

## LA SUPERVISIÓN DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GERENTE DE AULA

\*Nola Madriz  
\*\*Andreina Usecha  
\*\*\*Belkys Valbuena

### Resumen

El propósito del estudio fue analizar la supervisión del director en el desempeño laboral del gerente de aula en la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra. La investigación fue de tipo documental, descriptiva, de campo, no experimental, transversal, la población fue de 134 docentes, el instrumento de recolección de datos utilizado es una encuesta con modalidad de cuestionario, para lograr la representación. Los resultados arrojaron que el supervisor actúa democráticamente, todos los que participan tienen libertad de opinión, siempre reciben orientación y asistencia de la supervisión y es constructivista, permanente y objetiva, siempre se aplica la supervisión correctiva y preventiva.

**Palabras Claves:** Desempeño laboral, supervisión, gerente de aula.

## SUPERVISION OF DIRECTOR IN JOB PERFORMANCE MANAGER'S CLASSROOM

\* Nola Madriz  
\*\*Andreina Usecha  
\*\*\*Belkys Valbuena

### Abstract

The purpose of the study was to analyze the supervision of the director's work performance manager classroom in the EU Dr. Joaquin Esteva Parra. The research was documentary, descriptive, field, non-experimental, cross-type population was 134 teachers, the data collection instrument used is a questionnaire survey method to achieve representation. The results showed that the supervisor acts democratically, all involved have freedom of opinion, always receive guidance and assistance and supervision is constructivist, permanent and objective, provided corrective and preventive supervision is applied.

**Keywords:** Job performance, monitoring, classroom manager.

\* Licenciada en Educación Preescolar (LUZ-2002). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) [madriznola@hotmail.com](mailto:madriznola@hotmail.com)

\*\* Licenciada en Educación Preescolar (-2012). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (URBE-2009) [andreadelvalle82@hotmail.com](mailto:andreadelvalle82@hotmail.com)

\*\*\* Licenciada en Educación Comercial (MAB-2012). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) [eloisa\\_bella\\_08@hotmail.com](mailto:eloisa_bella_08@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

La supervisión como proceso social también ha estado ligada a la educación, debilitando indefectiblemente la posibilidad de depurar al país de la denigrante condición de subdesarrollo. Por otro lado, el supervisor en su ejercicio probablemente se ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que quizás incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento al docente quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula.

En este sentido, la supervisión y la evaluación de desempeño tanto de docentes como directivos es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo, donde a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión tanto de las instituciones educativas como de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional con el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizaje mediante la planificación estratégica.

En el último decenio los sistemas educativos Latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación, el cual se ha identificado a la variable praxis pedagógica del docente, como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar.

En este sentido, la educación venezolana requiere de un cambio substancial, donde el objetivo principal sea la calidad de formación del educando, es decir, la búsqueda constante de la excelencia de los alumnos, basada tanto en la eficacia como en la eficiencia de los métodos pedagógicos aplicados durante el proceso de enseñanza.

A su vez, la calidad de la educación depende principalmente del docente, de la forma en que cumple sus funciones administrativas conocidas como; la planificación, organización, dirección y control, conduciendo al crecimiento personal, ético, espiritual, creativo del estudiante, de la forma en que se comprometa a estudiar profundamente la realidad social del país para desempeñar un verdadero papel de educar.

Dentro de este contexto, cabe señalar que las instituciones educativas del Municipio Escolar Maracaibo N° 5, no es ajeno a esta situación, mediante visita realizada por la investigadora a las diferentes escuelas conformadas, se pudo detectar al director en ejercicio de sus funciones como supervisor nato de la institución, no hace seguimientos de las prácticas pedagógicas del docente

generando desde luego una escasa retroalimentación por parte del personal directivo hacia los docentes.

De igual forma, la supervisión del director, no se corresponde a la realidad institucional, estableciendo un plan de acción no favorable a mejorar la calidad educativa, problemática quizás debido a la no existencia de una orientación en algunos casos, para el diagnóstico de las situaciones presentadas en las instituciones, una mala ejecución de las mismas, falta de control, escasa supervisión, una inadecuada evaluación.

Asimismo, se observa bajo rendimiento, incumplimiento tanto en la planificación como en la evaluación, carencia de un sistema de supervisión idóneo el cual permite recoger información de aquellos rasgos donde influyen en el desempeño de las funciones del docente, tales como, las características personales, la planificación del evaluador, combinaciones docentes, entre otros.

