

LR2806  
66

Universidad de los Andes  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Centro Regional de Investigación Humanística Económica y Social (CRIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo Edo. Trujillo.

**LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
DOCENTE**

(Liceo Bolivariano Monay, Municipio Pampán del Estado Trujillo).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Magister Scientiae en Gerencia de la Educación.

Autor: Gómez Aldana Yelitza E.

Tutora: Dra. Aura Graterol.

DONACION

SERBIULA  
Tulio Febras Cordero

Trujillo, Julio de 2012.

**LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
DOCENTE**

(Liceo Bolivariano Monay, Parroquia La Paz, Municipio Pampán).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	v
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	vi
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	ix
<b>RESUMEN.....</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del Problema.....	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	10
Delimitación de la Investigación.....	10
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	14
Teoría de las Organizaciones Inteligentes Peter Senge (1990)...	15
Teoría Sociocultural de Vygotsky (1990).....	17
Marco conceptual.....	18
La Gerencia Educativa.....	18
El Desempeño Laboral Docente.....	23
Bases Legales.....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	2

Diseño de Investigación.....	28
Población y Muestra.....	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información.....	30
Validez de los instrumentos.....	31
Confiabilidad de los Instrumentos.....	31

#### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Resultados en relación al cuestionario dirigido al personal directivo sobre La Gerencia Educativa.....	32
Resultados en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre La Gerencia Educativa.....	48
Resultados en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre El Desempeño Laboral.....	63
Correlación de las variables.....	78

#### **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y CUERPO DE LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS**

Conclusiones.....	80
Cuerpo de lineamientos teórico-prácticos para el fortalecimiento de la gerencia educativa y el desempeño laboral del docente.....	82

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>85</b>
----------------------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
--------------------	-----------

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
Nº 1. Sistema de Variables.....	27
Nº 2. Cantidad de Participantes por Cargo.....	29
Nº 3. Coeficiente de Correlación.....	78

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE TABLAS

### Tablas en relación al cuestionario dirigido al personal directivo sobre La Gerencia Educativa

Tabla	Pág.
Nº 1. Asamblea general para la elaboración del Proyecto Pedagógico Integral Comunitario (PEIC).....	32
Nº 2. Elaboración del PEIC.....	33
Nº 3. Planificación y organización del plantel.....	34
Nº 4 Estrategias que consolidan la visión y misión de la organización.....	35
Nº 5 Desempeño laboral en relación a las destrezas y habilidades del personal.....	35
Nº 6 Talento del personal.....	36
Nº 7 Evaluación del desempeño del personal.....	37
Nº 8 Relaciones de convivencia en la institución.....	38
Nº 9 Organización de eventos académicos.....	39
Nº 10 Incentivo a conversatorios.....	40
Nº 11 Orientación en el acompañamiento pedagógico en el aula.....	40
Nº 12 Toma de decisiones.....	41
Nº 13 Encuentros amistosos.....	42
Nº 14 Disposición a trabajar con el consejo de docentes.....	43
Nº 15 Disposición a trabajar con los consejos comunales.....	44
Nº 16 Proyectos generados o planificados desde la gerencia de la institución.....	44

Nº 17 Enlaces interinstitucionales.....	45
Nº 18 Actividades de autogestión.....	46
Nº 19 Programación de reconocimientos.....	47

**Tablas en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre la Gerencia Educativa**

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
Nº 1. Planificación y organización del plantel.....	48
Nº 2. Planificación de actividades en el aula.....	49
Nº 3. Lineamientos para optimizar el desempeño laboral.....	50
Nº 4 Incentivo a la participación de actividades de autogestión.....	51
Nº 5 Reconocimientos por logros obtenidos.....	52
Nº 6 Resolución de problemas.....	53
Nº 7 Toma de decisiones .....	54
Nº 8 Clima de compañerismo y cooperación.....	55
Nº 9 Atención y solución de problemas interpersonales.....	56
Nº 10 Acompañamiento pedagógico.....	57
Nº 11 Comunicación entre el personal.....	58
Nº 12 Actuación ético-profesional.....	59
Nº 13 Conocimientos y habilidades del personal directivo.....	60
Nº 14 Actividades que involucran participación de diferentes organizaciones.....	61
Nº 15 Consolidación de los procesos administrativos.....	62

**Tablas en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre El  
Desempeño Laboral**

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
Nº 1. Trabajo en equipo.....	63
Nº 2. Cambios promovidos en la institución.....	64
Nº 3. Respeto y cordialidad con las autoridades.....	65
Nº 4 Sanciones o amonestaciones en el último año.....	66
Nº 5 Metas establecidas .....	67
Nº 6 Equilibrio en las relaciones interpersonales.....	68
Nº 7 Su desempeño despierta buenos comentarios.....	68
Nº 8 Actitud positiva en relaciones interpersonales.....	69
Nº 9 Alternativas para solucionar problemas.....	70
Nº 10 Actividades que benefician a la institución.....	71
Nº 11 Lineamientos dados en actividades de capacitación o supervisiones.	72
Nº 12 Responsabilidades que van más allá de las propias de su función.....	73
Nº 13 Desempeño laboral y gerencia de los directivos.....	74
Nº 14 Seguimiento a los problemas.....	75
Nº 15 Entrega de los recaudos administrativos.....	76



## LISTA DE GRÁFICOS

### Gráficos en relación al cuestionario dirigido al personal directivo sobre la Gerencia Educativa

Gráfico	Pág.
Nº 1. Asamblea general para la elaboración del Proyecto Pedagógico Integral Comunitario (PEIC).....	32
Nº 2. Elaboración del PEIC.....	33
Nº 3. Planificación y organización del plantel.....	34
Nº 4 Estrategias que consolidan la visión y misión de la organización.....	35
Nº 5 Desempeño laboral en relación a las destrezas y habilidades del personal.....	36
Nº 6 Talento del personal.....	37
Nº 7 Evaluación del desempeño del personal.....	37
Nº 8 Relaciones de convivencia en la institución.....	38
Nº 9 Organización de eventos académicos.....	39
Nº 10 Incentivo a conversatorios.....	40
Nº 11 Orientación en el acompañamiento pedagógico en el aula.....	41
Nº 12 Toma de decisiones.....	41
Nº 13 Encuentros amistosos.....	42
Nº 14 Disposición a trabajar con el consejo de docentes.....	43
Nº 15 Disposición a trabajar con los consejos comunales.....	44
Nº 16 Proyectos generados o planificados desde la gerencia de la institución.....	45

Nº 17 Enlaces interinstitucionales.....	45
Nº 18 Actividades de autogestión.....	46
Nº 19 Programación de reconocimientos.....	47

**Gráficos en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre La Gerencia Educativa**

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
Nº 1. Planificación y organización del plantel.....	48
Nº 2. Planificación de actividades en el aula.....	49
Nº 3. Lineamientos para optimizar el desempeño laboral.....	50
Nº 4 Incentivo a la participación de actividades de autogestión.....	51
Nº 5 Reconocimientos por logros obtenidos.....	52
Nº 6 Resolución de problemas.....	53
Nº 7 Toma de decisiones .....	54
Nº 8 Clima de compañerismo y cooperación.....	55
Nº 9 Atención y solución de problemas interpersonales.....	56
Nº 10 Acompañamiento pedagógico.....	57
Nº 11 Comunicación entre el personal.....	58
Nº 12 Actuación ético-profesional.....	59
Nº 13 Conocimientos y habilidades del personal directivo.....	60
Nº 14 Actividades que involucran participación de diferentes organizaciones.....	61
Nº 15 Consolidación de los procesos administrativos.....	62

## Gráficos en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre El Desempeño Laboral

Gráfico	Pág.
Nº 1 Trabajo en equipo.....	63
Nº 2 Cambios promovidos en la institución.....	64
Nº 3 Respeto y cordialidad con las autoridades.....	65
Nº 4 Sanciones o amonestaciones en el último año.....	66
Nº 5 Metas establecidas .....	67
Nº 6 Equilibrio en las relaciones interpersonales.....	68
Nº 7 Su desempeño despierta buenos comentarios.....	69
Nº 8 Actitud positiva en relaciones interpersonales.....	70
Nº 9 Alternativas para solucionar problemas.....	71
Nº 10 Actividades que benefician a la institución.....	72
Nº 11 Lineamientos dados en actividades de capacitación o supervisiones.	73
Nº 12 Responsabilidades que van más allá de las propias de su función.....	74
Nº 13 Desempeño laboral y gerencia de los directivos.....	75
Nº 14 Seguimiento a los problemas.....	76
Nº 15 Entrega de los recaudos administrativos.....	77



Universidad de los Andes  
Núcleo Universitario “Rafael Rangel”  
Centro Regional de Investigación Humanística Económica y Social (CRIHES)  
Maestría en Gerencia de la Educación  
Trujillo Edo. Trujillo.

## LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE

(Liceo Bolivariano Monay, Parroquia La Paz, Municipio Pampán)

Autora: Yelitza E. Gómez A.

Tutora: Dra. Aura Graterol.

### RESUMEN

Este estudio tuvo como propósito precisar la correspondencia que tiene la Gerencia Educativa del Personal Directivo con el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán, Estado Trujillo, durante el año escolar 2011-2012. Se consideró como base teórica, la Teoría Humanista de Carls Rogers (1998), y la Teoría Socio-cultural de Vygotsky (1990), que permitieron analizar la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en los procesos administrativos en el contexto a investigar. La metodología se enmarcó en el tipo de investigación descriptiva – correlacional con diseño de campo. Tres (3) miembros del personal directivo y una muestra representativa de 30% de setenta y nueve (79) docentes de aula y docentes con cargo de coordinador constituyeron la base poblacional de la investigación. Se empleó como técnica una encuesta, y como instrumentos de esta se diseñaron tres (3) cuestionarios para recopilar la información. Los resultados mostraron que los directivos asumen estar desarrollando una buena gerencia, posición contraria a la opinión de los docentes; también se halló que no existe una correlación significativa entre las variables en estudio. Finalmente se redacta un cuerpo de lineamientos o recomendaciones a seguir para el desarrollo de una buena gerencia y desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Gerencia educativa, desempeño laboral, calidad de servicio.

## INTRODUCCIÓN

El sistema educativo formal e informal en la actualidad, es asumido por el Estado, debido a la importancia que tiene para los seres humanos como instrumento de promoción social y para el avance y progreso de la sociedad nacional. Así se tiene que en Venezuela la Constitución de la República Bolivariana (1999), en su artículo ciento dos (102) señala la importancia que para el país representa la formación sociocrítica-educativa de su población.

Para el logro de una educación verdaderamente eficiente la administración nacional elabora instrumentos como el Sistema Curricular Bolivariano y los Proyectos Educativos Integral Comunitario (PEIC), el cual pretende dotar al docente de herramientas que orienten al educador en relación a los principios, características y objetivos para la formación de los ciudadanos. Pero además de estos principios la educación requiere dentro de las escuelas la presencia de directivos competentes, quienes como cabeza visible de la institución, actúen como gerentes que promuevan una verdadera incorporación de todos los miembros que forman vida activa en las diversas instituciones educativas.

Para ello se requiere una estructura organizacional claramente definida, con funciones bien específicas para cada uno de sus miembros, y también de un personal directivo que asuma la función de gerente educativo para comprometer a todos los miembros de la sociedad al logro de las metas establecidas en el Estado y la Región. Esta labor del gerente educativo implica el desarrollo de funciones gerenciales como lo son: planificación, organización, coordinación, comunicación, liderazgo, control y evaluación; logrando así la inclusión de todo el personal que tiene participación en el proceso educativo y la formación de los alumnos. De allí la importancia que tiene esta investigación al abordar el problema de la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano Monay.

Así mismo se contrasta el enfoque teórico y metodológico para la conjugación de un conjunto de elementos que permitan derivar un cuerpo de lineamientos viables para el fortalecimiento de las variables presentadas.

En atención a lo expuesto, se considera pertinente la elaboración del presente trabajo que permitirá estudiar las variables Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente, para el logro de las metas establecidas en la institución que formará a la nueva generación. En este sentido, la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: *El Capítulo I*, expresa la problemática que desea estudiarse y que es objeto de la presente investigación, así también sus objetivos, justificación y delimitación. *El Capítulo II*, hace referencia a los antecedentes relacionados con la problemática objeto de esta investigación; se describen las bases teóricas sobre las cuales se sustenta la investigación y se incluyen las bases legales que forman parte de la misma. *El Capítulo III*, aborda el marco metodológico que explica cómo se lleva a cabo el estudio; se describen el tipo de investigación y el diseño, la población a investigar, los instrumentos que se aplicaron y el tratamiento estadístico por el cual se van a analizar los datos obtenidos, además de la validez y confiabilidad de los instrumentos. *El Capítulo IV*, muestra el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados. *El Capítulo V*, presenta las conclusiones y el cuerpo de lineamientos conceptuales y prácticos a los cuales se llegó luego de analizados los datos obtenidos de la muestra en estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La Educación, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, en su Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2004), es percibida desde la perspectiva de los derechos humanos fundamentales (participación, inclusión, cooperación, igualdad), en el marco de un proceso de construcción de una democracia social, un Estado de derecho y de justicia, que promueve la búsqueda de la equidad hacia la construcción de un sistema democrático plural, como uno de los pilares sobre los cuales se soporta el progreso del país, basado en el desarrollo de profesionales competentes. De allí el compromiso que para el Estado representa el logro de una educación de calidad y que alcance a la mayor cantidad posible de la población para reducir en forma drástica los niveles de exclusión y pobreza. Como consecuencia de esto, el Estado propone a partir del año 1997 políticas nacionales para lograr la inclusión de todos los grupos sociales, etnias, grupos indígenas y sectores rurales al proceso educativo, logrando la mayor cantidad posible de escolaridad en la población y disminuyendo también los índices de deserción.

Numerosos investigadores (Townsend, 1997; Sammons y otros, 1998; Tedesco, 1997; Torres, 1995; Halpern 1986), han estudiado diferentes factores que intervienen en la calidad de la educación, y que involucran al estudiante, la condición de las instalaciones, el contexto sociocultural, la escuela, la familia, la comunidad y al docente como algunas de las variables importantes que determinan indistintamente el logro de la misma. Enfocando la atención hacia uno de los factores humanos (el docente), con miras a mejorar la calidad educativa de manera tal que la escuela se transforme en un motor que impulse el desarrollo de un país, es necesario establecer un compromiso real que incorpore de una manera eficaz al personal directivo y docente a las metas planteadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación; como lo expresa Ramírez (2000:04), “tanto los profesores como directivos,

constituyen una referencia indispensable para construir respuestas que permitan hacer frente a los retos que emprende en el quehacer escolar". Es decir que el talento humano de una organización es primordial, éste debe poseer actitudes y habilidades para resolver situaciones o problemas que puedan presentarse en el ámbito escolar.

El hombre desde épocas primitivas en el inicio de la historia se comporta como un ser eminentemente social porque interactúa constantemente con otros individuos; esto implica que la persona permanece toda su vida dentro de diferentes organizaciones en las cuales se desenvuelve. Es por ello que una de estas organizaciones la constituye el sistema educativo, el cual persigue como una de sus metas de acuerdo con la Ley Orgánica de Educación (1980:2), título N° uno (1), en su artículo N° tres (3), lo siguiente:

La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana; y así contribuir a la formación de una conciencia de ciudadanía y de sustentabilidad, en la construcción de equipos humanos para la consecución del desarrollo de un país integral, autónomo e independiente.

Por tal razón, la educación tiene la necesidad de retomar los valores humanos de solidaridad, democracia e identidad nacional, entre otros; correspondiendo al docente asumir tan importante misión, quien debe tener plena conciencia de su compromiso ético-moral y profesional con la sociedad, de su responsabilidad de formar a las nuevas generaciones, actuando con honestidad y sensibilidad social. Por ello, la formación integral del docente es condición necesaria para mejorar la educación, porque un docente bien formado, conocedor de los principios y valores ético-morales de su profesión, puede desatar procesos altamente productivos tanto para la organización en la que labora como para la sociedad.

De allí la importancia que tiene para un país la existencia de un modelo educativo eficiente, que permita a las personas superarse como entes productivos para



mejorar sus condiciones de vida y contribuir de una manera real con el desarrollo del país, sobre todo en estos momentos en donde, de acuerdo con el Currículo Nacional Bolivariano (2007), la República Bolivariana de Venezuela vive períodos de profundas transformaciones orientadas a la consolidación de una sociedad humanista, democrática, participativa, dentro de un Estado democrático que establece en sus metas alcanzar una independencia económica. Cabe destacar que el proceso educativo actual demanda una participación activa, en función de preparar a los actores principales dentro de este proceso, basado en un marco multidimensional de calidad y altamente comprometidos en la construcción de un mundo consustanciado con la inaplazable necesidad de poseer valores, para los cambios y transformaciones que amerita este proceso.

Sin embargo, estudios realizados para evaluar la calidad de la educación en Venezuela tales como la Consulta Nacional para la Constituyente Educativa (1999), y, Políticas Programas sobre Estrategias de la Educación Venezolana (2004), señalan que en los últimos tiempos se han obtenido resultados negativos en cuanto a la pertinencia, efectividad y alcance de las metas establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en lo que respecta a los objetivos de lograr la incorporación efectiva del personal docente para la adquisición de compromisos destinados al logro de los objetivos propuestos.

Además de lo anteriormente expuesto, concebir la educación en su carácter global implica reconocer que la sociedad contemporánea demanda un nuevo perfil, un individuo analítico, capaz de construir nuevos mensajes, investigar y de crear un clima agradable y de participación, puesto que se han abierto nuevos espacios para la difusión del conocimiento, sobre todo en torno a la tecnología, que no sólo constituyen una serie de herramientas poderosas, capaces de invadir todos los aspectos de la vida social; también ofrecen una oportunidad para reflexionar sobre su aplicación en la educación, pues tal como lo afirma Pérez (1999:10), “El viejo sueño de unificar el mundo, que ya lo intentara Alejandro Magno, parece estarse realizando. En esta aldea planetaria, la mundialización de todas las esferas de la actividad humana adquiere dimensiones nunca vistas”.

El autor señala que de esta manera, a través de Internet, del correo electrónico y otros medios interactivos, se puede tener acceso a un cúmulo inacabado de información; esta comunicación más allá de las fronteras del aula, abre la posibilidad de ampliar los contextos de aprendizaje, pero también demanda una transformación profunda en los conceptos tradicionales del sistema educativo, porque toda modalidad o todo nivel de este sistema complejo, debe ser visualizado desde la óptica de un engranaje total, es decir, lo global es más que el contexto, es el conjunto que contiene partes diversas ligadas de manera inter-retroactiva u organizacional.

Para que esta integración se lleve a cabo, se requiere de la presencia en las instituciones escolares de directivos que actúen como verdaderos gerentes, que favorezcan y propicien la incorporación de los docentes al logro de las metas organizacionales; tal como lo señala Gorrochotegui (2003), la función gerencial del directivo es reconocida como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza en cualquier institución escolar porque de la actitud de este director depende el nivel de compromiso y el desempeño laboral que se logre del personal docente.

Esta afirmación apunta la tendencia universal de ubicar al personal directivo para que desarrolle las funciones gerenciales dentro de la organización educativa de una manera eficaz y eficiente; es necesario destacar que entre las funciones para lograr la incorporación del docente, una de las más importantes la constituye la comunicación, definida por Pasquali (2007), como una relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre; la comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Desde el punto de vista gerencial esta comunicación tiene que fluir en forma efectiva en los dos sentidos; o sea de emisor a receptor o viceversa, para obtener una retroalimentación en la cual todos los miembros de la organización participen y sean tomadas en cuenta sus opiniones.

A pesar de la importancia que reviste la presencia de directores que faciliten la comunicación de conocimientos y que al mismo tiempo atiendan y debatan las opiniones de su personal, en la realidad se evidencia una desvinculación entre éstos y los docentes en escuelas del ámbito nacional y regional, al parecer el directivo asume sus decisiones en forma unilateral y muchas veces se ha generado el desentendimiento de algunos de ellos en ciertos aspectos que afectan el desempeño laboral, pues parecen limitarse a lo meramente administrativo y no a lo académico, dejando a un lado la condición del docente como ser humano.

De acuerdo a la condición previa del docente y su propia práctica profesional, en un periodo de nueve (9) años, se ha podido observar que la gerencia que ejerce el personal directivo en la mayoría de las instituciones responde a un modelo rígido, normativo, que no permite otra manera distinta de ejercer la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones. Además, el problema se agrava cuando la comunicación entre el personal directivo y los docentes en las instituciones no fluye; situación que trae como consecuencia que al no tomarse en cuenta la opinión de los docentes, estos se sienten excluidos de su participación y de su nivel de compromiso con la institución, lo que trae como resultado la no identificación con la institución, en otras palabras, no tienen sentido de pertenencia con la misma.

La situación antes mencionada, no es ajena al Liceo Bolivariano “Monay” del Estado Trujillo, pues a través de observaciones realizadas en el contexto se evidencia la existencia de ciertas debilidades, como el hecho de que los docentes planifican aisladamente, no se realizan los Círculos de Acción Docente, no se toma en cuenta el Proyecto Educativo Integral Comunitario, sino que cada uno de los docentes planifica de acuerdo a su propio criterio, las actividades de la organización, entre otros; todo esto limita la participación de sus miembros en el desarrollo de actividades de actualización y formación, generando apatía, falta de compromiso y motivación al desarrollar los objetivos de la institución como la elaboración de planes, proyectos de trabajo y eventos especiales, los cuales resultan importantes para el crecimiento de la misma.

