

## GESTION DEL SUPERVISOR Y GERENCIA EDUCATIVA EN EDUCACION PRIMARIA

\* Doris Guerrero  
\*\*Marie Pirela  
\*\*\*Miriana Beltrán

### RESUMEN

El presente artículo se desarrolló con el fin de darle un aporte a las instituciones de educación primaria, toda vez que, una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la institución en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mundo actual. De allí, que el presente trabajo tiene como objetivo general determinar la relación entre la Gestión del Supervisor y Gerencia Educativa en Educación Primaria, se realizó bajo una investigación de tipo descriptiva, analítica - documental, de campo, con diseño no experimental, transeccional. Como consideraciones finales, es necesario que las instituciones escolares estudiadas siempre cumplan las acciones de asesoramiento al docente, para ello deben ser dirigidas por un personal que reúna las competencias básicas para gerenciar.

**Palabras clave:** Estrategias, asesoramiento, control.

## MANAGEMENT SUPERVISOR AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN PRIMARY EDUCATION

### ABSTRACT

This article was developed in order to give a contribution to institutions of primary education, since; effective management is a prerequisite for the existence, firmness and constant development of the institution in the highly challenging and moving conditions of today's world. From there, that the present study general objective is to determine the relationship between the management of the Supervisor and educational management in primary education was carried out under an investigation of descriptive, documentary type, field, non-experimental design, transactional. As final considerations, it is necessary that school institutions studied always comply the actions of counselling teachers; this should be addressed by qualified core competencies to manage personnel.

**Keywords:** strategies, advice, control.

\*U.E. Jesús de la Misericordia (Rosario de Perijá. Venezuela). Licda en Educación: Mención Matemática y Física. Egresada de la Universidad del Zulia. LUZ: Estudiante del Postgrado en Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: dorisguerrero82@yahoo.es. Teléfono: 0426.4677781

\*\*U.E. Jesús de la Misericordia (Rosario de Perijá. Venezuela). Licda en Educación mención Lengua y Literatura. Egresada de Universidad Cecilio Acosta. Estudiante del Postgrado en Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: lanuevaprofe@hotmail.com. Teléfono: 0414-1885189

\*\*\*U.E. Nuestra Señora del Carmen (Maracaibo. Venezuela). U.E. Arquidiocesana Madre Laura.(Maracaibo. Venezuela). Licda en Educación Integral egresada de Universidad Nacional Abierta. Estudiante del Postgrado en Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico:mirianabeltran\_13@hotmail.com. Teléfono: 0426-3230005

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, garantizar el éxito de la organización depende de la competencia en la gestión, de factores como la inteligencia, el liderazgo y de los activos intangibles en general. Es por ello, que ante la tendencia cambiante del mundo actual la gestión de una organización educativa se ha convertido en una función cada vez más importante, toda vez que, el mejoramiento de la educación se logrará cuando se modifiquen los esquemas gerenciales o paradigmas y se desarrollen valores y principios humanísticos, por lo que cualquier proceso que aspire a transformar y a modificar el sistema educativo nacional debe contar con la capacitación necesaria del personal docente directivo.

Dentro de este orden de ideas, el supervisor de la institución escolar debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, por lo cual podrá elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa, de allí, que debe poseer una sólida formación integral, enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, con aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica; así como también, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional para el buen desarrollo de su gestión.

Desde esta perspectiva, en el Municipio Rosario de Perijá según entrevista a docentes de la zona se determinó que la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas, por lo que se

infiere, que esta característica es perjudicial, puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación del municipio, obtener los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, se hace evidente que a pesar de la praxis del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente los grupos de poder siguen moviendo sus tentáculos para llevar a los puestos gerenciales a los miembros de sus organizaciones, sin la necesidad del cumplimiento de los requisitos exigidos en el referido reglamento; los ascensos están viciados, violando el mismo; se evidencia la injerencia de los partidos políticos, así como las organizaciones sindicales. Sobre este particular, esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

De igual forma, esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas; así como de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean efectivas y teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente. En este sentido, se interpreta que gerenciar no es tarea fácil; la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Es por ello, que el propósito de la presente investigación es: Determinar la relación entre la Gestión del Supervisor y Gerencia Educativa en Educación Primaria en el Municipio Rosario de Perijá del Estado Zulia.