Igualmente, los docentes manifiestan sentirse escasamente motivados hacia el logro de la calidad educativa; afirman la supervisión directiva presenta una ausencia de reconocimiento, orientación, capacitación, apoyo, estímulo, preocupación por los derechos, seguimiento, evaluación por parte del directivo, hay una escasa motivación del profesional de la docencia de su labor, ante la ausencia de metas claras, de acciones tomadas conjuntamente, de incentivos laborales conducentes a incrementar el deseo al éxito. Evidentemente, el comportamiento de los directivos de las instituciones educativas del Municipio escolar Maracaibo N° 5, no cubre las expectativas tenidas sobre ellos, como propulsores de una educación de calidad como la exigida actualmente.

El objetivo general de la investigación es analizar la supervisión del director en el desempeño laboral del gerente de aula en la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra, sus objetivos específicos son describir las etapas de la planificación estratégica del director, identificar los elementos de la planificación estratégica del director, clasificar los roles del gerente de aula y enumerar los factores del desempeño laboral del gerente de aula en las instituciones públicas del Municipio Escolar Maracaibo N° 5.

La presente investigación se encuentra estructurada en tres capítulos:

Capítulo I., El Problema, representado por los aspectos relacionados con el planteamiento y formulación del problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, descrito por la presentación de los antecedentes de la investigación, de igual forma se ubican las bases teóricas, variables o sistema de variables y operacionalización.

Capítulo III. Marco Metodológico, corresponde al tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

### **Desarrollo**

### **Fundamentación Teórica**

### **Supervisión**

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada. De acuerdo con, Gómez (2009) es el conjunto de tareas destinadas al control y evaluación del desempeño de una o más personas que realizan tareas específicas dentro de una organización (con o sin fines de lucro), y que responden al rol otorgado a dicha persona dentro de esa organización.

### **Desempeño Laboral**

El Desempeño Laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Tal como lo expresa, Chiavenato (2003) el cual dice que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento como de los resultados obtenidos

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

Los principios de la Supervisión Educativa son, actuar democráticamente, ser inclusiva, cooperativa, constructivista, objetiva, científica y permanente. Las funciones de la Supervisión Educativa se pueden dar en tres grupos; Técnicas, administrativas y sociales. Tiene tres etapas principales: el planeamiento, el seguimiento y el control. Los procesos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse como métodos y técnicas.

La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece y como un proceso de evaluación crítica permite al participante reflexionar sobre su propio quehacer para confrontarlo con los demás miembros del grupo. Así, la evaluación participante permitiría que el individuo y el grupo

reflexionen sobre lo que se alcanzó en un ciclo y lo que no se pudo lograr, así como las causas que puedan explicar esta situación y, sobre todo, qué se puede hacer para lo futuro.

Según, Mora y col. (2009) los principios más importantes de la Supervisión Educativa son los siguientes:

1. Debe ser adoptada por un sistema educativo.
2. Actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.
3. Ser inclusiva, todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión.
4. Ser cooperativa, todos participan.
5. Ser constructivista.
6. Ser objetiva.
7. Ser permanente.

### **Tipos de Supervisión**

Para, Mora y col. (2009) La Supervisión Educativa es una función docente de gran importancia dentro del sistema educativo. Consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración del sistema. Se basa en el trabajo cooperativo y de equipo; implica el estudio de las condiciones en que se desarrolla el trabajo de los docentes; estimula y facilita la obtención de medios que conduzcan al docente hacia su crecimiento profesional; garantiza que los aprendizajes sean de óptima calidad, además, el Supervisor ante la moderna conceptualización de la supervisión debe ejercer autoridad compartida con las personas con quienes trabaja. Se pueden distinguir cuatro tipos de supervisión:

1.- La supervisión correctiva, La supervisión correctiva trata de localizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema. Generalmente el supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas. Es de tipo tradicional y más autoritaria de todas, valiéndose de la imposición verticalista y tratamiento fiscalizador. Sólo trata de localizar errores y defectos para corregirlos de acuerdo a un reglamento y escala de sanciones. Es muy legalista. Su desempeño es fácil. Trata sobre supuestos o indicios y no investiga las verdaderas causas. A todas las personas y casos los trata con igualdad, sin distinguir las diferencias individuales y circunstancias (tiempo, lugar, estado de ánimo, entre otros). Genera descontento y desilusión al no considerar las bondades, méritos y esfuerzos. La corrección puede hacerse de modo inmediato y mediato, directo e indirecto.

