicitud se entrega 15 días antes de la fecha de entrega, mientras que tres de ellos explicaron que se baja la información con tiempo suficiente o anticipación.

Finalmente, dentro de los procesos de control, se pretendió identificar las medidas que son tomadas para corregir las desviaciones del personal directivo, obteniéndose que un directivo mencionó que se hace el planteamiento del problema para buscar soluciones, dos citaron las amonestaciones, uno la orientación y equipo de apoyo, y uno las notificaciones verbales.

En cuanto a la evaluación como función gerencial cumplida por el personal directivo de la escuela básica 23 de Enero, se les consultó de qué manera se evalúa la participación del docente en las actividades extra cátedra. Al respecto, dos directivos dijeron que esto se evalúa por la asistencia, pero los cinco coincidieron en señalar que por la espontaneidad y participación sincera del docente, y sólo uno mencionó por la ejecución en sí del trabajo.

En el estudio además, se precisó saber cómo se realizan las evaluaciones verbales a los docentes, obteniéndose que uno de los directivos manifestó que se hacen las evaluaciones normales para estos casos, dos mencionaron que la claridad era un aspecto que se consideraba, uno mencionó que eran concisas, uno también las calificó como predeterminadas y uno señaló que estas evaluaciones se hacían sin herir a ningún docente.

En el último ítem relativo a la evaluación, se preguntó acerca de los métodos que utiliza la dirección para permitir la participación de los docentes en sus procesos evaluativos. Dos directivos respondieron que los docentes no participan en sus evaluaciones por no existir un método para ello, dos señalaron que se plantean las evaluaciones en consejos y se escuchan sus argumentos, y uno sólo dijo que mediante la observación de su evaluación.

En otro orden de ideas, en lo atinente a los tipos de supervisión, se les solicitó a los directivos que se ubicaran en algún tipo de clasificación y los cinco coincidieron en describir su tipo de supervisión basada principalmente en hacer cumplir las normas administrativas.

En igual forma, se indagó sobre las características que definen el estilo de supervisión del personal directivo de la escuela básica 23 de Enero. Un solo entrevistado dijo tomar decisiones que involucren nuevos procedimientos, mientras que los otros cuatro expresaron que tomaban decisiones para la satisfacción de las necesidades de la institución.

Otro aspecto relativo a la supervisión que se estudió en la presente investigación, fue las fases que en este sentido cumple el personal directivo de la institución. Un directivo mencionó que las fases que se cumplen en el proceso de supervisión son las emanadas por la Secretaría de educación a través de un formato, cuatro citaron la observación, uno el registro, tres el control, tres el seguimiento, uno el comentario y uno la orientación.

En referencia a los tipos de estilos de comunicación aplicados por el personal directivo puede observarse que los cinco directivos de la escuela básica 23 de Enero coincidieron en definir su estilo de comunicación poniendo en práctica el escuchar a su interlocutor y delegarle la autoridad de decidir.

Igualmente, se preguntó al personal directivo qué medios utilizaban para comunicarse con el personal docente, obteniéndose como resultado que los cinco directivos mencionaron los medios orales como su principal vehículo de comunicación. Cabe señalar que nadie mencionó los medios escritos.

### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

Un aspecto de suma importancia que se debió establecer en la presente investigación fue lo relativo a los factores influyentes en la toma de decisión del personal directivo de la escuela básica 23 de Enero. Particularmente en lo que respecta a los factores de tipo externos, se pudo determinar que un directivo se refirió a la falta de participación de la comunidad como un factor externo muy influyente, uno mencionó las huelgas, uno los problemas familiares de los docentes, dos la pobreza de la comunidad, dos la falta de colaboración y motivación, y uno la falta de educación y socialización de los representantes.

Sobre los factores internos más influyentes en el desenvolvimiento de la institución, dos directivos coincidieron en señalar a la comunicación como uno de los más relevantes, mientras que uno de los entrevistados consideró que el liderazgo ejercido por algunos docentes era un factor incidente, otro mencionó los problemas familiares de los docentes, uno la competencia, dos los sueldos e incentivos y uno la motivación.

Una vez identificados los factores influyentes de mayor impacto sobre el desenvolvimiento de la institución, se consultó al personal directivo sobre la manera como son evaluados estos factores para tomar decisiones sobre las actividades a cumplirse en la misma. Uno de los directivos consultados señaló que se toman acciones, uno expresó que estos factores no se toman en cuenta, dos que se aplican correctivos, uno mencionó que es por medio de la concientización como afrontan los factores antes señalados, y finalmente, uno afirmó que si se toman en cuenta.

Se precisó consultar al personal directivo sobre la manera en que se considera la participación de los docentes en la toma de decisión, cuatro directivos consultados manifestaron que a los docentes se les escucha y se toman en cuenta los de mayor prioridad, y sólo uno dijo que no se tomaba en cuenta su participación directa.

Entrando en el tema de los estilos de liderazgo, se les solicitó a los entrevistados que se ubicaran en una categoría de liderazgo y los cinco coincidieron en orientar sus preocupación por el cumplimiento de las tareas en el lapso establecido.