Por lo que se puede apreciar, los directivos deben tomar en cuenta todas las funciones gerenciales, para que de esta manera ejerzan una verdadera gerencia, donde su rol recobre su razón de ser al servir de guía, líder, orientador, motivador, a fin de crear también condiciones apropiadas para el desarrollo de la misión de los padres y representantes de trabajar, colaborar, criticar, luchar y participar en la educación de sus hijos; para que éstos puedan desempeñar un papel clave en los procesos formativos en los estudiantes, ya que los padres también son partícipes y protagonistas de este proceso. Motivado a ello, es importante resaltar, el significado de gerencia según Chiavenato (2004), como un proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones, es decir, que el directivo para desarrollar una buena gerencia, debe involucrar y tomar en cuenta a su personal, y a la comunidad en general, en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas presentados. De ahí que, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), publicó un Plan de Acción donde hace énfasis en la gestión del personal directivo desde el punto de vista gerencial y pedagógico, integrando a todos los actores en un trabajo mancomunado en función de los objetivos educacionales.

La situación descrita orienta a la investigación a estudiar la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay” que funciona en la parroquia La Paz del municipio Pampán. Sobre este aspecto se formulan las siguientes interrogantes:

### **Formulación del problema**

¿Cómo se visualiza la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”?

¿De qué manera se relaciona la Gerencia Educativa ejercida por el personal directivo del Liceo Bolivariano “Monay” con el Desempeño Laboral del Docente?

¿Cuáles son los elementos conceptuales- metodológicos a considerar para que haya la respectiva correspondencia entre la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente del Liceo Bolivariano “Monay”?

¿Cuáles alternativas viables deben proponerse para el fortalecimiento de la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

- Precisar la correspondencia que tiene la Gerencia Educativa del Personal Directivo con el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán, Estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

- Definir la Gerencia Educativa en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.
- Definir el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.
- Analizar la correspondencia entre la Gerencia Educativa del personal directivo y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.
- Elaborar un cuerpo de lineamientos conceptuales y prácticos para el fortalecimiento de la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.

### **Justificación**

La gerencia educativa es un factor importante para el alcance de propósitos y objetivos dentro de una institución, las estrategias gerenciales del director, deben estar orientadas a planificar, organizar, ejecutar, controlar, dirigir, evaluar y retroalimentar el proceso educativo continuo y de forma permanente, y así ofrecer la motivación para que los docentes realicen un mejor desempeño productivo de sus funciones, y lograr con mayor eficacia y eficiencia sus objetivos. Sobre este punto es importante señalar que este estudio es de gran relevancia al describir situaciones y variables del entorno social que afectan al ser humano en su calidad de vida y de manera muy trascendental, en la calidad del servicio profesional y público que desarrolla y/o presta a otros; además, esta investigación aportará nuevas formas de relación estratégicas entre los docentes y el personal directivo.

También puede decirse que las teorías, metodología e instrumentos aquí utilizados podrán servir como base para futuras investigaciones en las cuales se enfoquen variables similares, bien sea porque desarrollan los contenidos a mayor profundidad o porque se consideren indicadores semejantes en otras instituciones escolares o de cualquier otro tipo. Por todo lo anteriormente señalado se considera que este proyecto es pertinente y tiene la relevancia necesaria para ser abordado de una manera sistemática y organizada.

### **Delimitación de la Investigación**

La investigación se centró en precisar la correspondencia que tiene la Gerencia Educativa del Personal Directivo con el Desempeño Laboral del Docente que trabaja en esta institución, dos variables de suma importancia para la formación del nuevo ciudadano que el país requiere.

En el aspecto espacial, este estudio se llevó a cabo en el Liceo Bolivariano Monay, ubicado en la localidad conocida como urbanización La Paz, de la parroquia La Paz, del municipio Pampán, del Estado Trujillo. El contexto de estudio estuvo conformado por todos los docentes de aula y con los docentes de aula que a su vez cumplen también funciones administrativas en esta institución, seleccionándose una

muestra representativa del 30%. El período para su ejecución correspondió al año escolar 2011 – 2012.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

El siglo XX fue un siglo marcado por la aceleración del cambio y la búsqueda del progreso, y el presente siglo no se aleja de ello. La educación es vista como un factor primordial de progreso, por lo que se han realizado grandes aportes tanto económicos como en conocimiento con el fin de conseguir resultados productivos. Aunque son muchos los factores involucrados en la búsqueda de la calidad educativa, un elemento importante es el talento humano, se necesitan directivos que ejerzan una gerencia efectiva y promuevan la participación de los miembros de la institución, y especialmente de los docentes, ya que en estos recae la responsabilidad de formar a la nueva generación que seguirá contribuyendo al desarrollo del país. Al respecto, se toman en consideración los siguientes estudios para ampliar el tema planteado.

Benítez (2006), indaga al respecto en su trabajo titulado: “El Desarrollo Gerencial y el Desempeño Laboral en las Instituciones de Primera y Segunda Etapa de las Escuelas Básicas de la Parroquia Germán Ríos Linares del Municipio Autónomo Cabimas del Estado Zulia”; en este trabajo el investigador analiza cuál es el desarrollo gerencial del directivo escolar y cómo afecta ésta gerencia el desempeño laboral del docente en la escuelas básicas de este sector. Este estudio se lleva a cabo como una investigación descriptiva correlacional con un diseño de campo para una población finita, en la cual se toma como actores el total de docentes y directivos que laboran en las escuelas básicas de la Parroquia Germán Ríos Linares, arrojando un total de cinco (5) escuelas para una población de ciento cincuenta (150) docentes y diez (10) directivos. De la población en estudio se toma en consideración el total de los directivos, y en cuanto a los docentes se extrae una muestra de treinta (30) individuos mediante la formula para muestreo de poblaciones de Sierra; a ésta población se le aplican dos cuestionarios abiertos de veintidós (22) preguntas cada uno para obtener la información requerida.



Los resultados obtenidos en esta investigación señalan que mientras el directivo desarrolle una gerencia participativa, donde se promueva la comunicación de todo el personal, el docente se involucra en el proceso productivo con mayor facilidad, por lo que el desempeño laboral de éste se vuelve más dinámico y se involucra con más facilidad, mientras que si el directivo desarrolla una actividad gerencial donde la toma de decisiones depende solamente de él, impartiendo ordenes a los docentes, éste tiende a ser más reticente a involucrarse en forma eficaz y su desempeño laboral es menos productivo. Por ello el autor propone un plan de acción que permita al directivo asumir su rol como gerente educativo para promover un desempeño laboral eficiente y efectivo del docente, como parte activa del proceso educativo.

Núñez (2008), investiga “La Gerencia Participativa y su incidencia en la Calidad del Desempeño de los Docentes de la III Etapa de Educación Básica de la Unidad Educativa María Bartola Becerra del Municipio y Estado Trujillo”, la cual tiene como propósito analizar la gerencia participativa para la calidad del desempeño de los docentes de la III etapa de educación básica de la Unidad Educativa María Bartola Becerra, en la población de Sabanetas de la parroquia Monseñor Carrillo del Municipio y Estado Trujillo, como método se fundamenta en las teorías Humanista-Conductista, representadas por Mayo, Dewey y Lewin; Sociológica que se basa en el experimento de Hawtorne realizado por Mayo y la teoría Sistémica cuyos representantes son Bertalanffy, Katz y Kahn. El tipo de metodología se enmarcó dentro de la investigación cualitativa (participativa) – cuantitativa de tipo descriptiva – explicativa con un diseño de campo. La población la conforman dos subpoblaciones, tres (3) directivos y dieciocho (18) docentes, de estos últimos se extrajo una muestra representativa del treinta por ciento (30%). Como técnicas e instrumentos se aplicó la observación participante, entrevista semiestructurada – abierta y un cuestionario para el cual se seleccionaron intencionalmente cinco (5) nuevos informantes. Concluida la fase de recolección de datos se pasó a la descripción, explicación y análisis de los resultados por medio de la complementación y la triangulación. La validación fue de contenido mediante juicio de expertos. Tomando en cuenta las conclusiones, se propuso formar y educar a

directivos y docentes, bajo los lineamientos de la gerencia participativa para un desempeño de calidad.

Durán (2010), realiza una investigación titulada: “Gerencia Efectiva en la Conformación de Equipos de Trabajo Docente”. El propósito de esta investigación es determinar en primer lugar si los gerentes de las instituciones educativas del municipio San Francisco, parroquia San Francisco, del estado Zulia, presentan evidencias de ser gerentes participativos según los planteamientos de Harrington, J. En segundo lugar si estos gerentes promueven conformación de equipos de trabajos docentes según la teoría de Blake y Mouton. Este estudio es de tipo descriptivo y su población es de 16 directores y 120 docentes. Para la recolección de datos se utilizan dos cuestionarios compuestos por 24 y 26 ítems respectivamente, con 5 alternativas de respuestas.

Su confiabilidad se obtiene mediante la aplicación de una prueba piloto, se les aplicó la fórmula de cálculo de Cronbach, cuyo resultado obtenido en cada instrumento dió un porcentaje de  $r = 0,92$  en Gerencia Participativa y  $r = 1$  en Conformación de Equipos de Trabajos docentes. El tratamiento estadístico global aplicado a directores arroja un resultado de 1.26 de 1.420 puntos esperados, su desviación estándar es de 1.29 y la varianza general 1.66 arroja valores de tendencia positiva en el perfil del gerente participativo. A diferencia de los docentes, la sumatoria total es de 8.434 con una desviación de 1.02 y una varianza de 1.05, lo que muestra debilidades en ese aspecto. Se concluye que no se están conformando los equipos de trabajos y no existe una participación en los docentes. Con base en los resultados se presentan unos lineamientos contribuyendo a lograr un mejoramiento continuo en la acción gerencial participativa conformándose los equipos de trabajos docentes en las instituciones de Educación Básica.

### **Bases teóricas**

El desarrollo organizacional en educación, es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento humano en las organizaciones, con el objetivo de incrementar tanto

la efectividad individual como la de la organización, la eficiencia y la calidad del servicio. Este planteamiento está basado en la implementación de dinámicas grupales, en la teoría y práctica que se ejecutan en los distintos procesos de planificación, organización y evaluación. El docente debe ser capaz de poner en práctica programas, planes y transformaciones pertinentes al cambio de la sociedad; pues cada individuo posee la energía y los recursos internos necesarios para construir y manifestar a gran plenitud los logros y alcances en todas las áreas de su vida.

Peter Senge (1990), en su obra *La Quinta Disciplina*, se manifiestan importantes cambios dentro de las organizaciones, y en particular en el ámbito gerencial. Durante la década de los noventa el autor introduce las nociones de lo que él llama una “organización inteligente”, basándose en ciertos elementos innovadores como son: el pensamiento sistémico, el dominio personal, el desarrollo de modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo, que sirven como herramientas para generar cambios en la forma en que piensan y actúan los miembros de una organización, orientados por el deseo de saber aprender individual y colectivamente.

Ampliando un poco las cinco disciplinas que sustentan una organización inteligente se tiene que:

- ❖ El dominio personal, busca expandir la capacidad individual, analizando los aspectos que más interesan, concentrando las energías en estos y así alcanzar los resultados deseados.
- ❖ Los modelos mentales, aclaran la visión que cada uno tiene del mundo, reflexionando continuamente y mejorando la imagen interna del mismo.
- ❖ La visión compartida implica elaborar un compromiso con el grupo en base a lo que se desea lograr, así como los principios y lineamientos para llegar a ello.
- ❖ El aprendizaje en equipo, el autor sostiene que la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, desarrollando actitudes para la acción coordinada; es esta cooperación entre varias

personas lo que permite obtener mejores resultados y a su vez sus miembros crecen en conocimientos y experiencias con mayor rapidez.

❖ El pensamiento sistémico, es la quinta disciplina, pues integra a todas las anteriores, demuestra que las soluciones obvias no siempre son las más acertadas, abarca una variedad de métodos, herramientas. Este enfoque señala interdependencias y la necesidad de colaboración, están consagradas al crecimiento de cada uno de sus miembros y de esta manera crece también la organización. Cada una de estas disciplinas es imprescindible para el éxito de las demás.

Como se observa, el autor presenta una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, organizaciones que aprenden, y desarrolla los conceptos de construcción de visión compartida, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico; enfocando su atención en la descentralización del papel del liderazgo dentro de las organizaciones, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de los trabajadores con el fin de desempeñarse en su función productivamente hacia el logro de objetivos comunes.

En este tipo de organizaciones inteligentes, el talento humano expande continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender, considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, pues esta alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. Más que modelos específicos de liderazgo, Senge sostiene que hay una disciplina de la visión compartida, que introduce los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido, elementos que condicionan la adopción de esquemas de liderazgo basados en la concertación, el diálogo y la interrelación entre todos los presentes en la organización. El dominio personal no es más que la disciplina de aclarar y ahondar continuamente en la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad cada vez con mayor precisión, comienza por aclarar las cosas que de veras interesan, para poner la vida al servicio de mayores aspiraciones, sin dejar de lado la evaluación de los compromisos recíprocos entre el individuo y la organización.

Los planteamientos realizados por Peter Senge han sido reveladores en el mundo gerencial y se han mantenido vigentes, además, muestran cómo las organizaciones son capaces de sobreponerse ante cualquier dificultad, reconociendo las amenazas y enfrentando las nuevas oportunidades que presenta el nuevo entorno de negocios, también adopta un sentido mucho más humano, que permite reducir la brecha social existente bajo esquemas inclusivos de desarrollo del talento humano. La práctica de estas disciplinas en la organización, tal como se menciona en líneas anteriores, conduce al aprendizaje profundo, el cual permite conducir el desarrollo de nuevas actitudes y cambios en el paradigma cultural, hacia la descentralización de la organización.

Por su parte Vygotsky (1990), el fundador de la teoría socio-cultural, en su obra basada en “las funciones psicológicas superiores (memoria, atención, formación y conceptos), éstas se ubican en dos planos, el primero es de naturaleza interpsicológica, esto es, una construcción de la elaboración del pensamiento resultante de las interacciones sociales o relaciones entre personas; el segundo plano lo llamó intrapsicológico, se da de manera individual y constituye la internalización de las funciones psicológicas”. De lo anterior, se deduce que la interacción que se establece entre el entorno social, se realiza empleando signos e instrumentos mediadores como el lenguaje, la cultura, la imitación, el arte. Por eso, en toda organización debe prevalecer la interacción, la comunicación, el encuentro con el “otro”; de esta participación y con el refuerzo de las experiencias individuales acumuladas se construirá la elaboración del pensamiento que devendrá en innovaciones que potencializarán la organización.

Ciertamente, para Vygotsky (1990:42), el aprendizaje se ubica en:

...dos ejes de desarrollo, el nivel real que es la capacidad que tiene un individuo de solucionar problemas por sí mismo; y el nivel de desarrollo del conocimiento potencial lo cual implica la solución de problemas con ayuda de alguien más capacitado; la distancia entre ambos niveles de desarrollo estaría dada por la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) de un sujeto, es en ésta zona donde suceden las transformaciones, lo que se puede resolver con la ayuda de un individuo más informado y concluir con una transferencia del conocimiento del que sabe más al que sabe menos...

Por consiguiente, para Vygotsky (Ob. cit), el lenguaje es un instrumento de comunicación para construir el pensamiento, es la vía que permite conformar la base cognitiva. Este autor considera el aprendizaje, como uno de los mecanismos fundamentales del crecimiento personal, ya que le permite desarrollar las habilidades y destrezas cognitivas para llevarlas a la aplicación de estrategias y enfoques metodológicos que faciliten la aplicación de conocimientos nuevos e interactivos en el contexto donde se desenvuelve.

Vygotsky (Ob. cit), al introducir el concepto de zona de desarrollo próximo, presenta dos aspectos, “la importancia del contexto social y la capacidad de imitación”, pues son dos procesos que interactúan y hacen que el aprendizaje se produzca más fácilmente en situaciones colectivas. La teoría de Vigotsky se refiere a cómo el ser humano trae consigo un código genético o línea natural del desarrollo, también llamado código cerrado, el cual está en función de aprendizaje en el momento que el individuo interactúa con el medio ambiente, su teoría toma en cuenta la interacción sociocultural, donde influyen mediadores para desarrollar sus capacidades cognitivas y socioculturales.

Es así como en los planteamientos de la teoría Humanista (Rogers, 1989), y la Socio-cultural (Vygotsky, 1990), se orientan las variables a estudiar: Gerencia Educativa y Desempeño Laboral, pues de ambas teorías se desprenden aspectos que reflejan en el Hombre-Mujer un talento humano único, capaz de poner en práctica todo su potencial, sus conocimientos adquiridos, de autorregulación y autoregeneración, de servir de guía a otros con el fin de alcanzar las metas que se propone o que propone la organización.

### **Marco conceptual**

#### **La Gerencia Educativa**

La educación, como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), es un derecho básico de toda persona, un proceso de gran importancia para el progreso de la nación. Así mismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y el Proyecto de Ley Orgánica de Educación

(2009), señalan la importancia que para la nación tiene la selección de personal capacitado y de reconocida calidad ético-moral, para ocupar los cargos administrativos y docentes en las instituciones educativas. Para Guedez (2006:57),

La administración es una de las actividades humanas más importantes, ya que los individuos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar por sí solos, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, él relaciona la administración y la gerencia al mencionar que cada una parte del mismo proceso, por lo tanto están significativamente comprometidas a favor de la visión, la misión y los valores organizacionales.

En relación a lo establecido en las bases legales de la nación y el planteamiento de Guedez (2006), puede decirse que existe un propósito básico para el reclutamiento y selección de personal apto con una base ética-moral que le permita el ejercicio de funciones gerenciales y académicas en las instituciones; así mismo el autor yuxtapone el aspecto administrativo y gerencial como fundamento decisivo para la conformación de una plataforma organizacional en el que se destaque la visión y misión del logro de objetivos a corto, mediano y largo alcance.

Uno de los miembros principales con cargo administrativo en una institución educativa es el director, quien como representante y organizador, debe desempeñar una actividad innovadora y productiva como gerente. Al respecto, Gorrochotegui (2003), expresa que el Director debe erigir una organización eficaz, lo cual depende en gran manera de la capacidad estratégica que desarrolle para estimular a su personal a que actúe por motivos que favorezcan el buen rendimiento de la escuela.

El termino gerencia es definido por Guedez (1996), como “tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Favorecer la traducción de esos propósitos, en bienes, servicios o conocimientos”; es decir, que tiene una dimensión creativa y no está condicionada por esquemas y normas inflexibles, es considerada como el balance adecuado de procedimientos, de resultados del esfuerzo y del logro de un proceso administrativo, sin dejar a un lado las percepciones y los sentimientos de los que en ella participan.

Para Robbins (2005:16), “los gerentes contemporáneos entienden cualquier esfuerzo de mejorar calidad y productividad para el éxito, menciona que debe incluirse a los empleados, en este caso a los docentes, ya que éstos no sólo son la mayor fuerza para llevar a cabo los cambios, sino también, participan activamente en la planeación de las modificaciones”. Por su parte, Alvarado (2003), ofrece otro concepto de gerencia como función administrativa propia del cargo directivo, que comprende una serie de características que favorecen la dirección exitosa de la organización; y para que estas actividades se lleven a cabo, el directivo debe incorporar a todo su personal a la actividad educativa, esto es posible si existe la presencia de un gerente que despliegue la participación activa de su personal. Del mismo modo Matsushita (1996), considera que la gerencia implica una política de dirección abierta, la cual comprende la confianza en los empleados, se debe desarrollar una comunicación viable entre la empresa, mantener alta moral de los trabajadores y solidaridad empresarial.

Los autores Robbins (2005), Alvarado (2003) y Matsushita (1996), coinciden en que incluir, involucrar y hacer partícipes a cada uno de los miembros que hacen vida activa en la institución, en las acciones y decisiones que se toman en la misma, se logra que la organización sea más interactiva y pueda dar resultados más eficaces en beneficio de todos sus integrantes, tanto internamente como externamente.

Las funciones gerenciales básicas, según apunta Gibson (2005), son: planificación, organización, control y liderazgo, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos. Del mismo modo Chiavenato (2006:146), considera que “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos”. En ese sentido, Manes (1999: 28), hace una conceptualización más completa y específica planteando que:

La gerencia educativa es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica



de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficacia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Atendiendo a estas consideraciones señaladas por los autores antes mencionados, es importante destacar que Gibson (2005) y Chiavenato (2006), poseen la misma visión en lo que se refiere a los pasos o etapas gerenciales y en la que hay diferencia es en el liderazgo planteado por Gibson (2005), y la etapa de control planteada por Chiavenato (2006), coincidiendo con Manes (1999), en el propósito de la organización como lo es el aprovechamiento del talento humano y los recursos físicos y financieros de la organización que dan pie a la consecución de metas, pero éste último hace un agregado de lo que debe ser la gestión estratégica que va a permitir el estudio, la profundización y el trabajo en el aspecto comunitario, cultural y cooperativo.

En cuanto a las funciones gerenciales mencionadas en líneas anteriores y que deben ser ejercidas por el personal directivo, se expanden las siguientes (Chiavenato, 2006):

**Planificar:** El gerente debe establecer los objetivos que la institución y la nación desean lograr, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los actores involucrados, todo ello de acuerdo a la realidad que se presenta en el entorno.

**Organizar:** Es fundamental conformar la estructura organizativa del plantel determinar las funciones del personal que conforman la organización determinado las competencias de cada nivel jerárquico en cuanto a autoridad, toma de decisión y reglamentación de las comunicaciones entre los distintos niveles de la estructura de la organización.