## **Fundamentación Teórica**

### **1.- Gestión del Supervisor**

Chiavenato (2005, p. 239), plantea que la gestión supervisora, "es el proceso en el cual se evalúan las actividades y los resultados logrados con el objetivo de asegurar una gestión exitosa". Acción que desarrolla el supervisor de forma que pueda verificar lo que ha planteado en función de lo que se está ejecutando para asumir medidas preventivas y correctivas permanentes. Por otra parte, la gestión del supervisor la establece la Ley Orgánica de Educación (1980) en uno de sus objetivos al expresar que es propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes mediante las

acciones de asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.

### **1.1.- Acciones de Asesoramiento**

Al respecto, Valenzuela (2004, p. 56) explica que entre las funciones técnicas pedagógico, el supervisor asesora y apoya permanentemente al personal directivo y docente en sus actividades de trabajo en materia técnico pedagógica. Propicia las condiciones necesarias para apreciar, valorar y estimular al maestro, a fin de superar los restos en el mejoramiento del servicio y la calidad de la educación. En consecuencia, el asesoramiento es producir y dejar producir iniciativas, proyectando, elaborando y gestionando de manera oportuna y óptima los recursos relacionados con procedimientos de su disciplina o competencia, por lo cual, se necesita del personal directivo capacitado para saber dónde pueden estar las oportunidades y las debilidades de la institución, a fin de ofrecer orientación y acompañamiento para la consolidación y el logro de las metas propuestas.

### **1.2.- Orientación**

La orientación es uno de los aspectos que involucra el asesoramiento y para desarrollar esta actividad se requiere la experiencia del supervisor, lo cual vale mucho y es deseable, por lo tanto, Rojas (2002, p.65) plantea que el supervisor debe tener suficiente experiencia, demostrar capacidad como docente, tener fe en la labor que cumple. La orientación para la escuela, el trabajo, la vida, como proceso continuo ha de realizarse sistemáticamente, en estrecha relación con el desarrollo evolutivo, tal y como lo expone Brunstein (2004, p.43), por lo tanto, se desempeña un papel clave aunque haya ciertas tareas específicas de asesoramiento especial, de allí que el supervisor debe manejar las metodologías, contribuyendo con las mejoras del proceso educativo.

### **1.3.- Acompañamiento Docente**

Minzberg (2002, p. 76) refiere que en las acciones de asesoramiento, el supervisor en su gestión brinda acompañamiento al docente, por lo cual, al igual que esta debe conocer el contenido que se desarrolla en la clase en las visitas a las aulas, por lo tanto, es importante negociar las actividades más convenientes para complementar o enriquecer los programas, tal y como explica En este caso, el supervisor y el docente entraran en el aula y establecerán un proceso interactivo, respetando por supuesto, el papel protagonista del docente con los

alumnos, considerando el acompañamiento como un trabajo conjunto, donde se debe conservar el respeto y la autonomía en el aula.

#### **1.4.- Comunicación con el Docente**

Smith (2003, p.53), plantea que "a una de las aptitudes más importantes que debe tener el supervisor es la de hacerse comprender por sus empleados y supervisores y la de comprender a la vez, las ideas y pensamientos que aquellos intentan comunicarle". Por su parte, Davis y Newstrom (2003, p.57) refieren que "las organizaciones, sin la comunicación no puede existir al igual que los grupos de trabajo, se les haría sumamente difícil poder entender todo lo relacionado a su entorno como por las partes personales". En este sentido, una buena comunicación puede ayudarla a alcanzar todas las funciones administrativas básicas del director en un plantel como lo son por ejemplo: planeación, organización, dirección y control. Todo esto permitiría que las organizaciones logren cumplir con sus objetivos y puedan enfrentar con éxito sus dificultades.