Para concluir con la entrevista dirigida al personal directivo, se indagó los aspectos que consideran más importantes al momento de dirigir y orientar a los docentes, los resultados se inclinan a resaltar que tres de los directivos manifestaron que no consideraban ningún tipo de aspecto en especial para dirigir y orientar al personal docente, mientras que dos si precisaron que las necesidades de la institución son elementos prioritarios en el cumplimiento de esta labor.

Un aspecto de suma importancia para este estudio fue el determinar la forma como el personal directivo toma las decisiones de ubicación del docente; para lo cual se le preguntó si tomaba en cuenta las evaluaciones del docente para cambios de grado; el 83% del total de docentes encuestados señaló que algunas veces el personal directivo toma en cuenta las evaluaciones docente para cambios de grado, mientras que el 17% manifestó que casi nunca son consideradas, a la vez que las alternativas siempre, casi siempre y nunca no reunieron puntaje.

Otra interrogante que se planteó a los maestros que formaron la población de estudio, fue si el personal directivo consulta a los docentes cuando se van a rea-

lizar cambios de grado, el 75% manifestó que casi nunca esto sucede, y un 25% expresó que algunas veces. El resto de las alternativas de respuesta no fueron seleccionadas.

Al consultar al personal docente si los directivos se preocupaban por su capacitación para mejorar su potencial el 79% consideró que algunas veces, y un 21% casi nunca.

Dentro del mismo indicador relativo a las necesidades de capacitación y desarrollo del docente se planteó un ítem para conocer si en opinión de los maestros, el personal directivo consideraba el currículo de los docentes para la ejecución de puestos, sobre lo cual el 71% respondió que casi nunca y un 29% algunas veces.

Dentro del indicador relativo a los desafíos externos, se preguntó si el personal directivo ofrece apoyo a los docentes para enfrentar sus problemas personales; un 50% manifestó que lo hace casi siempre y el otro 50% consideró que algunas veces, el resto de las alternativas no fueron seleccionadas.

Bajo el contexto del indicador relativo a los desafíos externos se quiso saber si el personal directivo toma en consideración los factores externos como familia, salud, economía u otros, que pueden afectar la labor del docente; en opinión del 75% de los docentes consultados esto se hace algunas veces, mientras que 25% restante opinó que casi nunca.

Pasando al indicador relacionado con las acciones para la mejora del desempeño docente, se planteó a los maestros de la escuela objeto de estudio, si consideraban que la evaluación que hace el personal directivo a los docentes permiten que éstos mejoren académicamente, el 83% respondió que solo algunas veces, y el 17% casi nunca.

Dentro del indicador anterior se precisó determinar si la evaluación que hace el personal directivo a los docentes es una forma para mejorar su desempeño, y en opinión del 75% algunas veces esta evaluación mejora su desempeño, y un 25% aseguró que casi nunca.

También se consultó al profesorado de la escuela básica 23 de enero si existen políticas claras por parte del personal directivo para asignar grados a cada docente; y el 75% expresó que casi nunca, y un 25% algunas veces.

Sobre este particular, se indagó si el personal directivo utiliza políticas de incentivo para gratificar el desempeño de los docentes y según el 83% de las personas consultadas solo algunas veces se aplican tales actividades motivacionales, mientras que el 17% considera que casi nunca.

Al evaluar el indicador sobre el manejo de la información de puestos fuera del aula se planteó un ítem para establecer si el personal directivo utiliza la evaluación del docente para la transferencia a cargos fuera del aula el 75% considera que casi nunca la evaluación del docente es utilizada para la transferencia de cargos fuera del aula y un 25% señaló que algunas veces es usada.

Bajo el contexto del indicador anterior, se sondeó la opinión de los maestros para saber si el personal directivo toma en cuenta la evaluación del docente cuan-



### *Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

do existe un cargo fuera del aula, un 79% considera que casi nunca, un 17% seleccionó la alternativa algunas veces y un 4% casi siempre.

Para evaluar el indicador relativo a la Planificación, se preguntó a los maestros sobre si las actividades que se cumplen en la institución obedecen a una planificación realizada por el personal directivo, obteniéndose que el 83% respondió que casi nunca esto sucedía así, mientras que sólo el 17% aseguró que algunas veces.

En el ámbito del indicador anterior, se consultó a los docentes si consideraban que se les tomaba en cuenta para realizar la planificación de la institución. El 75% de los docentes opinó que sólo algunas veces se le consideraba para la planificación de las actividades de la escuela, y el 25% expresó que casi nunca.

De acuerdo al indicador para medir la organización como una de las funciones gerenciales, se buscó establecer si en opinión de los docentes, el personal directivo organizaba de forma adecuada las diversas actividades de acuerdo con los planes establecidos. El 83% consideró que algunas veces el personal directivo organiza de forma adecuada las actividades, y un 17% aseguró que casi nunca.

Continuando con el mismo indicador, se planteó a los maestros si existían normas claras para la organización de las actividades que se cumplen en la escuela, el 75% apuntó que algunas veces, y el 25% dijo que casi nunca.