**Dirigir:** comprende la división del trabajo en conformación de equipos para lograr con mayor eficacia y eficiencia los objetivos que pretende la institución, para lo cual se requiere que fluya una buena comunicación entre las diferentes jerarquías y los subalternos, se mantenga el liderazgo y se supervise el desempeño de los trabajadores.

Controlar: implica la verificación de la situación real de la institución para crear mejor calidad de la organización, enfrentar el cambio, facilitar la delegación de trabajo.

Estas funciones proporcionan conocimientos técnico-administrativos, que deben ser ejercidas por todo gerente que tenga como fin erigir de manera óptima una organización, pero además de cumplir a cabalidad las funciones administrativas básicas, se requiere de habilidades gerenciales que permitan al directivo alcanzar exitosamente el logro de objetivos y metas, trabajando estrechamente con el talento humano con que cuenta la organización, para de esta manera procurar una empresa productiva, eficaz y eficiente. Robbins (2005), clasifica estas habilidades gerenciales en tres:

Habilidades técnicas: las cuales implican la capacidad para usar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación formal, o la experiencia obtenida en su diario desempeño laboral necesarios para la ejecución de tareas y su capacidad analítica en medio de situaciones a resolver.

Habilidades humanas: se refiere a la capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva con otras personas, es decir, con un grupo y como miembro de un grupo. A su capacidad de entenderlos en cuanto a sus intereses individuales y como equipo, de motivarlos y de desarrollar o propiciar una buena comunicación, para que de esta manera se despliegue la cooperación y la participación en las metas comunes de la organización. De igual manera debe mantener un espíritu de equidad con todos los sectores con los cuales necesita relacionarse, con la finalidad de mantener buen entendimiento con el grupo.

Habilidades conceptuales: representan la capacidad mental de analizar, diagnosticar y pronosticar situaciones complejas, puesto que los gerentes vislumbran problemas, evalúan esas opciones y seleccionan e identifican la mejor alternativa de solución a seguir.

Las consideraciones anteriores de los autores mencionados, ponen de manifiesto que el gerente educativo debe reunir una serie de conocimientos, características personales y habilidades gerenciales, que le permitan lograr con éxito las metas de su

escuela, con la participación activa y cooperación del grupo. En tal sentido, tiene la obligación de propiciar un ambiente organizacional de aprobación y seguridad, en el cual los miembros se sientan en libertad de comunicar sin temor sus opiniones, participar en la toma de decisiones y en la delegación de funciones. Asimismo, debe prestar especial atención a mantener la motivación individual y grupal en alto nivel, para generar confianza, respeto, deseos de participar y satisfacción por los aportes que cada miembro de la institución pueda hacer para alcanzar los objetivos trazados. Es de ésta manera como los planteamientos de Rogers (Ob. cit) y Vygostky (Ob. cit), se encuentran profundamente inmersos en el desarrollo y manejo de una buena gerencia, debido a que gerenciar implica orientar y motivar al empleado (docente), creando una atmósfera de aceptación para que éste desarrolle su confianza y pueda sacar provecho de sus conocimientos y potencialidades para generar resultados de calidad en beneficio de toda la organización.

Es por ello que la gerencia que desarrolle el director está directamente relacionada con la calidad educativa de la institución que representa y el buen desempeño laboral de sus trabajadores, porque su función de líder está orientada no solamente a las actividades de administración, sino también, a las pedagógicas; a ser un buen líder en la búsqueda de que su personal se sienta a gusto en la actividad que emprende, pues los gerentes o el personal directivo de una institución educativa son comunicadores, animadores pedagógicos, gestores de medios, de recursos y de políticas educativas.

### **Desempeño Laboral:**

El desempeño laboral es otro constructo importante a estudiar en esta investigación, Flores, C. (1996:24), lo entiende como “el deseo de hacer y completar exitosamente una tarea en el ambiente de trabajo”, en este sentido, la forma cómo los empleados actúan o hacen frente a determinadas tareas, determina el éxito o no de los objetivos que se pretenden lograr. Más adelante es definido por Chiavenato (2000:359), “como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Lo que

puede ser entendido como el conjunto de actividades que el docente tiene que desarrollar, mediante sus conocimientos y habilidades, para llegar a ciertos resultados exigidos en una situación determinada.

Numerosos investigadores han estudiado los elementos o factores que influyen en el desempeño laboral (Milkovich y Bourdreau, 1994; Davis y otros, 1991 y 2000; Ghiselli, 1998; Chiavenato, 2000; Bittel, 2000), los cuales se interrelacionan unos con otros, entre ellos se mencionan los siguientes: la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, las actitudes hacia el logro, la aceptación del rol, el clima organizacional, la supervisión, el conocimiento y capacitación, los salarios y/o recompensas, la comunicación, entre otros.

Ellos sostienen que estos elementos pueden influir de manera positiva o negativa en los resultados de la labor ejecutada, bien sea pedagógica o técnico-administrativa. Es por ello que en las organizaciones se deben tomar en consideración estos elementos que se encuentran presentes tanto en la gerencia como en el desempeño laboral en los miembros de una institución que de una manera u otra afecta a sus trabajadores, y por tanto a los beneficiarios (estudiantes), y en el caso de las instituciones educativas, el directivo como representante y gerente de la institución debe innovar en sus conocimientos y sus estrategias gerenciales, para mantener a su personal encaminado hacia el logro de los objetivos educativos partiendo de su acción gerencial y desempeño laboral, para ofrecer un servicio de calidad a la sociedad.

Finalmente el clima organizacional de una institución juega un papel importante en la gerencia educativa y el desempeño laboral, este comprende variados elementos en término de estructura organizacional, características del medio ambiente en el que se labora, factores higiénicos localizados en el ambiente laboral que rodean a las personas y que abarcan la comodidad; política de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, salarios y relaciones interpersonales con los colegas, en otras palabras, representan la personalidad de la organización e influyen en el comportamiento de los trabajadores, y por tanto en la gerencia y el desempeño de los trabajadores.

Puede observarse nuevamente cómo los planteamientos de Rogers (Ob. cit) y Vygotsky (Ob. cit), se hacen presentes para el estudio de la gerencia educativa y del desempeño laboral, en cuanto a que refleja la interacción humana, permitiéndoles a los miembros de la institución, la libertad para crecer y el apoyo emocional, podrían desarrollarse seres humanos plenos, con capacidad de dar respuesta a cualquier situación.

### **Bases legales**

Desde la perspectiva legal este proyecto de investigación se soporta sobre varias leyes de la república, las cuales señalan la importancia de tener una educación de calidad; dentro de estas tenemos en primer lugar la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), ya mencionada, que en sus artículos números tres (3), ciento dos (102) y ciento tres (103), señala la importancia que tiene la educación como proceso fundamental para lograr una sociedad justa, próspera y que garantice el bienestar del pueblo; también apunta que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, y que el Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad para la formación de ciudadanos críticos y conscientes de la realidad social que catalicen el desarrollo del país.

Otra ley, antes citada, es el Proyecto de Ley Orgánica de Educación (2009), en la cual se encuentran contempladas algunas disposiciones que indican la importancia de la educación como promotora del desarrollo social de la población y las funciones que debe cumplir el Estado como ente rector del proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo éste quien se encarga de ejercer las funciones de control y supervisión de las instituciones educativas, así como de la selección del personal idóneo para cubrir las vacantes de personal docente que se requieran, de manera que sea personal que responda a las necesidades pedagógicas que tienen las escuela para su correcto funcionamiento.

Por otro lado, la Ley Orgánica Para la Protección de Niños Niñas y Adolescentes (2009), señala en sus artículos 53 al 58, el derecho que tiene el niño a una educación gratuita la cual debe proveer el estado, y para ello, se proporcionará personal capacitado para el funcionamiento de las escuelas, y en ellas, padres, representantes y alumnos se involucrarán en forma activa en los procesos pedagógicos; y es derecho del alumno el ser respetado y respetar al docente y demás miembros de la comunidad educativa.

Así también la Ley para la Protección de las Familias la Maternidad y la Paternidad (2007), señala a la familia como promotora de la educación de sus representados, y resalta el deber que tiene ésta como base de la sociedad de preocuparse por la incorporación del niño a un plantel escolar en el cual reciba las herramientas necesarias para su desarrollo personal y para su participación en actividades socio productivas con miras a su desarrollo profesional.

Se menciona este grupo de leyes con la finalidad de darle soporte jurídico a la investigación, además, el propósito de las mismas es garantizar a la población estudiantil y a la comunidad de padres y representantes una educación de servicio social y de calidad educativa.

### Cuadro N° 1. Sistema de Variables

**Objetivo General:** Precisar la correspondencia que tiene la Gerencia Educativa del personal directivo y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán, Estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		
				Instrum. Directivo	Instrum. Docentes 1	Instrum. Docentes 2
Definir la Gerencia Educativa del Personal Directivo en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.	Gerencia Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos administrativos</li> <li>- Procesos Académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control y evaluación</li> <li>- Pertenencia</li> <li>- Pensamiento cognitivo e innovador</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Participación</li> <li>- Eficacia y Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2-16-</li> <li>18-9-8</li> <li>5-7-11</li> <li>10-5-4</li> <li>12-1-3 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2-3</li> <li>15-10</li> <li>7-6-14</li> </ul>	
Definir el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.	Desempeño Laboral del Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano proactivo y formación</li> <li>- Perfil humano</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Participación</li> <li>- Perfeccionamiento profesional</li> <li>- Actuación ético-profesional</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Respeto y tolerancia</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> <li>- Estimulo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2-5</li> <li>9-10-11</li> <li>12</li> <li>4-7-10-</li> <li>14-15</li> <li>3-6-8</li> <li>13</li> </ul>	
Analizar la correspondencia que existe entre la Gerencia Educativa del personal directivo y el Desempeño Laboral del Docente en el Liceo Bolivariano “Monay”, parroquia La Paz del municipio Pampán.	Gerencia educativa y Desempeño Laboral del Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo de la labor docente</li> <li>- Cualidades de la Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulo y reconocimiento</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Participación</li> <li>- Interacción</li> <li>- Actuación ético-profesional</li> <li>- Competencia</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>4-5</li> <li>6-14</li> <li>8-9-10</li> <li>12-13</li> <li>3-4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-9-10</li> <li>15</li> <li>4-5-7</li> <li>11-12</li> </ul>

Fuente: Autora (2011).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo de Investigación**

Con esta investigación se estudió la gerencia educativa y el desempeño laboral del docente del Liceo Bolivariano Monay, la misma se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva - correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista J. (2004:119), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Es decir que describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual y proceso de los fenómenos.

De acuerdo a los autores mencionados en el párrafo anterior, la investigación correlacional:

Tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables,...se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Esta puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores de variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si no hay correlación indica que las variables varían sin seguir un patrón sistemático entre sí.

#### **Diseño de Investigación**

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue el de Campo, el cual afirma Sabino (1996), se basa en información obtenida directamente de la realidad o de la población en estudio, a través de entrevistas, encuestas, observación; permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.



### **Población y Muestra**

“La población es el conjunto de las unidades de observación que se consideran en el estudio”, mientras que la muestra es “un subconjunto de la población con la que se va a trabajar, aunque no en todas las investigaciones deba extraerse una muestra de la población, sino que se estudia todo el universo”. (Bavaresco A. 2006:91). Para efectos de esta investigación, las unidades de observación la conformaron dos (2) subpoblaciones, la primera corresponde a tres (3) miembros del personal directivo del Liceo Bolivariano Monay: un (1) Director Encargado, un (1) Subdirector Administrativo (encargado) y un (1) Subdirector Pedagógico (encargado). La segunda corresponde a una población total de setenta y nueve (79) docentes, los cuales incluye siete (7) docentes de aula cumpliendo también función de coordinador (encargados), el resto lo conformaron setenta y dos (72) docentes de aula distribuidos en cincuenta y cuatro (54) titulares, catorce (14) contratados y cuatro (4) suplentes.

De la unidad de estudio mencionada, se tomó el total de los tres (3) directivos y una muestra estadísticamente representativa del 30% del total de los docentes de aula y docentes de aula con función de coordinadores, arrojando la cantidad de veinticuatro (24).

Es importante acotar que del total de setenta y dos (72) docentes de aula se consideró tomar en cuenta las diferentes condiciones laborales en las que se clasifican estos docentes, pues tales implicaciones son consideradas significativas en el rol del docente y en función de la calidad de la organización.

**Cuadro N° 2. Cantidad de Participantes por Cargo.**

<b>SUBPOBLACIÓN 1</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>PERSONAL DIRECTIVO</b>	Director (E)	1
	Subdirector Administrativo (E)	1
	Subdirector Pedagógico (E)	1

SUBPOBLACIÓN 2	CARGO		CANTIDAD	TOTAL MUESTRA
PERSONAL DOCENTE	Coordinadores (E)		7	24
	Aula	Titulares	54	
		Contratados	14	
		Suplentes	4	

Fuente: Dirección del Liceo Bolivariano Monay y la autora (2011).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información**

Las técnicas de recolección de datos es definida por Arias (2004:98), como “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para Bavaresco (Ob. cit: 95), “conducen a la verificación del problema planteado, cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”. Por otra parte, los instrumentos son “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (Arias, Ob. cit).

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta, para obtener la información requerida por parte de la población objeto de estudio; como instrumento de esta técnica se diseñaron tres (3) cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, conformado por tres (3) miembros, con el fin de obtener información sobre la gerencia educativa que desarrollan; y, los otros dos (2), dirigidos al personal docente de aula y docentes de aula desempeñando funciones de coordinador, buscando precisar si existe una relación entre la gerencia educativa de los directivos y el desempeño laboral de estos docentes. De acuerdo a Hernández y otros (Ob. cit), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

## **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **Validez**

Para consolidar la validez de los instrumentos aplicados, es necesaria la elaboración de un exhaustivo conjunto de ítems correspondientes con los indicadores especificados en el mapa de variables; los mismos se sometieron al juicio de tres (3) expertos en el área de la temática analizada, quienes realizaron ajustes a ambos instrumentos para luego emitir su aprobación cualitativa sobre la viabilidad de los instrumentos utilizados. La validez es una prueba que se usa para verificar si “el instrumento mide lo que realmente se desea medir” (Hernández y otros, 2003:236).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es otra condición que deben cumplir los instrumentos en una investigación; en la presente, se llevó a cabo la confiabilidad para determinar la pertinencia y adecuación de los instrumentos utilizados, Hernández y otros (2003:242) la define como “el grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

## CAPÍTULO IV

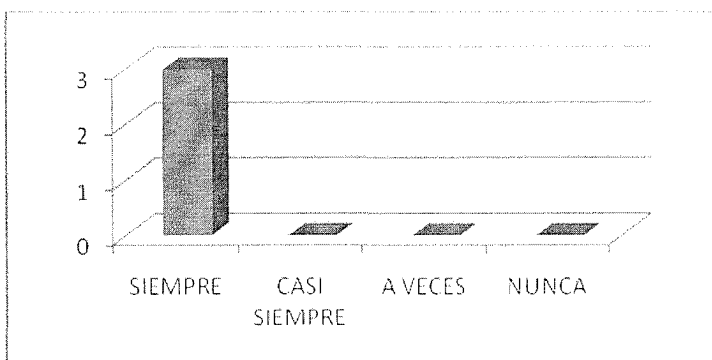
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Resultados en relación al cuestionario dirigido al personal directivo sobre la Gerencia Educativa

**Tabla N° 1 Asamblea general para la elaboración del Proyecto Pedagógico Integral Comunitario (PEIC)**

1.- Convoca a asamblea general con todos los miembros de la comunidad educativa para la elaboración del PEIC.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	



**Fuente: Datos de la Tabla N° 1**

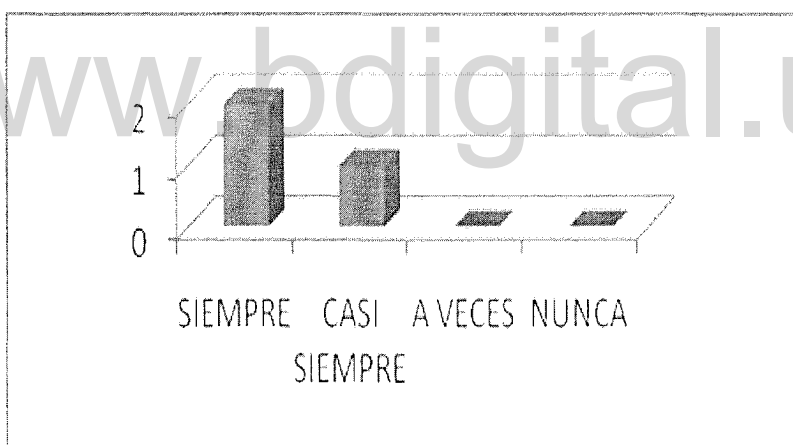
Al analizar la Tabla N° 1 se encontró que los tres (3) miembros del personal directivo de la institución, lo que representa el 100%, señalan que convocan a

asamblea general con todos los miembros de la comunidad educativa para la elaboración del PEIC.

**Tabla N° 2 Elaboración del PEIC**

2.- Elabora el PEIC.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	2	66,6%
<b>Casi Siempre</b>	1	33,3%
<b>A Veces</b>	-	
<b>Nunca</b>	-	



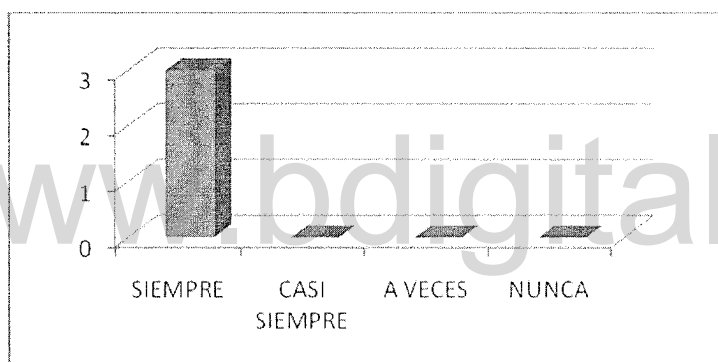
**Fuente: Datos de la Tabla N° 2**

En relación a la Tabla N° 2, se pudo constatar que dos (2) directivos afirman siempre elaborar el Proyecto Educativo Integral Comunitario, mientras que sólo uno (1) casi siempre participa en la construcción de este proyecto, posiblemente, tal afirmación se deba a que se encuentra realizando otras actividades referentes a la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

**Tabla N° 3 Planificación y organización del plantel**

3.- Comparte con su equipo docente la planificación y actividades pedagógicas del plantel.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	



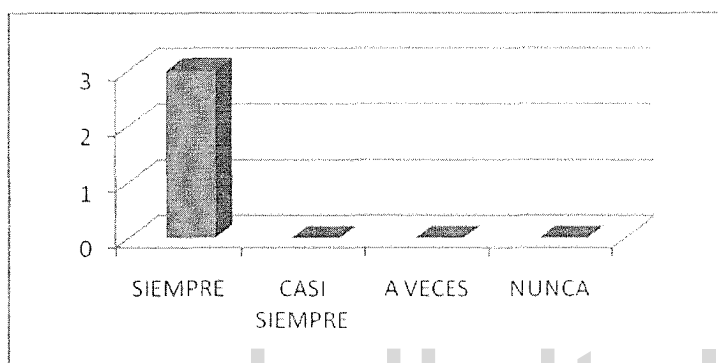
**Fuente: Datos de la Tabla N° 3**

Con los datos aportados en esta tabla, se tiene que el 100% de los participantes comparte con su equipo docente la planificación y actividades pedagógicas del plantel, delegando funciones específicas a cada miembro de las diferentes coordinaciones.

**Tabla N° 4 Estrategias que consolidan la visión y misión de la organización**

4.- Selecciona estrategias que permitan consolidar la visión y misión de la organización.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	



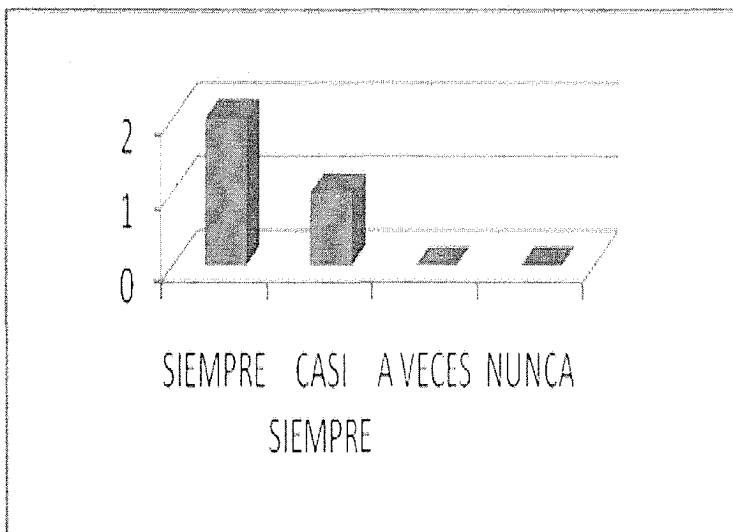
Fuente: Datos de la Tabla N° 4

La Tabla N° 4 permite apreciar que el 100% de los participantes, seleccionan diferentes estrategias como trabajo en equipo, participación, compromiso y toma de decisiones, que les permite consolidar la visión y la misión que se han planteado en la organización.