2.- La supervisión constructiva, La supervisión constructiva trata de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando una serie de factores que inciden en el proceso enseñanza-aprendizaje. De tal manera, no se propone señalar fallas, sino buscar soluciones. Siempre actúa con la intención de alentar antes que destruir, desaprobando o desmoralizar. A la vez que corrige, trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados. Destaca los desaciertos y de modo paralelo las diferentes alternativas y sus causas. Ubicada la falta no se pronuncia de inmediato si no tiene las medidas correctivas. En efecto, depende de la personalidad del supervisor, de su actitud estimulante para proyectarse constructivamente, pues "toda supervisión, debe ser constructiva y no destructiva"

3.- La supervisión creativa, La supervisión creativa, estimula y orienta a los educadores a buscar creativamente la solución de los problemas. Promueve el estudio y la investigación para renovar conocimientos y experiencias en el sentido de buscar la superación constante. Es la más ideal. Trata de estimular al personal para una obra creadora dándole libertad de acción e iniciativa, procurando acrecentar en cada uno el espíritu de superación. El supervisor debe tratar de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora del supervisado. Debe liberarlo de todos los sistemas tradicionales, prejuicios, esquemas fijos, autoritarismos, etc. Es la mejor que se adapta al concepto democrático de la educación, en cuanto responde a sus líneas y objetivos. Propósitos de la supervisión educativa Ayudar a los educadores a entender los objetivos reales de la educación y el logro de tales objetivos.

4.- La supervisión preventiva, La supervisión preventiva se basa en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas o dificultades. La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se da como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas. Se basa en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas o dificultades. La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se da como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas.

### **Roles del Gerente de Aula**

Para, Humbolt (2009) se refiere a todo lo que el docente hace en el aula que no es instrucción, no constituye ningún desacierto en afirmar que el docente debe ser en el aula, aparte de un eficiente y efectivo maestro, un efectivo gerente de tiempo, tarea social, conflicto, comunicación, toma de decisiones, cambio, diseños físicos, ambientes físicos, tarea académica, motivación, innovación. Entre los roles se encuentran:

- Función orientadora: La función orientadora del docente como gerente de aula se guía por una visión humanista y democrática de la relación docente-alumno. Así mismo, requiere

de Contribuir a la formación para la vida del educando, dando especial importancia a los roles que debe desempeñar el individuo como estudiante, ciudadano, profesional y padre de familia.

Estimular en el educando su espíritu de superación, fomentar en el educando el cultivo de los valores concernientes a la persona, a la familia y a la nación, propiciar un clima que facilite la comunicación interpersonal e interinstitucional, ayudar a los estudiantes a comprender y asimilar los cambios, productos de la dinámica social y facilitar la toma de decisión de los individuos en relación a su futuro, ya sea la continuación de estudios o su incorporación a la vida laboral

- Función Facilitadora: Con respecto a la facilitación, la visión de la gerencia en el Aula exige hoy en día un proceso que asuma el rol de facilitador a través de un desarrollo en el cual se evidencien las siguientes características el facilitador crea el ambiente o clima inicial para la experiencia a desarrollar en clase. De igual modo sus características son, que el facilitador crea el ambiente o clima inicial para la experiencia a desarrollar en clase, el facilitador ayuda a despertar y esclarecer los propósitos de los alumnos, así como los objetivos más generales del grupo.

Confía en que el estudiante desea realmente alcanzar aquellas metas significativas para él, siendo éste la fuerza motivacional que subyace en todo aprendizaje, organiza y pone a disposición de los alumnos, la más amplia y variada gama de recursos para el aprendizaje y se considera a sí mismo como un recurso flexible que estará en disposición de prestar todo tipo de ayuda al grupo

- Funciones Administrativas: El docente como gerente de aula va ejercer las funciones administrativas relacionándolo con los recursos de enseñanza-aprendizaje, de manera tal que se logre el aprendizaje significativo. el mismo requiere, contribuir a la formación para la vida del educando, dando especial importancia a los roles que debe desempeñar el individuo como estudiante, ciudadano, profesional y padre de familia, fomentar en el educando el cultivo de los valores concernientes a la persona, a la familia y a la nación, además, la tarea del gerente como administrador de la evaluación implica un gerente de aula como actor principal para dirigir el proceso instruccional. No obstante, debe coordinar de forma compartida e interactuar con su equipo de trabajo.

- Función Planificadora: En relación con la tarea del gerente como planificador de la evaluación según, el autor anterior constituye la primera fase del proceso gerencial de aula donde el docente realiza la planificación de la clase, en ella deben participar los discentes porque es donde se describe el proceso de evaluación a través de los flujos de opinión

participativos. Entre estas funciones se encuentran; el de estimular al niño para que escoja lo que desea hacer, estimular a los niños que hablan poco, para que expresen lo que desean hacer, plantear varias opciones para aquellos niños que no saben qué hacer, para que puedan escoger, permitir al niño en sus etapas iniciales del proceso, que exploren con las personas y los materiales para que conozcan su ambiente, las actividades, las áreas y las personas que lo conforman, utilizar una cartelera de selección y crear un ambiente de cálido que ayude a los niños a sentirse

### **Factores del Desempeño Laboral**

Según, Damaso (2011) el desempeño laboral se entiende la manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. No se trata solo de cumplir las obligaciones, sino de la manera en que éstas se cumplen

De aquí provienen las expresiones ya habituales de "tener un bajo o alto desempeño.