#### **1.5.- Actividades de Control**

La gestión del supervisor está determinada por el control, definido este como la acción que permite verificar si lo planificado se está cumpliendo. Smith (2003, p.43) explica que cuando se refiere al proceso de control, quieren dar a entender los diversos métodos e instrumentos mediante los cuales se mantienen informados respecto a si el trabajo se está llevando a cabo como se planeó y programó. Por tanto, en las actividades de control el supervisor busca información, de allí que se expliquen las finalidades de esta, las cuales son:

**a.- Monitoreo:** El monitoreo en la supervisión educativa es básica e indispensable. La misma tiene como objetivo que las actividades de la organización se traduzcan en los resultados previos. Mintzberg (2002, p. 78). De esta manera, se debe concebir el monitoreo no solo como constatación o juicio sobre hechos, sino como la forma de influir en la conducta de los miembros de la organización supervisada, puesto que la mera constatación de los hechos no dejaría que los mismos trabajen en función de los objetivos. Con base a lo antes expuesto, se puede afirmar que la función permite tabular los resultados para el logro de los objetivos propuestos con la finalidad de mejorar el rendimiento institucional.

**b.- Evaluación de Desempeño:** Para Davis y Newstrom (2003, p.63) "la evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones". Es un

proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño. Por consiguiente, la evaluación del desempeño transmite al personal información sobre las expectativas de la institución respecto a su rendimiento laboral, permite reforzar los comportamientos deseables a través de los juicios de valor positivos, proponiendo cambios en el comportamiento, habilidades o conocimientos y si se desarrolla con un enfoque constructivo, los propios docentes evaluados pueden ser los primeros en agradecer la retroalimentación.

**c.- Reconocimiento:** Smith (2003, p.60) plantea que el reconocimiento "es el merito que el supervisor da al empleado por su trabajo con lo cual dará mejor reconocimiento en el desempeño". Por lo tanto, dentro de los incentivos el supervisor educativo debe contemplar un programa de reconocimiento en el cual se estimula para mejorar. Un reconocimiento puede ser algo tan simple como hacerle ver lo bien que manejo la situación, o algo más formal como una carta de felicitaciones, un premio, una placa y en el mejor de los casos, asumir que es un docente capaz de hacer algo especial, de allí, que por las competencias que manifieste en su desempeño podría ser considerado para realizar tareas inherentes a sus capacidades, lo cual se convierte en un honor para él.

## **2.- Gerencia Educativa**

Dentro de toda organización el gerente como la máxima autoridad ha de proseguir los logros trazados en la misma; es por ello que se ha de vincular con la realidad del entorno tomando en cuenta el apoyo y formación a los docentes; teniendo entre sus responsabilidades, el dominio de las funciones administrativas y pedagógicas. Al respecto, Mintzberg, (2002, p. 162) refiere que la gerencia educativa es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas a orientada a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural.

### **2.1.- Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales son consideradas un proceso sistemático intencional que permiten coordinar las acciones y racionalizar los recursos dentro de ciertos objetivos previamente establecidos. En este orden de ideas, Méndez (2004, p.28) asocia la estrategia como un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización o del

currículo. La estrategia así entendida "crea una dirección unificada que permite lograr los objetivos y guiar el empleo de los recursos para alcanzarlos". En efecto, las estrategias gerenciales permiten, a través de una serie de procedimientos crear condiciones para un mejor desempeño laboral del docente. Entre estas estrategias se encuentran:

**a.- Planeación:** Castro (2004, p. 33), define la planeación como "un proceso administrativo donde se toman en consideración los mejores métodos para satisfacer políticas y lograr objetivos". Esto quiere decir que se ha de resaltar la planeación dentro del proceso administrativo, forma parte del pilar fundamental, donde se lleve a cabo la planificación de tareas y acciones a desarrollar en los planteles educativos para alcanzar los objetivos propuestos, la decisión de los tipos de actividades que se desarrollaran y establecer los recursos necesarios para lograrlas, tomando en cuenta el tiempo para realizarlos.

**b.- Organización:** La organización como función administrativa es la que permite el funcionamiento óptimo de la institución y en relación a ello. Chiavenato (2005, p. 250), indica que la organización tiene como fin estructurar e integrar los recursos humanos, físicos, financieros, de información, entre otros y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijar sus atribuciones especificando las responsabilidades ordenando esfuerzos para alcanzar el éxito al máximo. Es por eso, que en las instituciones educativas el director y su equipo de trabajo deben estar interrelacionados, porque la organización es un factor importante en la gestión que realicen, en el logro de los objetivos propuestos, integrando e incluso racionando los recursos humanos, físicos, financieros para obtener el mayor rendimiento con el mínimo de esfuerzos.