#### **Tabla N°5 Desempeño laboral en relación a las destrezas y habilidades del personal**

5.- Toma en cuenta las habilidades y destrezas del personal docente en la ubicación de su desempeño laboral.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	66,6%
Casi Siempre	1	33,3%
A Veces	-	
Nunca	-	



**Fuente: Datos de la Tabla N° 5**

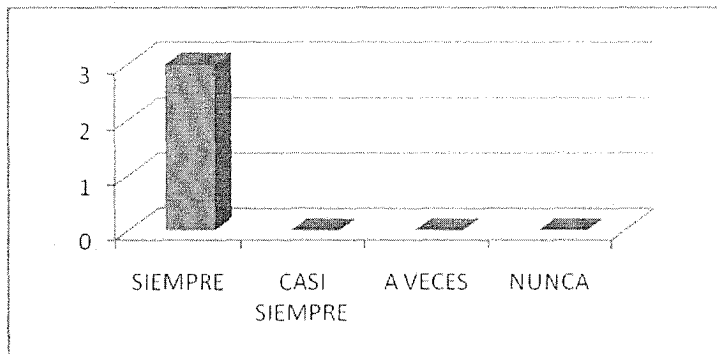
Con relación a los datos mostrados se obtiene que un 66,6% de los miembros del personal directivo siempre toma en cuenta las habilidades y destrezas de cada miembro de su personal docente, al momento de ubicarlo en un área acorde a las funciones que mejor se adaptan a su condición; el otro 33,3% indica hacerlo casi siempre.

**Tabla N° 6 Talento del personal**

6.- Valora el talento del personal de su institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	





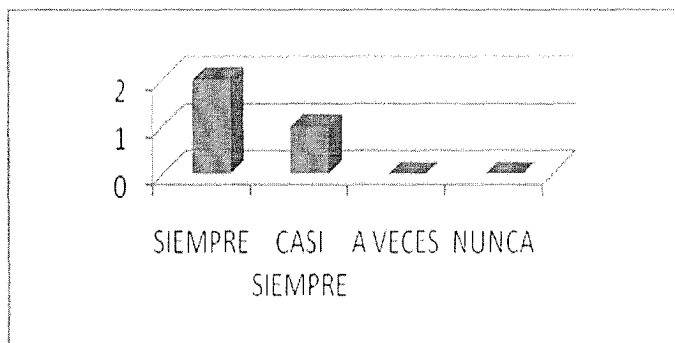
**Fuente: Datos de la Tabla N° 6**

Con los datos reflejados en la tabla, que en su totalidad 100% de los miembros del personal directivo valoran el talento humano del personal que tienen a su cargo.

**Tabla N° 7 Evaluación del desempeño del personal**

7.- Aplica instrumentos para la evaluación del desempeño del personal docente de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	66,6%
Casi Siempre	1	33,3%
A Veces	-	
Nunca	-	



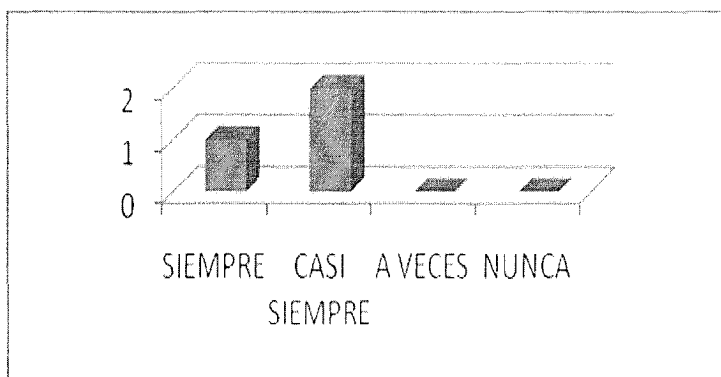
**Fuente: Datos de la Tabla N° 7**

En relación a lo mostrado en la Tabla N° 7, se obtuvo que de los 3 directivos que conforman la muestra, el 66,6% de los mismos, demanda aplicar los instrumentos que permitan evaluar el desempeño laboral de los docentes de la institución, mientras que el 33,3% indica participar en esta actividad casi siempre debido a que sus funciones están dirigidas a la administración del Programa de Alimentación Escolar (PAE), en vista de la ausencia de un coordinador para esta función.

**Tabla N° 8 Relaciones de convivencia en la institución**

8.- Promueve las relaciones de convivencia en la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	33,3%
Casi Siempre	2	66,6%
A Veces	-	
Nunca	-	



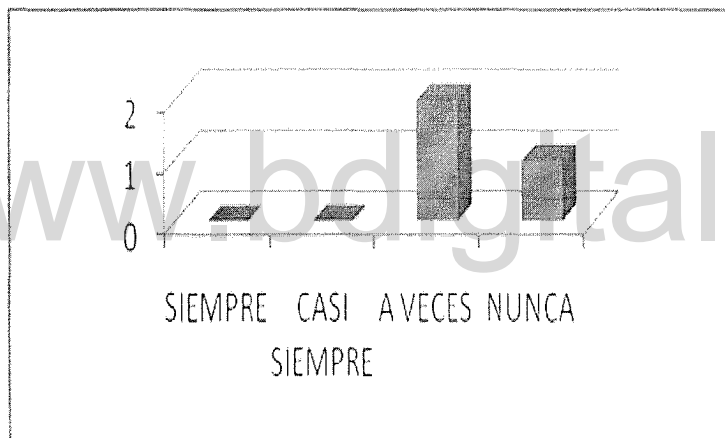
**Fuente: Datos de la Tabla N° 8**

Al analizar la Tabla N° 8, se logró conocer que el director afirma promover siempre las relaciones de convivencia entre todos los integrantes de la institución que tiene a cargo; los 2 subdirectores administrativo y pedagógico manifiesta promover este tipo de relaciones casi siempre.

### Tabla N° 9 Organización de eventos académicos

9.- Organiza regularmente eventos académicos como conferencias, cursos, talleres, jornadas, foros, etc.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	-	
Casi Siempre	-	
A Veces	2	66,6%
Nunca	1	33,3%



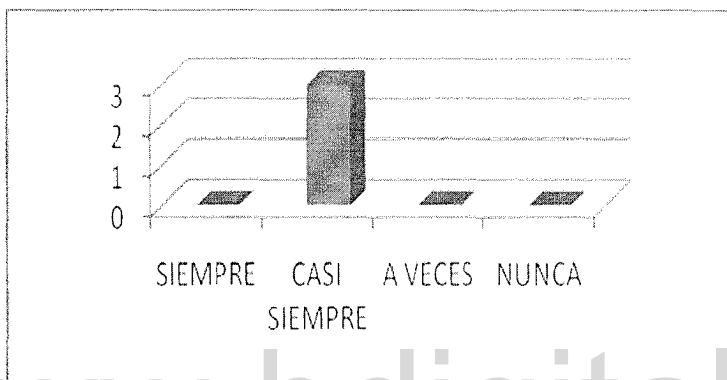
Fuente: Datos de la Tabla N° 9

De acuerdo a las respuestas emitidas en la tabla anterior, dos (2) directivos a veces organizan regularmente eventos académicos como conferencias, cursos, talleres, jornadas, foros, etc., mientras que el tercero no participa en esta organización por ocupaciones ajenas a esta.

### Tabla N° 10 Incentivo a conversatorios

10.- Incentiva regularmente a la realización de conversatorios con el personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	-	
Casi Siempre	3	100%
A Veces	-	
Nunca	-	



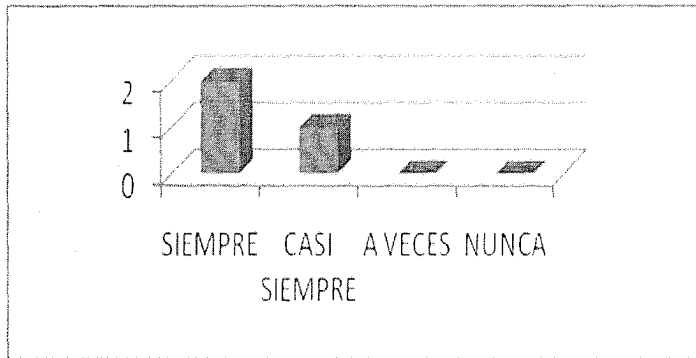
Fuente: Datos de la Tabla N° 10

Según los datos aportados en la tabla N° 10, la totalidad de los participantes aseguran incentivar casi siempre a la realización de conversatorios con el personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, en ocasiones, incluyendo la participación de algunos estudiantes.

**Tabla N° 11 Orientación en el acompañamiento pedagógico en el aula**

11.- Propicia orientación a los docentes en el acompañamiento en el aula.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	66,6%
Casi Siempre	1	33,3%
A Veces	-	
Nunca	-	



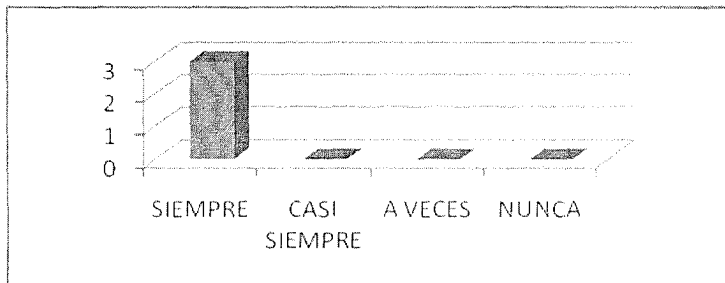
Fuente: Datos de la Tabla N° 11

En relación a los datos aportados en la Tabla N° 11, se pudo conocer que dos (2) miembros del personal directivo (66,6%) siempre propician orientación a los docentes en el acompañamiento en el aula, el resto, es decir, un (1) miembro de estos, casi siempre propicia esta orientación.

Tabla N° 12 Toma de decisiones

12.- La toma de decisiones responde a los objetivos de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	



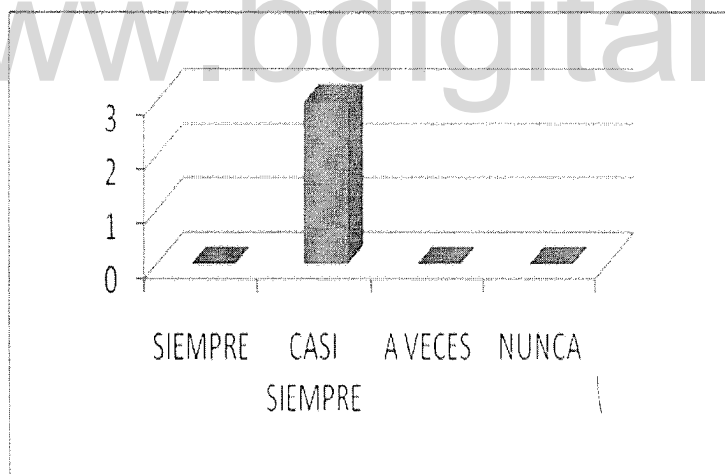
Fuente: Datos de la Tabla N° 12

Con las respuestas obtenidas en la Tabla N° 12, el 100% de los encuestados afirman que siempre las decisiones que se toman en el plantel, responden a los objetivos de la misma.

**Tabla N° 13 Encuentros amistosos**

13.- Propicia encuentros amistosos en la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	-	
Casi Siempre	3	100%
A Veces	-	
Nunca	-	



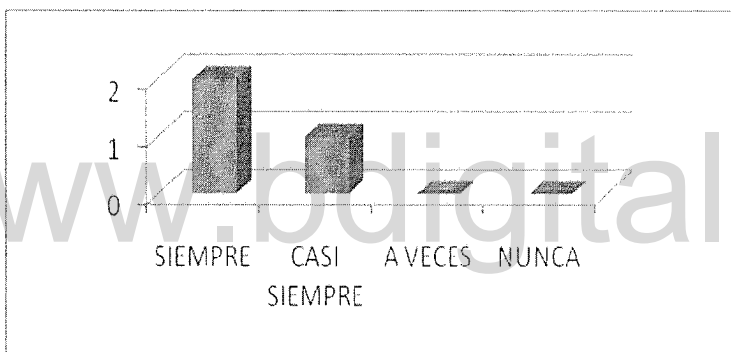
**Fuente: Datos de la Tabla N° 13**

De igual manera, la Tabla N° 13, demuestra que en esta institución, el personal directivo casi siempre propicia encuentros amistosos con sus miembros del personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes y alumnado.

**Tabla N° 14 Disposición a trabajar con el consejo de docentes**

14.- Tiene disposición de trabajar de manera conjunta con los consejos de docentes.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	66,6%
Casi Siempre	1	33,3%
A Veces	-	
Nunca	-	



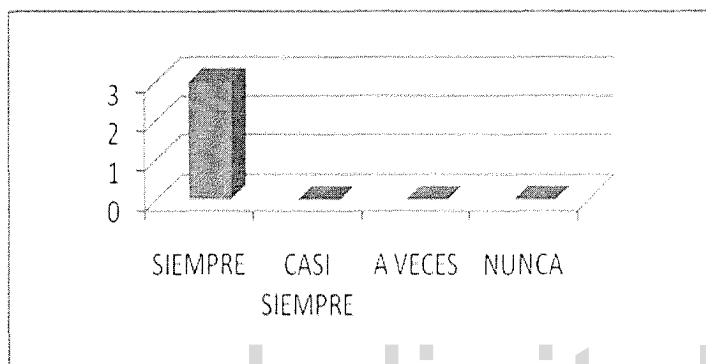
**Fuente: Datos de la Tabla N° 14**

Al analizar la Tabla N° 14, se encontró que dos (2) directivos, lo que representa el 66,6% de los mismos, siempre mantienen disposición de trabajar de manera conjunta con los consejos de docentes, mientras que el 33,3%, es decir, uno (1) de ellos, casi siempre esta dispuesto a hacerlo.

**Tabla N° 15 Disposición a trabajar con los consejos comunales**

15.- Tiene disposición de trabajar cooperativamente con los consejos comunales del sector.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	



Fuente: Datos de la Tabla N° 15

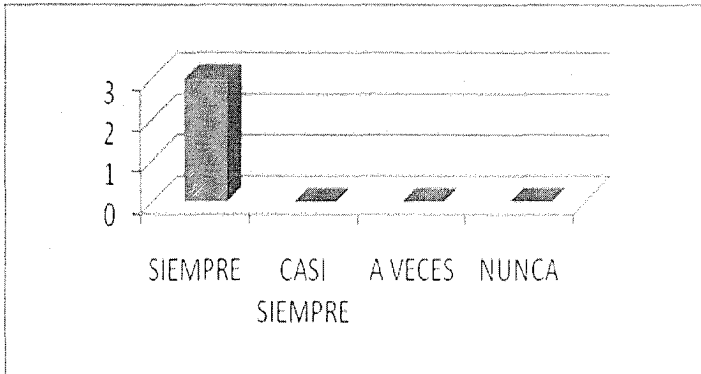
Los datos aportados en esta tabla demuestran que el 100% de los directivos se encuentran siempre dispuestos a trabajar cooperativamente con los consejos comunales del sector.

**Tabla N° 16 Proyectos generados o planificados desde la gerencia de la institución**

16.- En el trabajo cooperativo con los consejos comunales, existen proyectos generados o planificados desde la gerencia de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	100%
Casi Siempre	-	
A Veces	-	
Nunca	-	





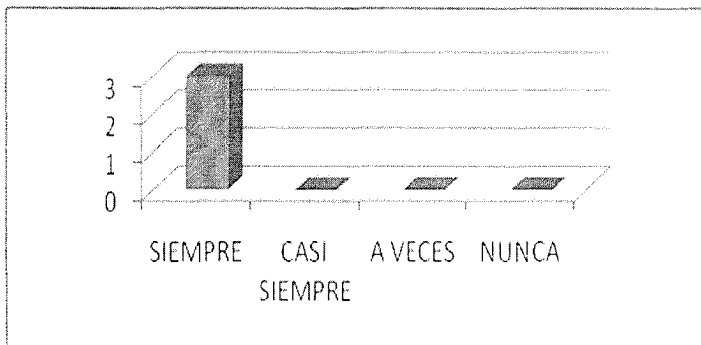
**Fuente: Datos de la Tabla N° 16**

En la Tabla N° 16, el 100% de los directivos indican que en el trabajo cooperativo con los consejos comunales, siempre existen proyectos que son generados o planificados desde la gerencia de la institución.

**Tabla N° 17 Enlaces interinstitucionales**

17.- Establece enlaces interinstitucionales con organismos como: alcaldía, gobernación, centros de salud, barrio adentro, prefectura, centros culturales u otros.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	3	100%
<b>Casi Siempre</b>	-	
<b>A Veces</b>	-	
<b>Nunca</b>	-	



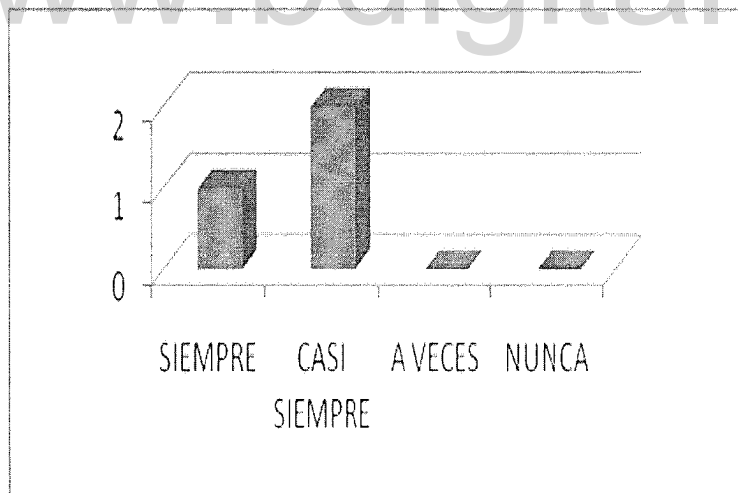
**Fuente: Datos de la Tabla N° 17**

En lo referente a las respuestas vinculadas con esta tabla, se señala que los tres (3) miembros del personal directivo establecen enlaces interinstitucionales con organismos como: alcaldía, gobernación, centros de salud, barrio adentro, prefectura, centros culturales u otros.

**Tabla N° 18 Actividades de autogestión**

18.- Planifica y realiza actividades de autogestión en la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	33,3%
Casi Siempre	2	66,6%
A Veces	-	
Nunca	-	



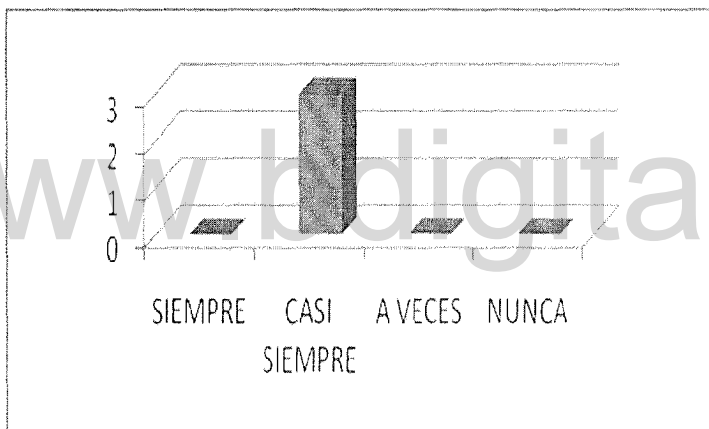
**Fuente: Datos de la Tabla N° 18**

Los datos obtenidos en esta tabla manifiestan que, uno (1) de los directivos siempre planifica y realiza actividades de autogestión en la institución, los otros dos (2) afirman hacerlo casi siempre.

**Tabla N° 19 Programación de reconocimientos**

19.- Dentro de su plan estratégico en la organización, programa reconocimientos de trabajo por años de servicio y buen desempeño laboral.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	-	
Casi Siempre	3	100%
A Veces	-	
Nunca	-	



**Fuente: Datos de la Tabla N° 19**

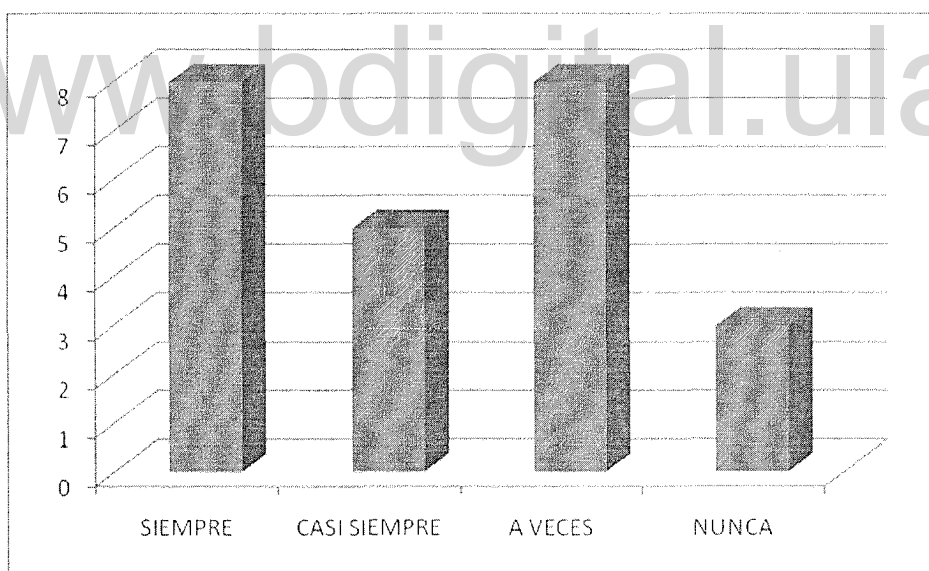
Finalmente, la Tabla N° 19 señala que el total de los directivos dentro de su plan estratégico en la organización, casi siempre programan reconocimientos de trabajo por años de servicio y buen desempeño laboral.