Se dice que una persona tiene un alto desempeño cuando realiza sus funciones de manera eficiente en el tiempo, es responsable en su gestión, produce resultados de calidad, usa adecuadamente los recursos que están a su alcance, e intenta contribuir positivamente al funcionamiento global de la organización. Pero ¿qué factores intervienen a la hora de determinar el grado de desempeño? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué está en manos de las distintas partes implicadas, para lograr mejoras en este aspecto? Entre los factores se encuentran:

- Disposición al trabajo: Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes. Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que la persona sienten al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

La disposición al trabajo es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.



- Capacidad de trabajo: Aquí entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos. Lo anterior es evidente, pero no lo es tanto que hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como habilidades emocionales (importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

- Recursos de trabajo: Bajo este último nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles.

Resulta útil que tanto los trabajadores como los directivos tengan presentes estos tres niveles, los revisen para cubrirlos adecuadamente e incluso los soliciten cuando sean necesarios, pues así se podrá tener el grado de desempeño que las circunstancias actuales nos exigen individual y colectivamente.

### **Métodos**

El tipo de investigación utilizada está orientado a establecer la relación entre la planificación estratégica del director como el desempeño laboral en las instituciones educativas del Municipio Escolar N° 5, por lo que dicha investigación está enmarcada dentro de un estudio documental de tipo descriptivo, de campo, no experimental y transversal. La población está constituida por un total de 134 docentes, el instrumento de recolección de datos fue encuesta con modalidad de cuestionario mediante la escala de Likert, caracterizada por las alternativas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, con un total de (44) ítems. La validez y confiabilidad se realizó mediante el cálculo de la confiabilidad mediante

Alfa Conbrach (profe el comité me recomienda que explique este método Alfa Conbrach) de las escalas a través del método SPS. 5 Versión SharePoint Server 2010.

### **Resultados**

En relación a identificar los principios de la supervisión utilizados en la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra, se evidenció que el supervisor actúa democráticamente, todos los que participan tienen libertad de opinión, todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje siempre reciben orientación y asistencia de la supervisión, la supervisión es constructivista, permanente y objetiva

En referencia a señalar los tipos de supervisión educativa de la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra, se detectó que siempre se aplica la supervisión correctiva y que esta consiste en localizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema, la supervisión constructiva trata de buscar soluciones a los problemas de una manera integral y nunca es aplicada en la unidad educativa, la supervisión creativa estimula y orienta a los educadores a buscar creativamente la solución de los problemas y nunca es aplicada en la unidad educativa y la supervisión preventiva siempre es aplicada en la escuela.

En lo que refiere a clasificar los roles del gerente de aula de la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra, se evidenció que el docente aplica la función orientadora, facilitador, administrativa y planificadora, conociendo a su vez la definición de cada una de ellas.

En lo que establece a enumerar los factores del desempeño laboral del gerente de aula de la U.E. Dr. Joaquín Esteva Parra, se determinó que la disposición del trabajo siempre se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, el personal docente señala que casi siempre está dispuesto al trabajo, algunas veces el personal docente tiene la capacidad de trabajo y desarrolla las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona.

Por otro lado, nunca cuentan con los recursos necesarios y tecnológicos para cumplir con sus obligaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **Bibliografía**

- Arias, F. (2006). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5ta edición.) Caracas: Espíteme
- Balzan, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en iii etapa de educación básica. Extraído el 11 de Febrero de 2014 desde <http://es.scribd.com/doc/23433834/Metodologia-de-la-Investigacion-Normas-APA-Ejemplo-Articulo-Cientifico>
- Damaso (2011). Desempeño Profesional. México Ética Profesional. Editorial Herrero Hermanos,

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Editorial, McGraw-Hill. México.

Humbolt, O. (2009). Rol del Gerente de Aula. México, McGraw-Hill

Modelo Curricular del Ministerio del Poder Popular la Educación (2007).

Mora, M. y otros. (2009). Supervisión educativa: conceptos, principios y modelos. Extraído el 11 de Febrero de 2014 desde <http://angelttovar.blogspot.com/2012/11/supervision-educativa-conceptos.html>

Solís, F. (2009). Plan estratégico de supervisión educativa para mejorar la praxis pedagógica de los docentes. Extraído el 11 de Febrero de 2014 desde <http://www.monografias.com/trabajos68/plan-mejora-praxis-pedagogica-docente/plan-mejora-praxis-pedagogica-docente2.shtml>

Valdés, A. (2009). Supervisión educativa. Barcelona, Paidós.