**c.- Dirección:** Montoya (2003, p.41), dice que "la dirección es una actividad que requiere trabajar directamente con el personal y es un elemento clave en el proceso administrativo, debido a que constituye la esencia misma de la gerencia". En consecuencia, todas estas razones son las que permiten determinar la relevancia que tiene el gerente educativo en la labor que desempeña, orientada al alcance de las metas propuestas por el equipo de trabajos, centrados en la elaboración de proyectos educativos, los cuales permiten la producción colectiva a través del contacto cotidiano y cercano en su gente. El éxito de una institución educativa está en orientar y dirigir las acciones con habilidad, capacidad y destrezas.

**d.- Control:** Chiavenato (2005, p.246), señala que, "el control es otra función administrativa que favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción

empresarial obtenida a partir de la planeación, organización y dirección". Por otro lado, Haiman, (citado por González, 2005, p.34), señala que la función de controlar "involucra todas las actividades necesarias para asegurar que se logren los objetivos como se planificaran. Controlar implica algo más que evaluar e incluye el control y ajuste permanente".

## **2.2.- Competencias Gerenciales**

Quinn (2005, p.70) afirma que las competencias gerenciales contribuyen al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal directivo de una empresa para convertirse en verdaderos líderes. Por su parte, Vásquez (2005, p. 48) señala que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Estas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura. Es decir, comprende el manejo adecuado del personal, para alcanzar los objetivos organizacionales, de allí, la necesidad de contar con la capacitación necesaria para que los directivos desarrollen las competencias que requieren para liderar adecuadamente su grupo de trabajo.

**a.- Rol de Director:** En este rol se espera que el director clarifique las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, que sea un iniciador decidido, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas. Así como también, evalúe la praxis educativa, haciendo una retroalimentación constante para mejorar el proceso educativo. Para este rol, Quinn (2005, p.73) identifica tres competencias específicas: toma de iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz. Estas tres competencias son básicamente similares; pero utilizadas conjuntamente constituyen las actividades básicas de la gestión

**b.- Rol de Coordinador:** En este rol, la tarea del directivo como gerente educativo, consiste en asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y que las diversas actividades se realicen con la importancia del caso, y por supuesto, en una dinámica donde debe asegurarse el mínimo de conflicto entre las personas, los grupos y los diferentes departamentos que conforman los centros educativos. En el rol de coordinador igualmente se plantean las diferentes acciones gerenciales como: Planificación, organización y control. Quinn (2005, p.73)



**c.- Rol de Mentor:** Entre los roles planteados por Quinn (2005, p.74), destaca el rol de mentor; éste se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la participación en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo; el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento; sugiere entender a los empleados como recursos humanos importantes y necesarios que deben ser comprendidos, valorados y desarrollados. Las tres competencias de este rol son: auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados.

**d.- Rol de Facilitador:** Éste a similitud del rol de mentor, se inscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales. Las competencias específicas de este rol son: creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos. El directivo en su rol de facilitador deberá gestionara el conflicto en función de las estrategias y perspectiva que asuma; en otras palabras, las estrategias de no enfrentamiento se encuentran asociadas con las técnicas de evasión y de conciliación, las de control están asociadas con la técnica de competencia y las orientadas a la solución con las de colaboración y compromiso. Quinn (2005, p.74)

**e.- Rol de Innovador:** Para este rol, Quinn (2005, p.75) refiere que el docente debe comprometerse directamente con las investigaciones que se refieran a su labor como educador, por lo cual, establece tres competencias para este rol: convivir con el cambio y el pensamiento creativo. Señala que estas competencias exigen que el mando sea flexible y esté abierto a las nuevas ideas y líneas de pensamiento, así como a nuevos retos que afronte en su rol de directivo. Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.