**Resultados en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre La Gerencia Educativa**

**Tabla N° 1 Planificación y organización del plantel**

1.- Usted comparte con los directivos la planificación y organización del plantel.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33,3%
Casi Siempre	5	20,8%
A Veces	8	33,3%
Nunca	3	12,5%



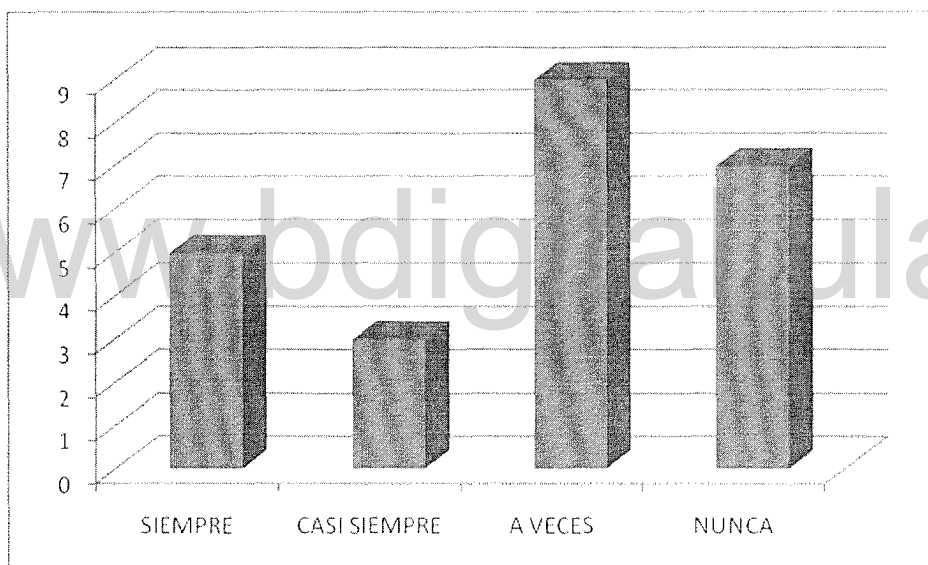
**Fuente: Datos de la Tabla N° 1**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 1, se encontró que un 33,3% de los docentes siempre comparte con los directivos la planificación y organización del plantel, y otro 33,3% lo hace a veces; el 20,8% manifiesta compartir esta actividad casi siempre; y finalmente el 12,5% de la muestra señala nunca participar en ello.

**Tabla N° 2 Planificación de actividades en el aula**

2.- Recibe orientación para la planificación de sus actividades en el aula

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	3	12,5%
A Veces	9	37,5%
Nunca	7	29,1%



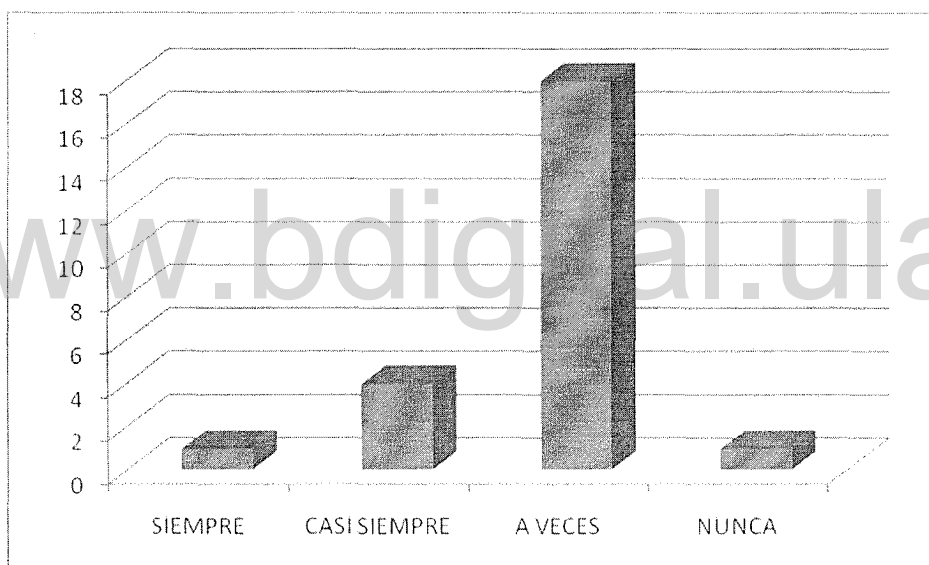
**Fuente: Datos de la Tabla N° 2**

De acuerdo a los datos aportados en la Tabla N° 2, el 37,5% de los docentes aseguran a veces recibir orientación por parte de los directivos en cuanto a la planificación de sus actividades en el aula; el 29,1% indica no recibirla nunca, mientras que un 20,8% recibe esta orientación siempre, y el 12,5% afirma casi siempre haberla recibido.

**Tabla N° 3 Lineamientos para optimizar el desempeño laboral**

3.- Es supervisado continuamente con el fin de recibir lineamientos que optimicen su desempeño laboral

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4,1%
Casi Siempre	4	16,6%
A Veces	18	75%
Nunca	1	4,1%



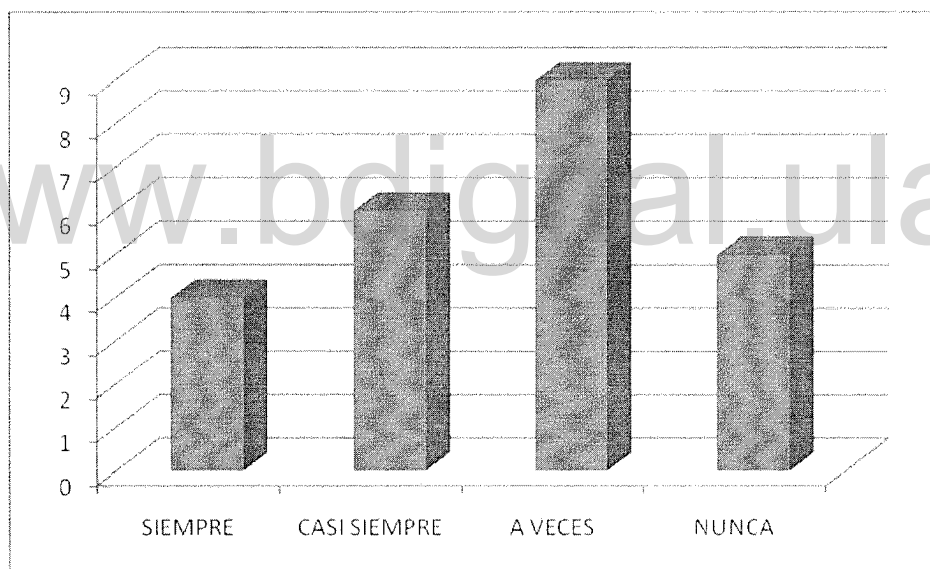
**Fuente: Datos de la Tabla N° 3**

Según la información obtenida en esta tabla, el porcentaje mayor 75% son dieciocho (18) docentes que consideran a veces ser supervisados, cuatro (4) docentes opinan casi siempre ser supervisados de manera continua con el fin de recibir lineamientos que optimicen su desempeño laboral; uno (1) de los participantes que representan el 4,1% manifiestan siempre ser supervisados; y otro 4,1% indica nunca serlo.

**Tabla N° 4 Incentivo a la participación de actividades de autogestión**

4.- Es incentivado a participar en las actividades extra cátedra o de autogestión en beneficio de su institución

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16,6%
Casi Siempre	6	25%
A Veces	9	37,5%
Nunca	5	20,8%



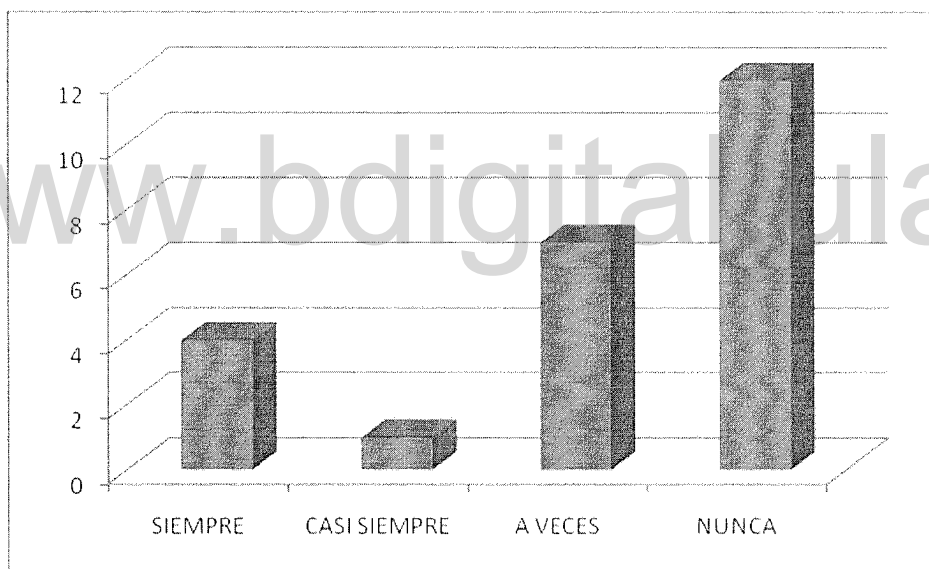
**Fuente: Datos de la Tabla N° 4**

Con las respuestas dadas en esta tabla, se tiene que nueve (9) docentes (37,5%) a veces son incentivados a participar en las actividades extra cátedra o de autogestión en beneficio de su institución; seis (6) casi siempre sienten que son incentivados; cinco (5) docentes indican nunca y cuatro (4) siempre sienten que sus superiores los motiven a participar en este tipo de actividades.

**Tabla N°5 Reconocimientos por logros obtenidos**

5.- Recibe reconocimientos por los logros alcanzados que benefician su acción en la institución

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16,6%
Casi Siempre	1	4,1%
A Veces	7	29,1%
Nunca	12	50%



**Fuente: Datos de la Tabla N° 5**

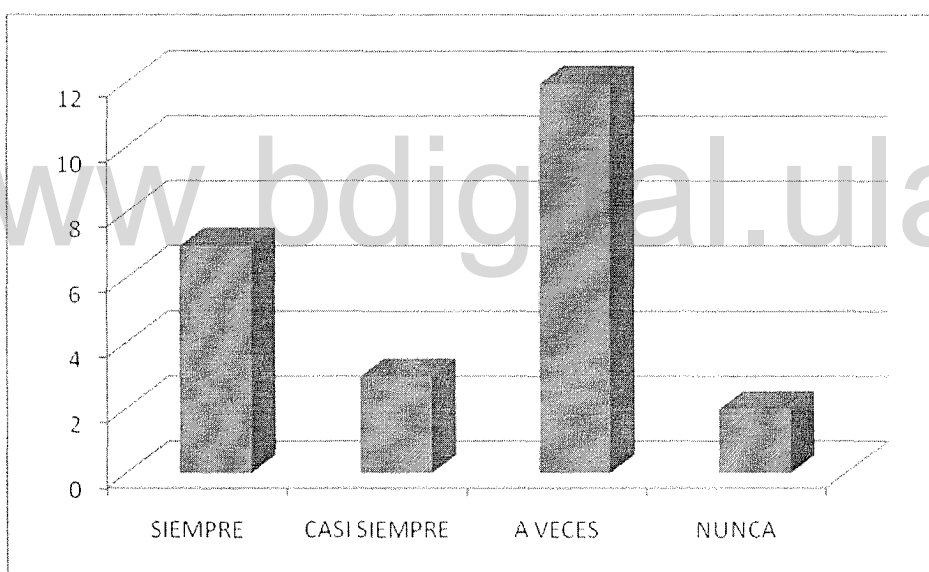
Con los datos mostrados, se obtiene que un alto porcentaje de docentes del 50% indica nunca recibir reconocimientos por los logros alcanzados que benefician su acción en la institución; seguido por un 29,1% que manifiesta a veces recibir reconocimientos por su labor; un 16,6% señala recibir este tipo de reconocimientos siempre y solo un (1) docente que representa el 4,1% de los participantes afirma recibirlos casi siempre.



**Tabla N° 6 Resolución de problemas**

6.- Participa activamente y en unión con el personal directivo en la resolución de los problemas que atañen a la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	29,1%
Casi Siempre	3	12,5%
A Veces	12	50%
Nunca	2	8,3%



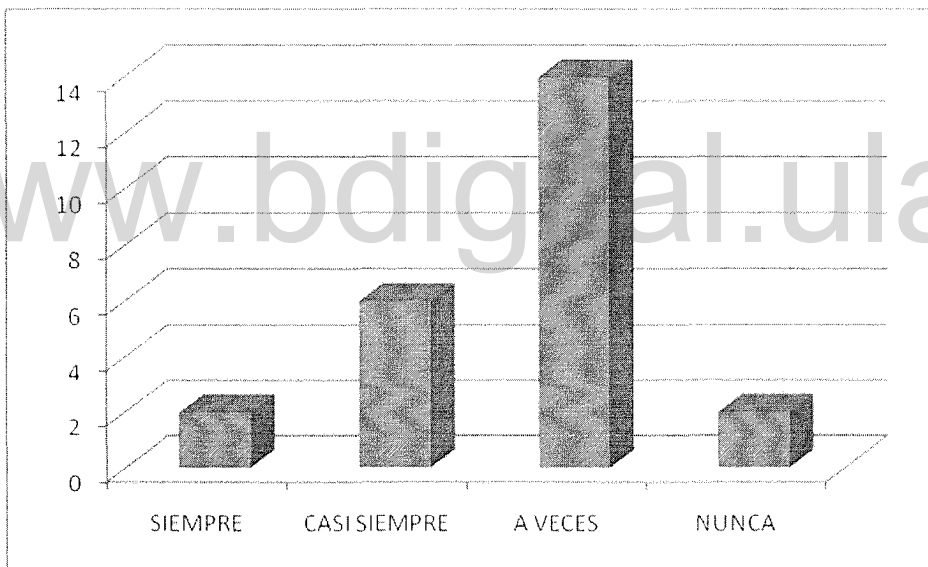
**Fuente: Datos de la Tabla N° 6**

La Tabla N° 6 indica que el 50% de los encuestados, a veces participa activamente y en unión con el personal directivo en la resolución de los problemas que atañen a la institución, el 29,1% lo hace siempre, un 12,5% casi siempre participa y finalmente un 8,3% nunca.

**Tabla N° 7 Toma de decisiones**

7.- Las decisiones a tomar se hacen de manera mancomunada con todos los miembros de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8,3%
Casi Siempre	6	25%
A Veces	14	58,3%
Nunca	2	8,3%



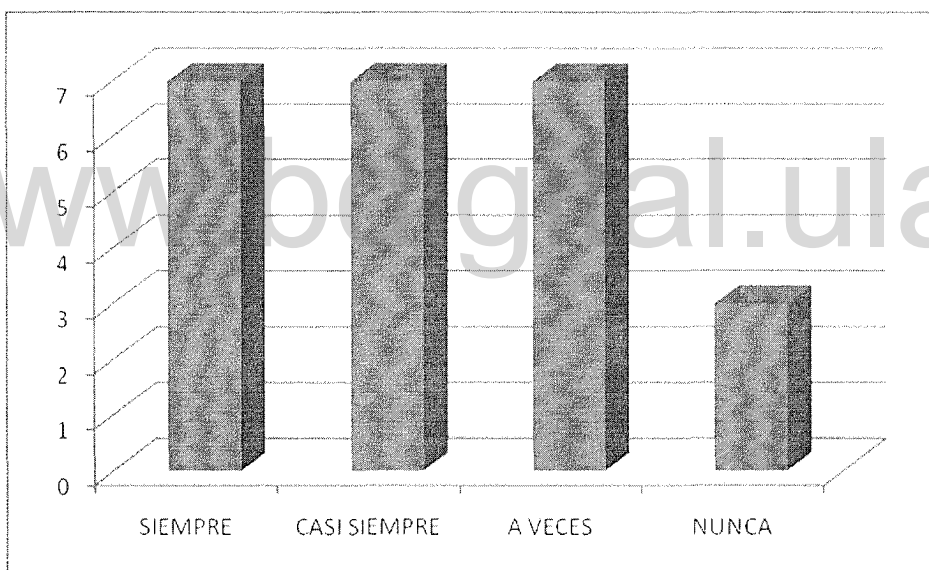
**Fuente: Datos de la Tabla N° 7**

La Tabla N° 7 señala que un 58,3% de los docentes indica que a veces las decisiones a tomar en la institución se hacen de manera mancomunada con todos los miembros de la misma, seguido por un 25% que manifiesta casi siempre; apenas un 8,3% sostiene que siempre; de igual manera otro 8,3% opinan que nunca estas decisiones son tomadas en unión con el cuerpo de docentes.

**Tabla N° 8 Clima de compañerismo y cooperación**

8.- Se promueve un clima de compañerismo y cooperación entre los docentes y el personal directivo.

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	7	29,1%
<b>Casi Siempre</b>	7	29,1%
<b>A Veces</b>	7	29,1%
<b>Nunca</b>	3	12,5%



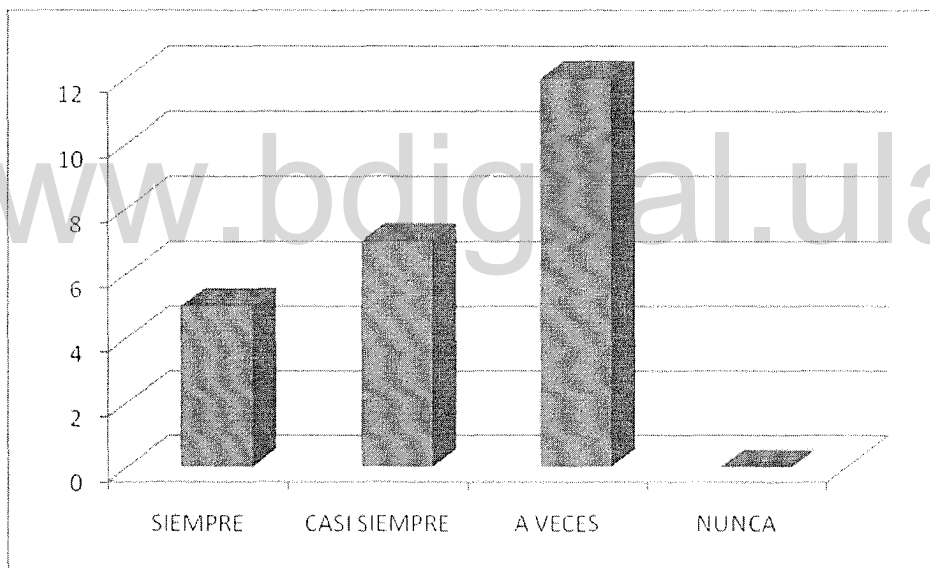
**Fuente: Datos de la Tabla N° 8**

La Tabla N° 8 indica que en igual proporción, el 29,1% de la población en estudio señala que siempre, casi siempre, y, a veces se promueve un clima de compañerismo y cooperación entre los docentes y el personal directivo; posición contraria al 12,5 de los encuestados que afirman que nunca han sentido este clima afable entre ambos grupos de docentes.

**Tabla N° 9 Atención y solución de problemas interpersonales**

9.- Los problemas interpersonales de la institución son atendidos y se busca la pronta solución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	7	29,1%
A Veces	12	50%
Nunca	-	0%



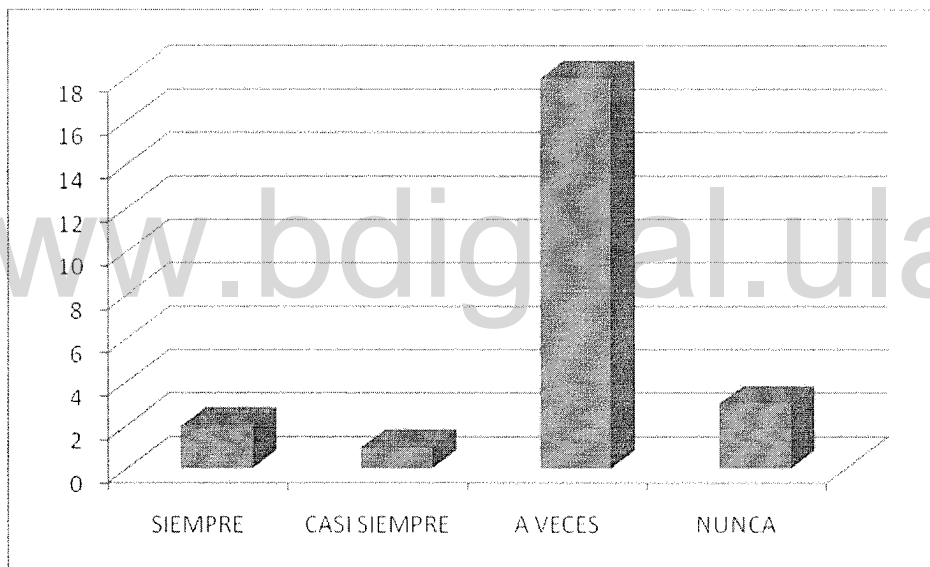
**Fuente: Datos de la Tabla N° 9**

La Tabla N° 9 permite apreciar que el 50% de los participantes sostienen que a veces los problemas interpersonales de la institución son atendidos y se busca la pronta solución; el 29,1% de ellos señala casi siempre, y el 20,8% indica que siempre que existe un problema, es evaluado y de inmediato se buscan los correctivos necesarios.