Dentro de la dimensión relativa a las funciones gerenciales, también se evaluó el indicador sobre la dirección, y al respecto se hizo un ítem para verificar si el personal directivo hacía cumplir la normativa de educación básica. El 83% de los docentes consultados, esto sólo se hace algunas veces, y el 17% casi nunca.

Bajo el indicador antes citado, se preguntó si el personal directivo asesora a los docentes sobre el desarrollo de actividades que se cumplen en la escuela, apreciándose en la Tabla No. 58 que el 79% considera que casi siempre, y el 21% expresó que algunas veces.

Pasando al indicador relativo a la fase control de las funciones gerenciales, se precisó la opinión de los docentes en relación a si el personal directivo lleva a cabo un control riguroso de las actividades que se cumplen en la escuela, el 79% señaló que algunas veces, en tanto el 21% consideró que casi nunca.

Otra pregunta que se formuló para el indicador de control, fue si el personal directivo corrige a tiempo cualquier error en los planes establecidos, los resultados indican que el 83% mencionó que algunas veces, y un 17% respondió que casi nunca.

En lo atinente al indicador sobre la evaluación, se formuló un ítem para determinar si el personal directivo evalúa la participación del docente en las actividades extra cátedra; al respecto, el 75% contestó que algunas veces, y el 25% manifestó que casi nunca.

En el contexto del indicador anterior, se presentó una interrogante para verificar si el personal directivo permite participar al docente en sus procesos evaluativos, sobre lo cual, el 79% consideró que algunas veces estos se daba, mientras que el 13% señaló que casi nunca, y un 8% expresó que nunca.



Dentro del marco relativo a la variable de la Función Supervisora, y la dimensión de los aspectos que definen esta labor, se evaluó el indicador relacionado con los tipos de supervisión aplicadas por el personal directivo de la escuela básica 23 de Enero; al respecto se pudo recoger que el 96% de los maestros consultados seleccionaron la alternativa donde se define el estilo de supervisión en el cual la principal tarea del personal directivo es hacer cumplir las normas administrativas, y el 4% la definió como una supervisión donde el personal directivo ejerce el control absoluto sobre las actividades del docente.

Para la medición del indicador relativo a las características de la supervisión del personal directivo, se buscó que el personal docente definiera éstas en relación a los directivos de la escuela 23 de Enero, obteniéndose como resultado que el 96% de los docentes entrevistados dijo que la principal características que define la supervisión de los directores de esta institución era la toma de decisiones rápidas para la satisfacción de las necesidades de la institución, y un 4% no supo o no contestó a esta interrogante.

Entrando a la dimensión sobre los aspectos que definen la labor supervisora del director, dentro del indicador relativo a las fases de supervisión que cumple el personal directivo, se les interrogó a los docentes si consideraban que los directores de la escuela cumplían por etapas el proceso de supervisión, el 83% respondió que casi nunca, mientras que el 17% dijo que algunas veces.

Retomando la variable del Desempeño, se evaluó lo relativo a los estilos de comunicación, a través del indicador sobre los tipos de estilos de comunicación aplicados por el personal directivo de la escuela 23 de Enero. Según expresó el 100% de los docentes entrevistados, el estilo de comunicación del personal directivo se describe como aquel donde se imponen sus criterios sin consideración de las ideas de sus interlocutores.

En el plano del indicador anterior, se preguntó a los maestros si los medios utilizados por el personal directivo para comunicarse con los docentes eran efectivos, el 75% apreció que sólo algunas veces estos medios eran efectivos, entre tanto, el 25% dijo que casi nunca lo eran.

Pasando a la dimensión sobre los factores influyentes en la toma de decisión, se evaluó el indicador referente a los factores externos, para lo que se preguntó a los maestros si consideraban que el personal directivo evalúa éstos factores que influyen en el desenvolvimiento de la institución, el 83% de los encuestados aseguró que algunas veces eran tomados en cuenta, y el 17% consideró que casi nunca.

En lo atinente a los factores Internos, se interrogó a los docentes si el personal directivo evalúa dichos factores que influyen en el desenvolvimiento de la institución, el 67% dijo que algunas veces eran considerados tales elementos, y el 33% señaló que casi nunca.

Para el estudio del indicador sobre la participación del docente en la toma de decisión, se consultó a juicio de los docentes si el personal directivo de la escuela considera la participación del docente en la toma de decisiones en relación a las

*Evaluación del desempeño del personal directivo en su función*

actividades a cumplirse en la institución. El 79% respondió que casi nunca se considera la participación del docente en la toma de decisiones, mientras que un 17% respondió que algunas veces si se hacía, y sólo el 4% expresó que siempre se hace.

**Referencias Bibliográficas**

Ministerio de Educación (1994). **Manual de Administración, del currículo para la Escuela Básica.** Caracas.

Ministerio de Educación (1994). **Modelo Normativo del Plan de Estudios y Evaluación.** Caracas.

Ministerio de Educación (1999). **Reglamento de la Ley Organica de Educación.** Caracas.