## **Metodología**

La presente investigación se clasifica según su método como descriptivo, la cual según Hernández, et al (2006, p. 20).) estas investigaciones descriptivas tienen como objeto especificar las propiedades de personas, grupos o cualquier otro fenómeno evaluando diversos

aspectos, dimensiones o comportamientos del mismo. De igual manera, el estudio es de campo porque se recoge la información directamente de los supervisores, directores y docentes de los Centros de Educación Primaria del Municipio Rosario de Perijá.

Al respecto, Arias (2006, p.30) "consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)". Para esta investigación el diseño es no experimental, transeccional. La población objeto de estudio constituye el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados". De lo descrito se indica, que para efectos de este estudio la población estará constituido por los directores y docentes del Municipio Rosario de Perijá del Estado Zulia.

## **Resultados**

La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. Por lo tanto, el gerente en las instituciones educativas tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores. En este sentido, las instituciones educativas, se encuentran ante la necesidad de resolver los conflictos a través de la mejor toma de decisiones; con la finalidad de que la vida laboral permanezca fuerte e innovadora, de allí, que se hace necesario ejecutar estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente por un gerente capacitado en sus funciones.

Por otro lado, se evidencia desmotivación en el personal docente, se infiere que se debe a que el directivo y/o supervisores al mantener un liderazgo poco participativo, carecen de un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa. No obstante, los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones. A fin de contribuir con un clima organizacional satisfactorio. En este sentido, el director y/o supervisor debe tratar de mantener una gestión de calidad, desempeñando cada uno de los roles de acuerdo a su perfil, tomando en cuenta el verdadero enfoque de cero defectos; tratando de vencer incompetencias y de dar soluciones a las tareas diarias, así como aumentar la satisfacción en el personal docente.

## **Reflexiones finales**

Al culminar la presente investigación se originaron las siguientes reflexiones: Es fundamental que los gerentes educativos se comprometan con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales; que les permita saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario. Por otro lado, se hace necesario afianzar la aplicación de métodos, técnicas y estrategias variadas para lograr una gerencia efectiva, es decir, desarrollar competencias estratégicas, en combinación con la innovación y la creatividad, pues son las exigencias de la realidad educativa venezolana, ya que se observó en los planteles el modelo de gerente tradicional genera en los docentes desinterés, desmotivación y apatía.

Los docentes directivos de las escuelas básicas del Municipio Escolar Rosario de Perijá, encargados de la gestión de calidad del servicio educativo deben mejorar su forma de supervisión, así como, la interrelación entre docente – directivo, es decir; deben promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. De allí, que tanto los directivos como los docentes tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F (2006). Proyecto de Investigación. Tercera edición Caracas – Venezuela: Editorial Episteme
- Brunstein (2004). La supervisión, un proceso social. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Castro (2004). La planificación Administrativa. México: Editorial Cobo
- Chiavenato, I (2005). Introducción a las teorías generales de la Administración. México: Mc. Graw- Hill.
- Davis y Newstrom (2003) Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. México. Mc. Graw. Hill
- Haiman, T (citado por González, 2005). Dirección y Gerencia.. Barcelona, Ed. Hispano Europea

Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill

Ley Orgánica de Educación (1980). Gaceta oficial N° 2635. Caracas. Venezuela.

Méndez, K (2004). Liderazgo del supervisor de educación inicial, desde la perspectiva de la inteligencia emocional. Universidad Rafael Urdaneta.

Montoya (2003). Montilla (2001). Formación del Docente en servicio. Caracas. Conferencia Universidad Experimental El Libertador.

Minzberg, H (2002). Minzberg y Dirección. Una mirada a la suave práctica de gestión y desarrollo gerencial. Madrid. Impresión Laves, S.A. HUMANES.

Quinn y otros (2005). Gestión en las Organizaciones. España: Díaz & Santos.

Rojas (2002). Gestión del Supervisor y su función en el desempeño de los directores de la I y II Etapa de Educación Básica. Universidad de Oriente.

Smith, R. (2003). Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall.

Valenzuela (2004). Evaluar para aprender. Ministerio de Educación. Caracas

Vásquez (2005). La evaluación en el proceso enseñanza y aprendizaje. Huesca. Revista aula N° 60 XVIII. Encuentro Educación.