**Tabla N° 10 Acompañamiento pedagógico**

10.- Recibe acompañamiento pedagógico en el aula.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8,3%
Casi Siempre	1	4,1%
A Veces	18	75%
Nunca	3	12,5%



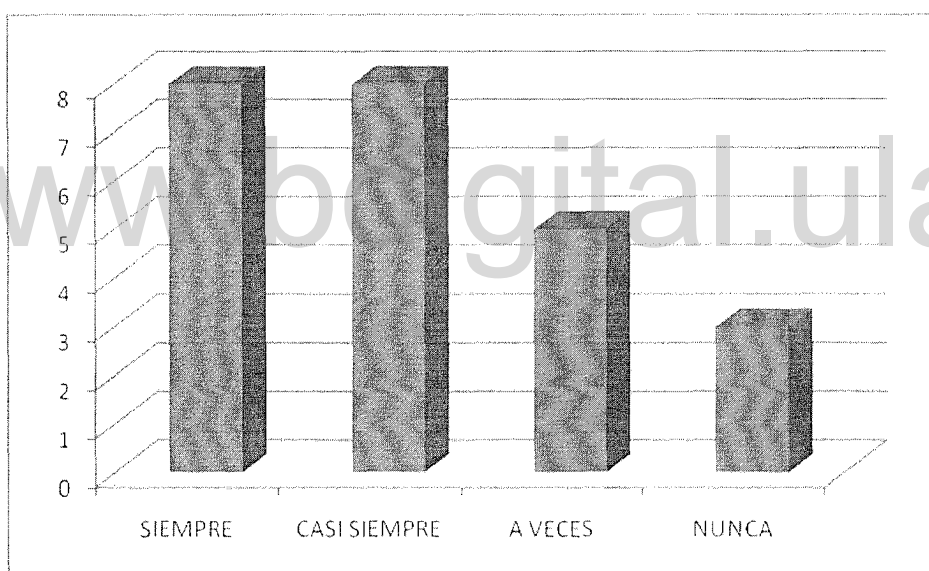
**Fuente: Datos de la Tabla N° 10**

En relación a lo expresado en la Tabla N° 10, un alto porcentaje de los docentes participantes de este estudio, representado por el 75%, indicó que sólo a veces recibe acompañamiento pedagógico en el aula; el 12,5% de los mismos señala nunca, mientras que el 8,3% manifiesta que siempre y el 4,1% casi siempre recibe este acompañamiento en el aula.

**Tabla N° 11 Comunicación entre el personal**

11.- Se genera una buena comunicación entre el personal directivo y los docentes.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33,3%
Casi Siempre	8	33,3%
A Veces	5	20,8%
Nunca	3	12,5%



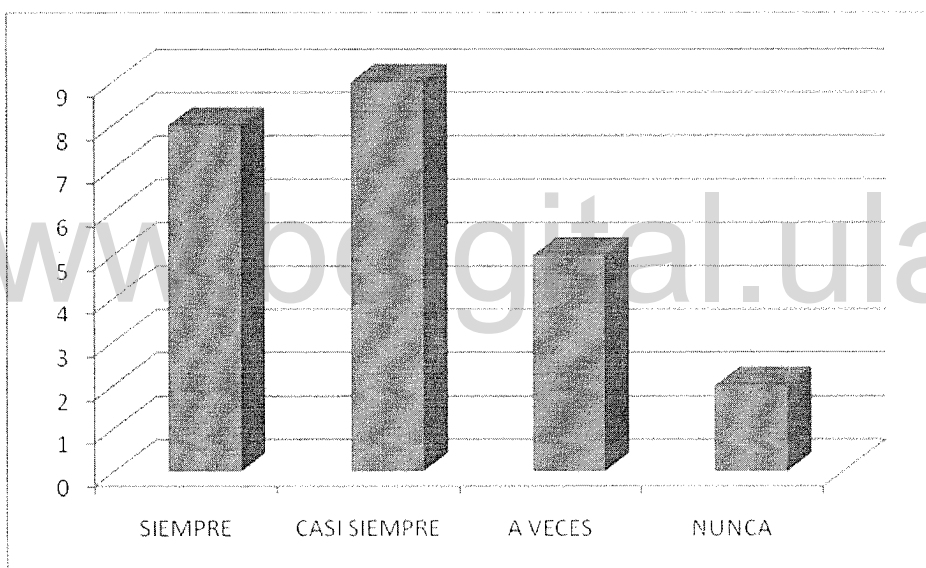
**Fuente: Datos de la Tabla N° 11**

Al analizar esta tabla se observa que en igual proporción el 33,3% de los docentes opina que en la institución siempre y/o casi siempre se genera una buena comunicación entre el personal directivo y los docentes, el 20,8% indica que a veces esta comunicación fluye de buena manera, y el 12,5% manifiesta que nunca la comunicación es buena.

**Tabla N° 12 Actuación ético-profesional**

12.- El personal directivo se caracteriza por su actuación ético-profesional.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33,3%
Casi Siempre	9	37,5%
A Veces	5	20,8%
Nunca	2	8,3%



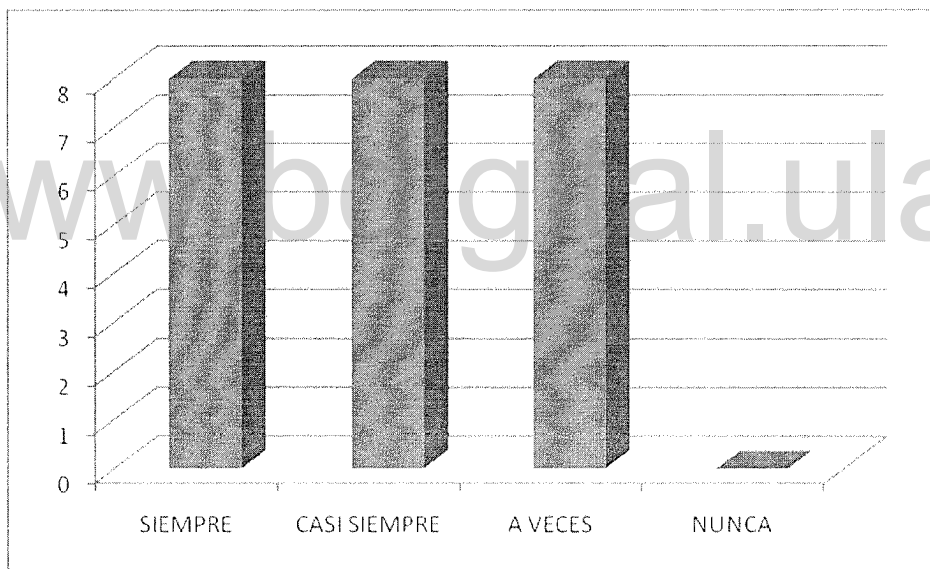
**Fuente: Datos de la Tabla N° 12**

Las respuestas obtenidas señalan que el 37,5% de los docentes cree que casi siempre el personal directivo se caracteriza por su actuación ético-profesional, mientras que 33,3% manifiesta siempre, seguido por un 20,8% que asegura que a veces su actuación es muy profesional, y apenas un 8,3% opina que no se caracteriza por esta virtud.

**Tabla N° 13 Conocimientos y habilidades del personal directivo**

13.- El personal directivo pone en práctica sus conocimientos y habilidades con el fin de resaltar el nombre de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33,3%
Casi Siempre	8	33,3%
A Veces	8	33,3%
Nunca	-	0%



**Fuente: Datos de la Tabla N° 13**

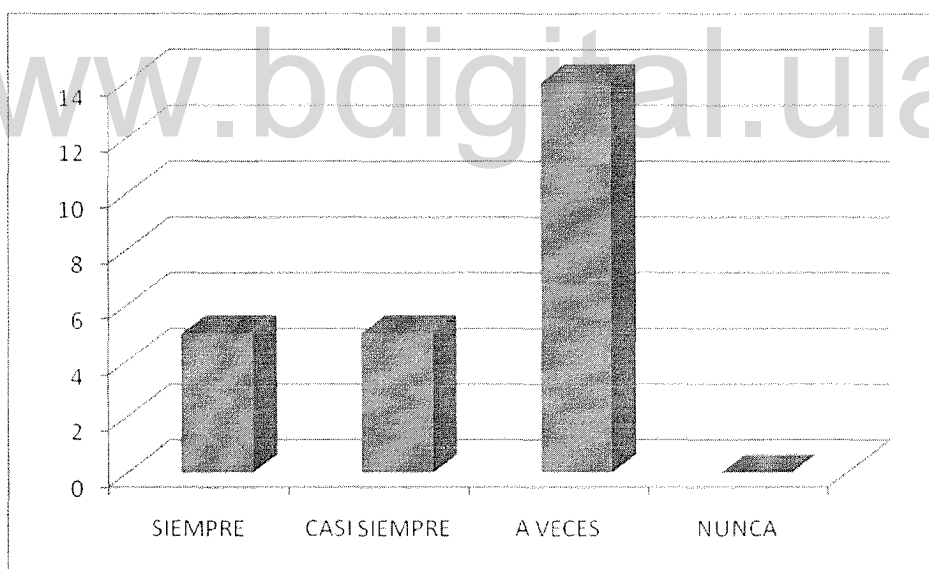
La información presentada en esta tabla demuestra que en igual proporciones el 33,3% de la muestra señala que Siempre, casi siempre y/o a veces el personal directivo pone en práctica sus conocimientos y habilidades con el fin de resaltar el nombre de la institución.



**Tabla N° 14 Actividades que involucran participación de diferentes organizaciones**

14.- En la institución se ejecutan actividades que involucren la participación de organizaciones como los consejos comunales, la alcaldía, centros de salud, culturales, etc.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	5	20,8%
A Veces	14	58,3%
Nunca	-	0%



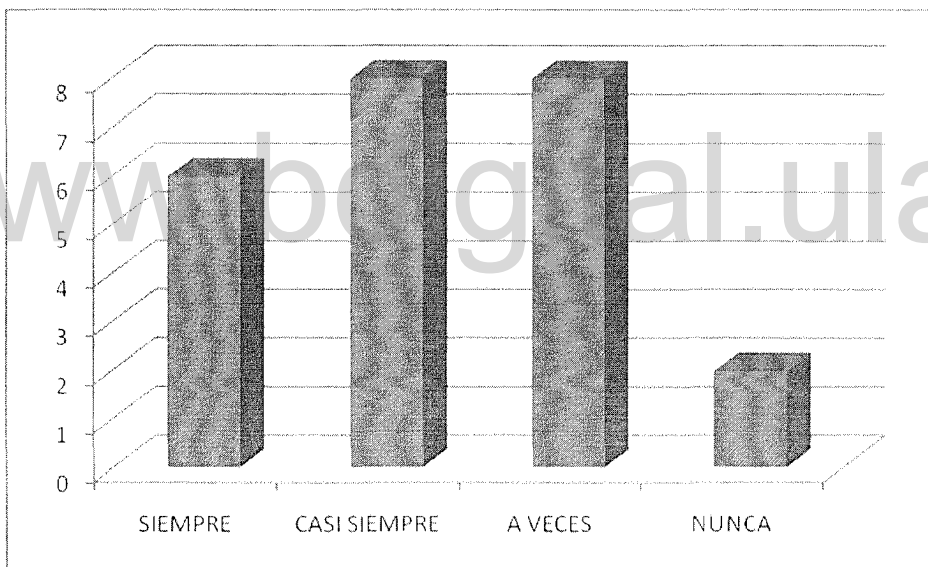
**Fuente: Datos de la Tabla N° 14**

En la tabla N° 14 se muestra que la mayoría de los docentes, representados por un 58,3% afirman que a veces en la institución se ejecutan actividades que involucren la participación de organizaciones como los consejos comunales, la alcaldía, centros de salud, culturales, etc., mientras que en iguales porcentajes el 20,8% indica que siempre o casi siempre se ejecutan este tipo de actividades.

**Tabla N° 15 Consolidación de los procesos administrativos**

15.- En la institución se consolidan los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	25%
Casi Siempre	8	33,3%
A Veces	8	33,3%
Nunca	2	8,3%



**Fuente: Datos de la Tabla N° 15**

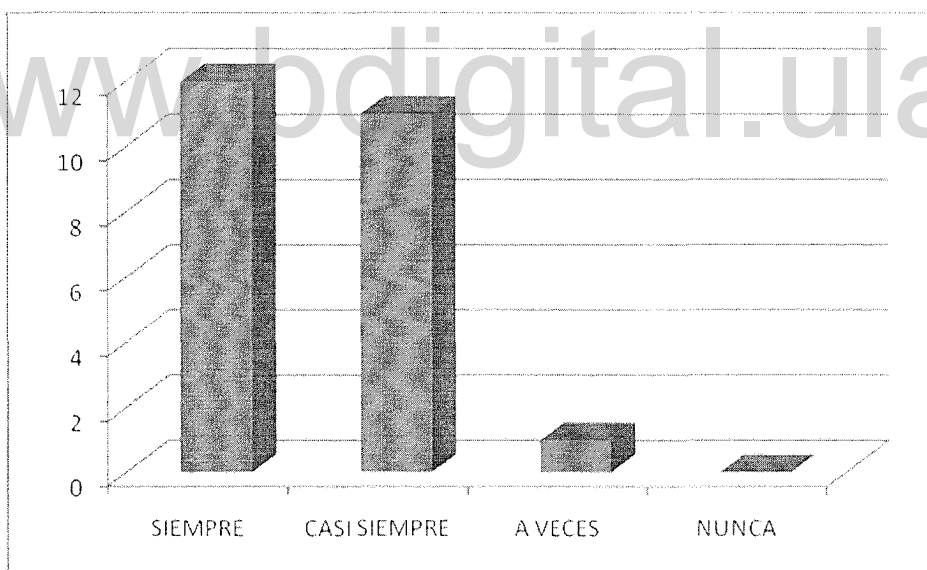
Finalmente, los datos mostrados en la Tabla N° 15, señalan que en la misma proporción, el 33,3% de los encuestados cree que en la institución casi siempre o a veces se consolidan los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control y evaluación; mientras que el 25% opina que siempre se cumplen estos elementos, y el resto, es decir, el 8,3% piensa que nunca se llevan a cabo.

**Resultados en relación al cuestionario dirigido a los docentes sobre El  
Desempeño Laboral**

**Tabla N° 1 Trabajo en equipo**

1.- Se incorpora al trabajo en equipo cuando se le solicita.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	50%
Casi Siempre	11	45,8%
A Veces	1	4,1%
Nunca	-	-



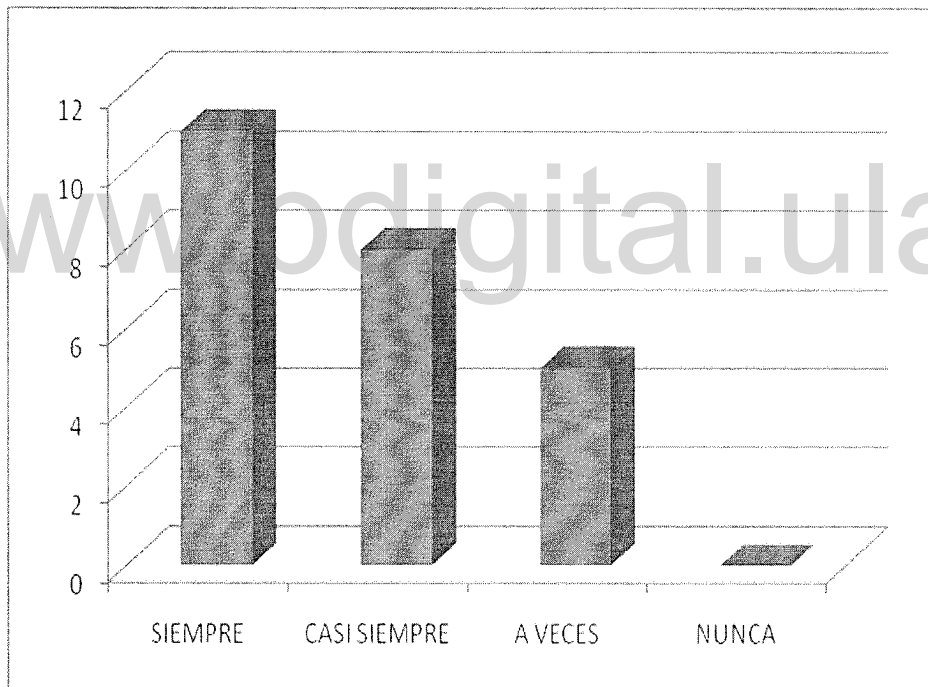
**Fuente: Datos de la Tabla N° 1**

Los datos mostrados en la tabla N° 1, demuestran que el 50% de los participantes siempre se incorporan al trabajo en equipo cuando se le solicita, el 45,8% afirma casi siempre hacerlo y apenas el 4,1% dice a veces.

**Tabla N° 2 Cambios promovidos en la institución**

2- Es receptivo ante los cambios que se promueven en la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	45,5%
Casi Siempre	8	33,3%
A Veces	5	20,8%
Nunca	-	-



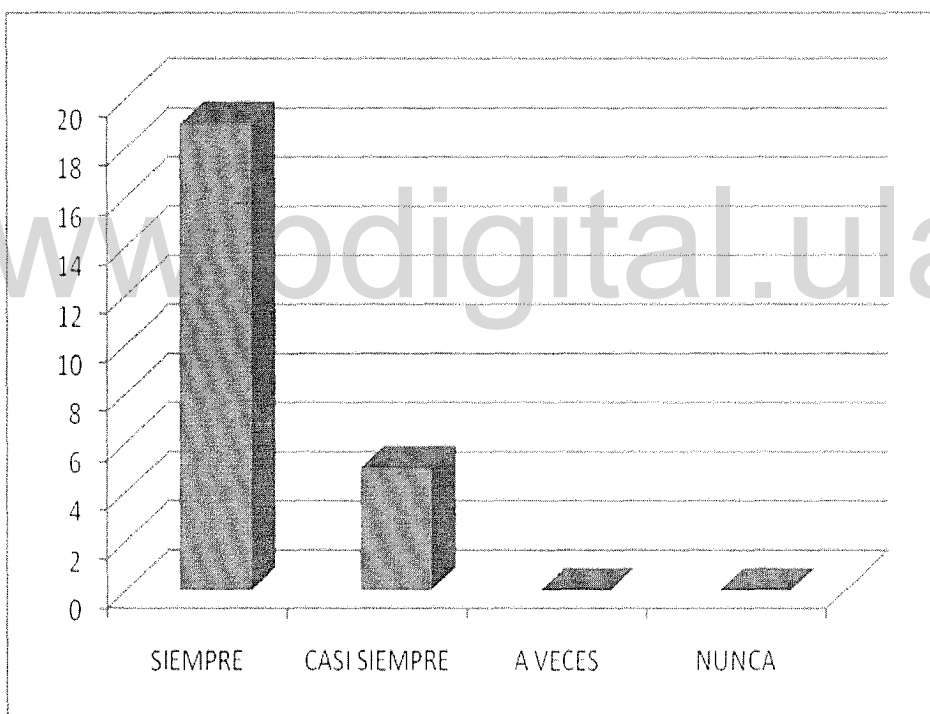
**Fuente: Datos de la Tabla N° 2**

45,5% de los encuestados manifiestan siempre ser receptivos ante los cambios que se promueven en la institución, 33,3% casi siempre, mientras que el 20,8% sostienen serlo a veces.

**Tabla N° 3 Respeto y cordialidad con las autoridades**

3.- Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	79,1%
Casi Siempre	5	20,8%
A Veces	-	-
Nunca	-	-



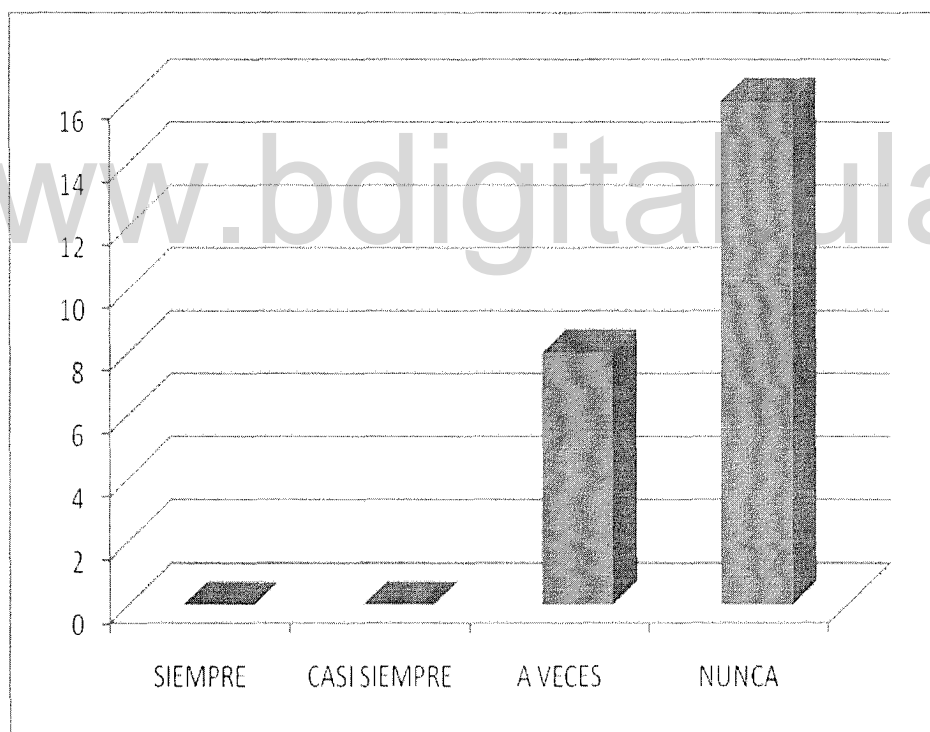
**Fuente: Datos de la Tabla N° 3**

La Tabla N° 3 muestra que un porcentaje alto del 79,1% sostiene que muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores, y el 20,8% manifiesta mostrar esta conducta casi siempre.

**Tabla N° 4 Sanciones o amonestaciones en el último año**

4.- Ha recibido sanción administrativa o amonestación por parte de los directivos en el último año.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
A Veces	8	33,3%
Nunca	16	66,6%



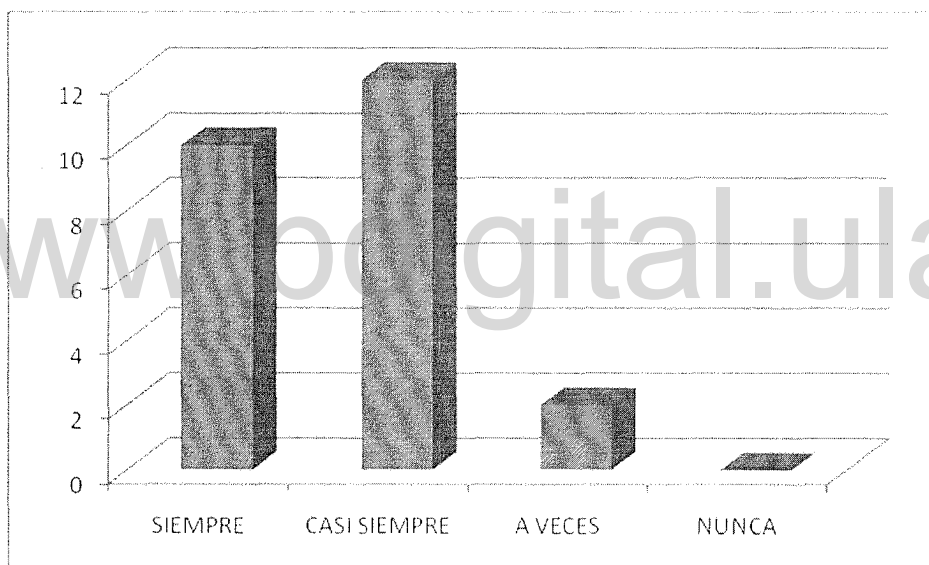
**Fuente: Datos de la Tabla N° 4**

La información ofrecida en esta Tabla N° 4 indica que el 66,6% nunca ha recibido sanción administrativa o amonestación por parte de los directivos en el último año, y el 33,3% manifiesta que a veces ha recibido una sanción.

**Tabla N° 5 Metas establecidas**

5.- Logra las metas establecidas para las funciones asignadas.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	41,6%
Casi Siempre	12	50%
A Veces	2	8,3%
Nunca	-	-



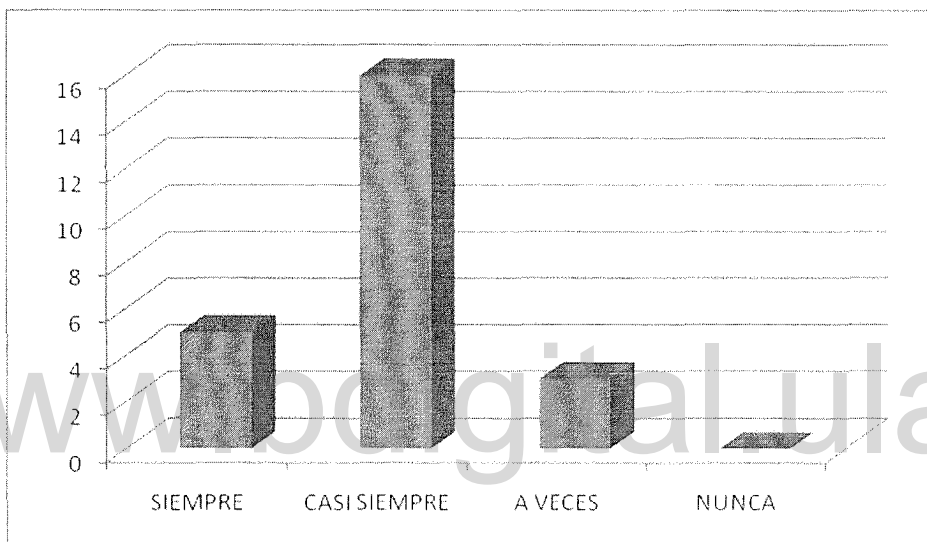
**Fuente: Datos de la Tabla N° 5**

El 50% de los docentes indica que casi siempre logra las metas establecidas para las funciones asignadas; el 41,6% opina que siempre logra sus metas, y el 8,3% a veces.

**Tabla N° 6 Equilibrio en las relaciones interpersonales**

6.- Mantiene equilibrio en las relaciones interpersonales ante situaciones extremas.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	16	66,6%
A Veces	3	12,5%
Nunca	-	-



**Fuente: Datos de la Tabla N° 6**

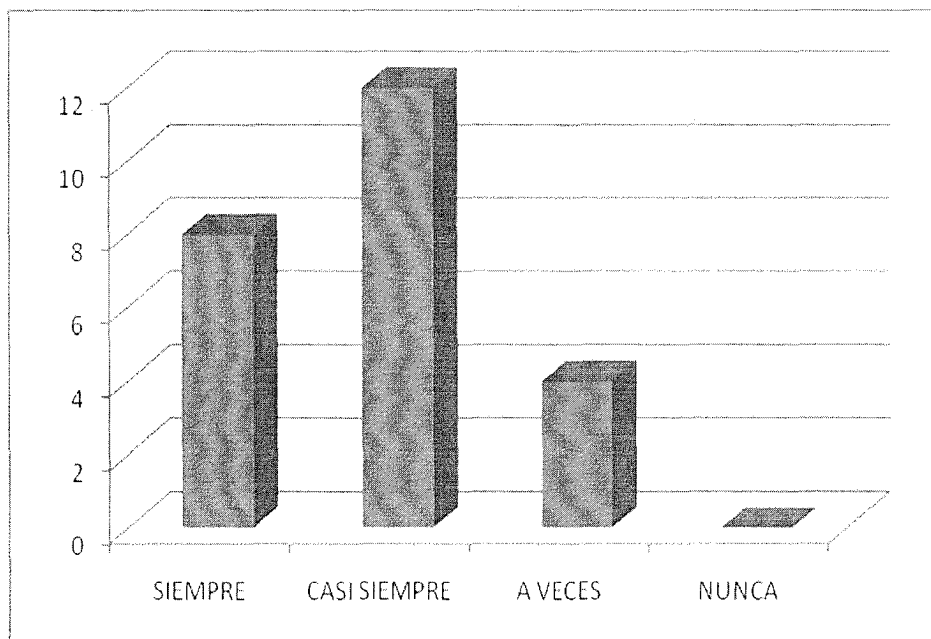
Los datos de la tabla N° 6 indican que el 66,6% de los docentes casi siempre mantiene equilibrio en las relaciones interpersonales ante situaciones extremas, un 20,8% siempre mantiene este equilibrio, mientras que el 12,5% a veces lo hace.

**Tabla N° 7 Su desempeño despierta buenos comentarios**

7.- Su desempeño despierta buenos comentarios por parte de sus compañeros.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33,3%
Casi Siempre	12	50%
A Veces	4	16,6%
Nunca	-	-





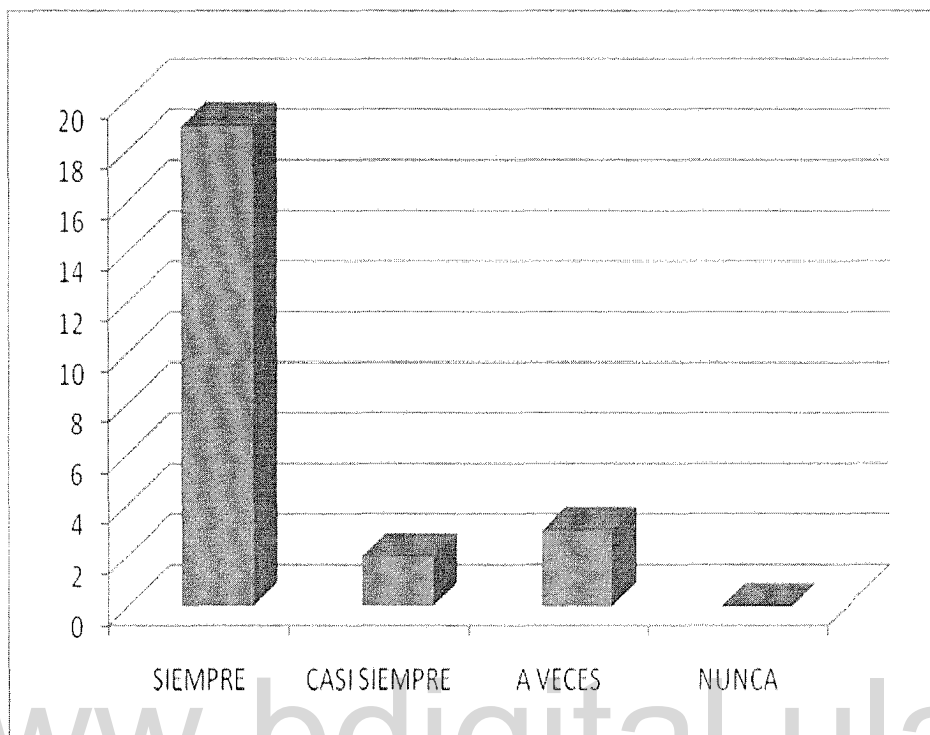
**Fuente: Datos de la Tabla N° 7**

Los datos de esta tabla señalan que el 50% de los docentes creen que casi siempre su desempeño despierta buenos comentarios por parte de sus compañeros, el 33,3% opina que siempre, y el 16,6% manifiesta que a veces su desempeño genera buenos comentarios.

**Tabla N° 8 Actitud positiva en relaciones interpersonales**

8.- Mantiene una actitud positiva al relacionarse con sus compañeros, estudiantes, representantes.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	19	79,1%
<b>Casi Siempre</b>	2	8,3%
<b>A Veces</b>	3	12,5%
<b>Nunca</b>	-	-



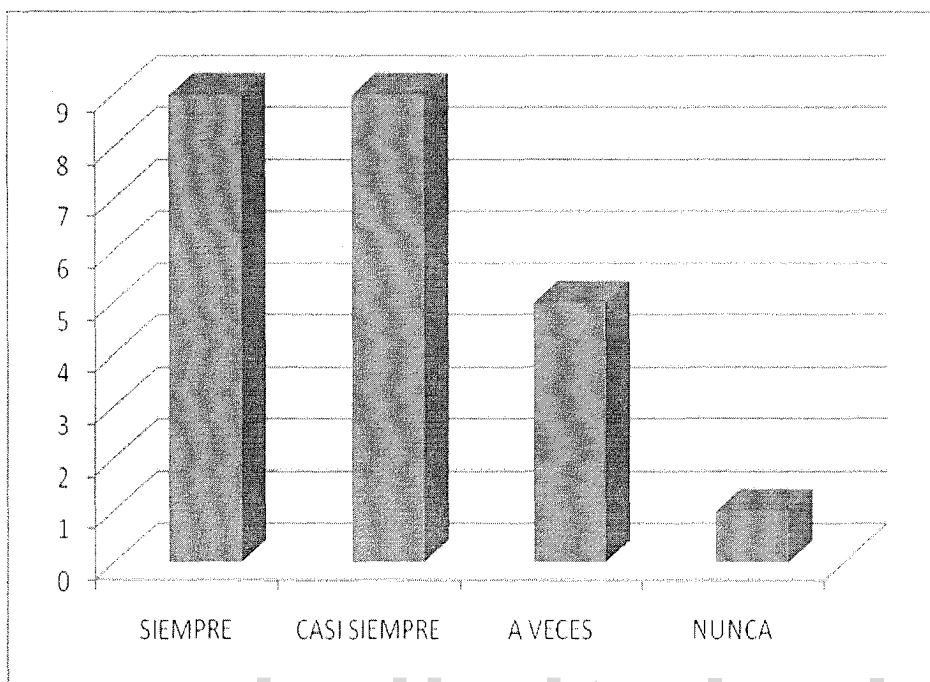
Fuente: Datos de la Tabla N° 8

En la Tabla N° 8, los docentes indicaron en un 79,1% que siempre mantienen una actitud positiva al relacionarse con sus compañeros, estudiantes, representantes, entre otros. El 12,5% señala que a veces lo hace, y apenas el 8,3% afirma que esta actitud la mantiene casi siempre.

#### Tabla N° 9 Alternativas para solucionar problemas

9.- Promueve alternativas para solucionar problemas de la institución.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	37,5%
Casi Siempre	9	37,5%
A Veces	5	20,8%
Nunca	1	4,1%



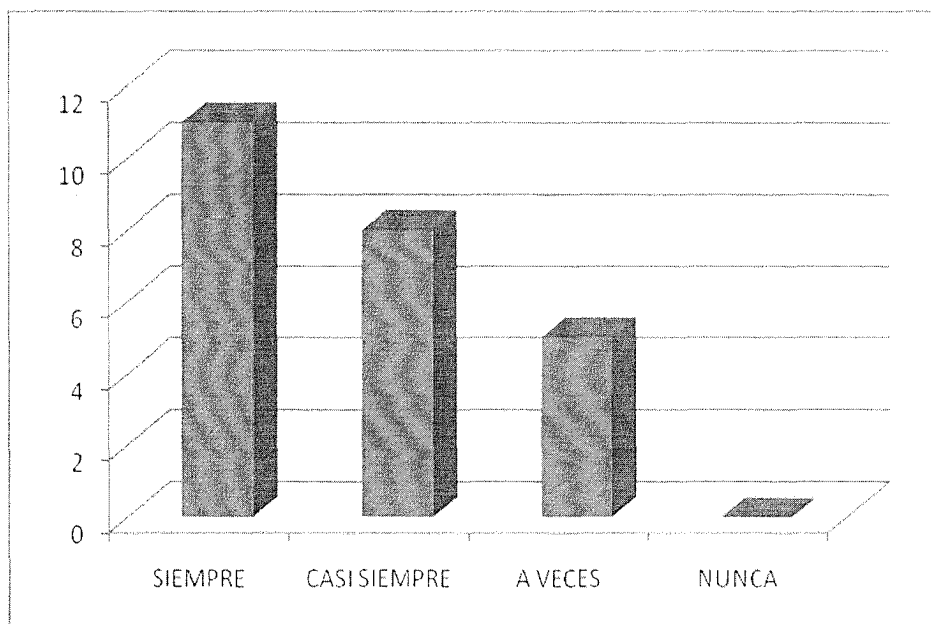
Fuente: Datos de la Tabla N° 9

En iguales proporciones el 37,5% de los encuestados señalan que siempre y/o casi siempre promueven alternativas para solucionar problemas de la institución, el 20,8% manifiesta a veces promover alternativas, y apenas un (1) docente que representa el 4,1% de los encuestados afirma nunca hacerlo.

**Tabla N° 10 Actividades que benefician a la institución**

10.- Se incorpora en actividades que beneficien a la comunidad educativa.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	45,8%
Casi Siempre	8	33,3%
A Veces	5	20,8%
Nunca	-	-



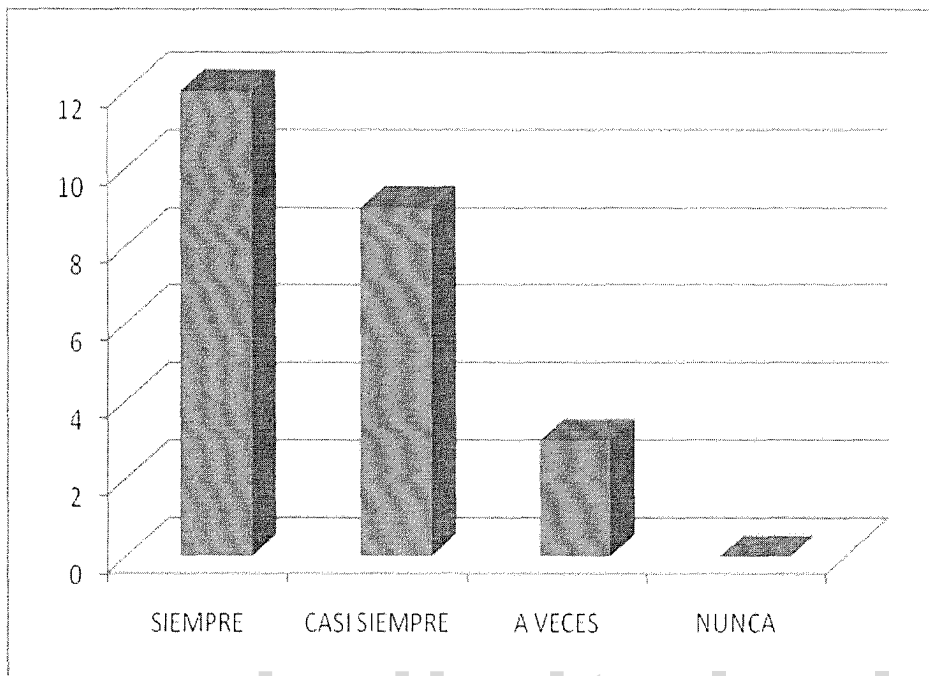
**Fuente: Datos de la Tabla N° 10**

Los datos de la Tabla N° 10 muestran que el 45,8% de los docentes siempre se incorpora en actividades que benefician a la comunidad educativa, un 33,3% señala casi siempre participar de estas actividades, finalmente el 20,8% a veces se incorpora a las mismas.

**Tabla N° 11 Lineamientos dados en actividades de capacitación o supervisiones**

11.- Aplica las recomendaciones o lineamientos dados en las actividades de capacitación o en las supervisiones.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	12	50%
<b>Casi Siempre</b>	9	37,5%
<b>A Veces</b>	3	12,5%
<b>Nunca</b>	-	-



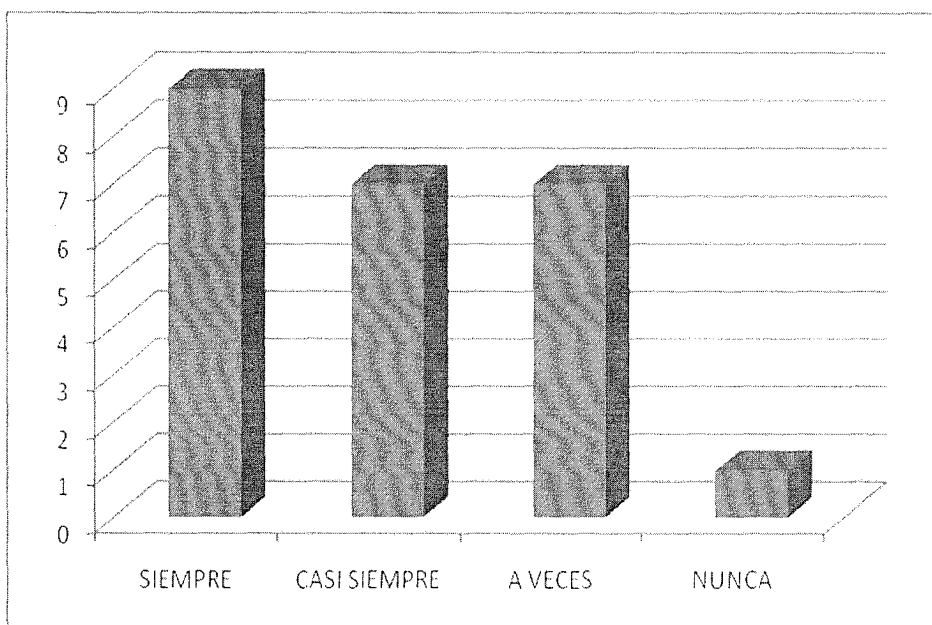
Fuente: Datos de la Tabla N° 11

En esta tabla, el 50% de los docentes indica siempre aplicar las recomendaciones o lineamientos dados en las actividades de capacitación o en las supervisiones, el 37,5% señala casi siempre aplicarlos y el 12,5% aplica estos lineamientos a veces.

**Tabla N° 12 Responsabilidades que van más allá de las propias de su función.**

12.- Asume responsabilidades que van más allá de las propias de su función.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	37,5%
Casi Siempre	7	29,1%
A Veces	7	29,1%
Nunca	1	4,1%



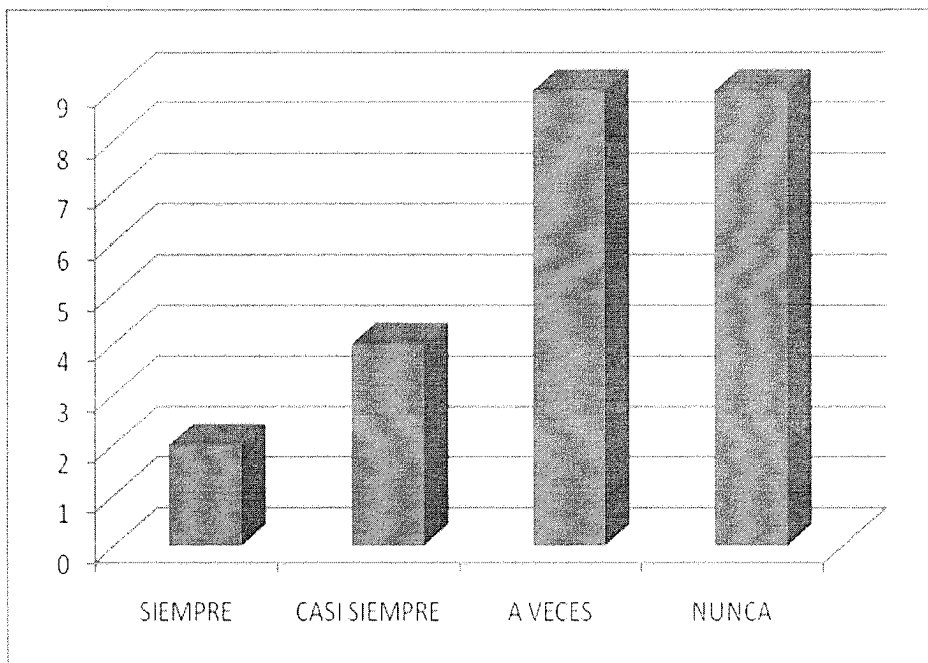
**Fuente: Datos de la Tabla N° 12**

La información presentada en la Tabla N° 12 señala que el 37,5% de los docentes siempre asume responsabilidades que van más allá de las propias de su función; en iguales proporciones el 29,1% de los docentes indica que casi siempre y/o a veces lo hace; mientras que el 4,1% manifiesta nunca hacerlo.

### **Tabla N° 13 Desempeño laboral y gerencia de los directivos**

13.- Su desempeño laboral se ve afectado por el tipo de gerencia que desarrollan los directivos.

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	2	8,3%
<b>Casi Siempre</b>	4	16,6%
<b>A Veces</b>	9	37,5%
<b>Nunca</b>	9	37,5%



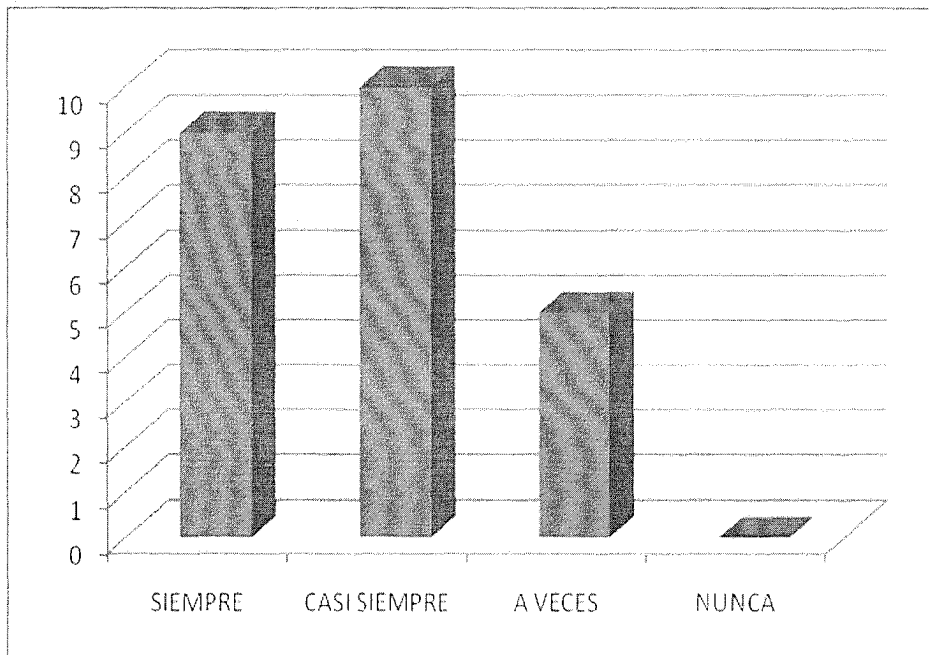
Fuente: Datos de la Tabla N° 13

En la Tabla N° 13 se demuestra que el 37,5% de los docentes creen que a veces su desempeño laboral se ve afectado por el tipo de gerencia que desarrollan los directivos, otro 37,5% opina que nunca se han visto afectados, el 16,6% manifiesta que casi siempre, mientras que el 8,3% siempre se ha visto afectado.

#### Tabla N° 14 Seguimiento a los problemas

14.- Da seguimiento a problemas presentados por los estudiantes.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	37,5%
Casi Siempre	10	41,6%
A Veces	5	20,8%
Nunca	-	-



Fuente: Datos de la Tabla N° 14

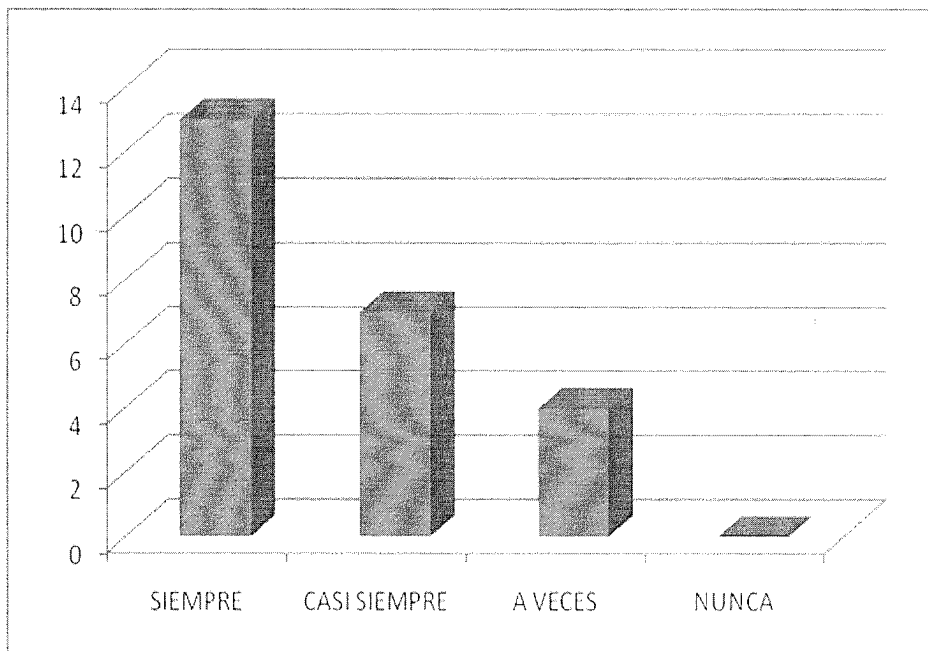
En esta tabla, el 41,6% de los docentes afirma que casi siempre da seguimiento a problemas presentados por los estudiantes, seguido por un 37,5% que indica dar este seguimiento siempre; finalmente el 20,8% manifiesta hacerlo a veces.

#### Tabla N° 15 Entrega de los recaudos administrativos

15.- Entrega los recaudos administrativos (planificación, justificativos médicos, oficios, otros) durante el lapso establecido.

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	54,1%
Casi Siempre	7	29,1%
A Veces	4	16,6%
Nunca	-	-





**Fuente: Datos de la Tabla N° 15**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Finalmente en la Tabla N° 15 el 54,1% de los docentes señala siempre entregar los recaudos administrativos (planificación, justificativos médicos, oficios, otros) durante el lapso establecido; el 29,1% indica casi siempre entregarlos a tiempo, mientras que el 16,6% sostiene a veces entregarlos durante el lapso establecido.

### Correlación de las variables

A continuación se presenta el resultado obtenido al determinar el coeficiente de correlación para las variables en estudio: X = Gerencia Educativa; Y = Desempeño Laboral.

**Cuadro N° 3. Coeficiente de correlacion**

Coeficiente de Correlacion (r) entre las variables.	
	<b>Y = Desempeño Laboral</b>
<b>X = Gerencia Educativa</b>	r = -0.01
n=24	p≤0.01

Por lo tanto, se observa una insignificativa correlación negativa entre las variables estimadas, por cuanto el valor (r) obtenido entre X y Y; Gerencia Educativa y Desempeño Laboral, fue de (-0.01) y al ser contrastado con el de una tabla estadística, se ubica, de acuerdo al número de elementos, en un nivel de significación <0.01, lo que equivale a decir que existe por lo menos (1%) de probabilidad de que la correlacion se deba a una distribución de los puntajes provenientes del azar. De igual manera con el fin de interpretar el grado de asociación de las variables que se correlacionaron se utilizó la siguiente escala con rangos de valores establecidos para la comparación:

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1,1]:

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

- Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

De esta manera el valor ( $r$ ) obtenido por ser próximo a cero, se ubica en el nivel de correlación muy baja, se establece la inexistencia o infima relación negativa entre las variables X y Y; Gerencia Educativa y Desempeño Laboral, lo que significa que la gerencia que ejerce el personal directivo de la institución, no tiene ninguna correspondencia con el desempeño laboral del docente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

En la investigación se detectó, tal como se menciona en el cuadro anterior, que no existe correlación entre las dos variables estudiadas, la Gerencia Educativa y el Desempeño Laboral del Docente, debido a que los datos generados por la sumatoria de las alternativas de los ítems en los instrumentos empleados se ubican en un nivel no significativo de  $-0,01$ ; lo que indica que la variable independiente no guarda relación significativa con la variable dependiente.

De acuerdo al planteamiento señalado, se concluye que:

- ❖ El personal directivo de la institución evidencia, a través de las respuestas obtenidas en el instrumento aplicado, estar desarrollando una gerencia bastante acertada a excepción de uno de ellos que manifiesta que por tener doble responsabilidad como sub-director Administrativo y coordinador del Programa de Alimentación Estudiantil (PAE) ha tenido que dejar de lado las funciones de competencias de carácter administrativo y académico.
- ❖ Los docentes que cumplen las dos funciones, docentes de aula y docentes coordinadores en las cinco (5) seccionales y el departamento de evaluación, manifiestan opinión favorable a la gerencia ejercida por los directivos.
- ❖ Los docentes dedicados sólo a su labor en el aula no comparten el punto de vista anterior, al señalar aspectos tales como que a veces las decisiones en la institución se toman desde la gerencia sin su participación, su labor en algunas actividades extra cátedra o desempeño de sus funciones, no siempre es reconocida, situación que pudiera estar generando desmotivación a los

docentes, y por tanto, apatía, sin sentido de pertenencia con la institución y bajo nivel en el desempeño laboral.

- ❖ En relación al desempeño laboral de los docentes, la mayoría afirma que su desempeño dentro de la institución es eficiente en lo relativo a diversos elementos como creatividad, iniciativa y formación, relaciones interpersonales con sus colegas y con sus superiores, perfil humano y responsabilidad; además de esto, se demostró que su desempeño laboral en la mayoría de los casos no se ve afectado por el tipo de gerencia que desarrollan los directivos a pesar de que no son incentivados por los mismos ni reciben reconocimiento por los logros alcanzados en pro de la institución, situación que corrobora el hecho de la insignificante correlación entre las dos variables en estudio.
- ❖ Se observa por parte de los docentes, una apatía a integrarse en las diversas actividades que la institución amerita, se evidencia que sólo un pequeño grupo generalmente se encuentra en disposición de colaborar, tal como lo expresan los docentes, en ocasiones se debe a que su trabajo no es reconocido, llevándolos a la desmotivación, en otros casos, algunos docentes no poseen sentido de pertenencia para con la institución, limitándose sólo a hacer su trabajo en el aula.
- ❖ Otra realidad que se observó, es la situación que viven los docentes contratados, suplentes y los propios directivos al no recibir la titularidad del cargo que ocupan y mantenerse como docentes encargados, lo que trae como consecuencia que estos no se sientan motivados a realizar su labor profesional con sentido de pertenencia y compromiso, ya que sus derechos como trabajadores de la educación están siendo vulnerados y desconocidos. El artículo 156 de la Nueva Ley del Trabajo (2012), contempla que el trabajo debe realizarse en condiciones dignas y seguras, permitiendo el desarrollo, las

potencialidades, la capacidad creativa y pleno respeto a los derechos de los trabajadores, garantizando entre otros la seguridad laboral; por lo cual, el Estado está en la obligación de mejorar las condiciones profesionales y económicas de sus trabajadores para un mejor rendimiento de su desempeño laboral.

### **CUERPO DE LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE**

- ❖ El propósito de este apartado es hacer del conocimiento de este estudio a todos los actores involucrados, tanto directivos, docentes y comunidad en general a que se reflexione y se tome conciencia sobre la participación, responsabilidad y compromiso de cada miembro y así ofrezca alternativas viables a la organización.
- ❖ Precisar la importancia que tiene para una organización educativa de calidad y eficacia el crecimiento personal y el aprendizaje colectivo de sus miembros, tal como lo expresa Senge (1990), al referirse a la “organización inteligente”, cuyos elementos son: el pensamiento sistémico, el dominio personal, el desarrollo de modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo; los cuales sirven como herramientas para generar cambios en la forma de pensar y de actuar de los miembros de la organización, orientados por el deseo de saber aprender individual y colectivamente.
- ❖ Incentivar mediante jornadas académicas y sociales, talleres, foros, entre otros, a implementar y profundizar saberes, conocimientos y métodos que involucren a todos los miembros de la organización a tener una actitud positiva y de cambio, concientizándose de la función que cada uno cumple dentro de la institución.

- ❖ Aprovechar el beneficio de la relativamente buena comunicación que se evidencia existe entre docentes y directivos, para involucrar a todos en la toma de decisiones y resolución de problemas, pues, como lo expresa Vygotsky (1990), con el refuerzo de las experiencias individuales, se construye la elaboración del pensamiento, lo que como resultado genera innovaciones que potencializan la organización, de aquí la importancia del contexto social y la interacción.
- ❖ Sin restarle importancia a los lineamientos administrativos, hacer del conocimiento de los directivos el valor que reviste conocer las necesidades e intereses individuales y colectivos de su equipo, estableciendo un clima organizacional de confianza que permita a su personal docente-administrativo expresarse libremente, y así, ir en la búsqueda de la participación, inclusión y reconocimientos de méritos del persona de la institución.
- ❖ Proponer a la gerencia del liceo el otorgamiento de reconocimientos como factor motivador, con el objetivo de crear un ambiente óptimo que desarrolle la confianza del docente y lo lleve a poner en práctica sus conocimientos y habilidades en beneficio de la institución y de su desempeño laboral.
- ❖ Afianzar los lazos de convivencia entre sus miembros, a través de intercambios o jornadas de socialización y autoestima.
- ❖ Organizar con mayor frecuencia jornadas de actualización de pensamiento educativo y organizacional para el personal de la institución.
- ❖ Proporcionar mayor orientación teórica y metodológica a los docentes, en cuanto a planificación, organización y evaluación de sus actividades en el aula y actividades extra-cátedra, para optimizar su desempeño laboral y así ofrecer un servicio de eficiencia y calidad.

- ❖ A los docentes se les recomienda tener mayor iniciativa en la incorporación a las acciones que la institución y la comunidad demanden, como actividades extra-cátedra, de autogestión, consejos de docentes, entre otros.
  
- ❖ Se exhorta al Ministerio del Poder Popular para la Educación, a la Zona Educativa y a la Dirección de Educación a que den solución a la realidad que acontece en la mayoría de las instituciones educativas del estado y el país, para otorgar la titularidad de los cargos al personal directivo, coordinadores y docentes contratados y suplentes, y de esta manera se solvante la situación económica y la estabilidad laboral del profesional al existir un estímulo para su desempeño y compromiso con las funciones que le competen.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARADO, O. (2003). **Gerencia y Marketing Educativo**. Lima, Edición Universidad Alas Peruanas.

ARIAS, F. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Espíteme.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2009). **Proyecto de Ley Orgánica de Educación**. Caracas. Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2009). **Ley Orgánica Para La Protección de Niños Niñas y Adolescentes**. Caracas. Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2007). **Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad**. Caracas. Venezuela.

BAVARESCO, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación**. 5ta Edición. Editorial de La Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

BENITEZ, A. (2006). **El Desarrollo Gerencial y el Desempeño Laboral en las Instituciones de I y II Etapa de las Escuelas Básicas de la Parroquia Germán Ríos Linares**. Manuscrito no publicado, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Zulia. Venezuela.

BITTEL, L. (2000). **Lo que Todo Supervisor Debe Saber**. México. Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, A. (2000). **Administración de recursos humanos**. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2004). **Administración de los recursos humanos**. 5ª. Edición, Colombia. McGraw-Hill.

CHIAVENATO, (2006). **Administración. Proceso Administrativo**. Editorial Mc Graw Hill. España.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

(1999). **Asamblea Nacional**. Caracas. Venezuela.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999,

Marzo 24). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5266.

**Consulta Nacional de la Constituyente Educativa**.

DAVIS y otros, (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Mc Graw Hill.

DAVIS y otros, (2000). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Mc Graw Hill.

FLORES, R. (1996). **El Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Lima: Universidad del Pacífico.

GIBSON, L. (2005). **Las Organizaciones**. Bogotá. Colombia.

GUEDEZ, V. (1996). **Gerencia Cultura y Educación**. Caracas: Tropikos.

GUEDEZ, V. (2006). **“Ética y Practica de la Responsabilidad Social Empresarial”**. El Aporte de la Empresa al Capital Social. Editorial Arte,

GHISELLI, (1998). **Administración de Personal**. Traducción José R. Gutiérrez.

GORROCHOTEGUI, A. (2003). **Manual de Liderazgo para Directivos Escolares**. Madrid. España.

HALPERN, R. (1986). **“Effects of early childhood intervention on primary schools progress on Latin America”**. Comparative Education Review 30:2.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, L. (2004). **Metodología de la Investigación**. 3ra Edición. México. McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, L. (2003). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill.

MANES, J. (1999). **Gestión Estratégica para Investigaciones Educativas**. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

MATSUSHITA, K. (1996). **Claves de un Buen Gerente**. Lima. Ediciones Kyodai Trading Corporation S.A.

MILKOVICH y BOURDEAU. (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. McGraw – Hill. México. Sexta edición.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (2004). **Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas. Venezuela.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION (2007). **Currículo Nacional Bolivariano**. Caracas. Venezuela.

NÚÑEZ. (2008), **“La Gerencia Participativa y su incidencia en la Calidad del Desempeño de los Docentes de la III Etapa de Educación Básica de la Unidad Educativa María Bartola Becerra del Municipio y Estado Trujillo**. Trabajo no publicado, Universidad de los Andes, NURR, Trujillo.

PASQUALI, A. (2007). **Comprender la comunicación**. Barcelona. España. Editorial GEDISA.

PÉREZ, E. (1999). **Más y Mejor Educación para Todos**. UCV, Caracas.

POLÍTICAS PROGRAMAS SOBRE ESTRATEGIAS DE LA EDUCACIÓN VENEZOLANA. (2004, Octubre 11). **Gaceta oficial de Venezuela, 5453**, Octubre.

RAMIREZ R. (2000). **La Transformación de la Gestión Escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación**. México: SEP.

REPÚBLICA DE VENEZUELA. (1980). **Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial No. 2635. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2012). **Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras**. Gaceta Oficial No. 6076. Caracas.

ROBBINS, S. (2005). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

ROGER C. (1989). **Hacia el problema de las diferencias individuales en la teoría de la formación por etapas de las acciones mentales.**

SABINO, C. (1996). **El proceso de investigación.** Medellín. Colombia. Editorial Cometa de Papel.

SAMMONS, HILLMAN, MORTIMORE (1998). **Características claves de las escuelas efectivas.** México: Secretaría de Educación Pública.

SENGE, P. (1990). **La Quinta Disciplina.** Editorial Granica Española.

TEDESCO, J. (1997). **Fortalecimiento del rol de docentes. 45 Sesión Conferencia Internacional de Educación.** MINEDUC, CHILE/UNESCO.

TORRES, R. (1995). **La formación de los maestros. ¿Qué se dice? ¿Qué se hace?** Trabajo presentado en el Seminario CIDE/UNESCO-OREALC/UNICEF, “Nuevos modos de aprender y enseñar”. Santiago. Chile.

TOWNSEND, T. (1997). **What Makes School Effective? A Comparison between School Communities in Australia and the USA.** School Effectiveness and School Improvement. Monash University, Melbourne, Australia.

VYGOTSKY, L. (1990). **Enfoque Sociocultural.** Educere abril- junio. Año/volumen 5. Número 013, pp. 41 – 44.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

ANEXOS

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO

A continuación se presenta un instrumento que será utilizado en la recolección de los datos requeridos para el desarrollo del trabajo de investigación titulado:

### “LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE”

Agradecemos su mayor colaboración y honestidad en la selección de las alternativas, pues la información ofrecida por ustedes será de absoluta confidencialidad y únicamente se utilizará para efectos del estudio. Asimismo, les recordamos que es indispensable responder todas y cada una de las proposiciones presentadas.

- a) Título que posee: \_\_\_\_\_
- b) Años de servicio en esta y/o en otras instituciones educativas: \_\_\_\_\_
- c) Otros estudios realizados: \_\_\_\_\_
- b) Cargo desempeñado actualmente y condición laboral: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones dadas y marque con una X la opción que usted considere más apropiada de acuerdo a las alternativas de la escala:

Siempre (S)

Casi Siempre (CS)

A Veces (AV)

Nunca (N).

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO SOBRE LA GERENCIA EDUCATIVA

Nº	ITEM	S	CS	AV	N
1	Convoca a asamblea general con todos los miembros de la comunidad educativa para la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)				
2	Elabora el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)				
3	Comparte con su equipo la planificación y organización del plantel				
4	Selecciona estrategias que permitan consolidar la visión y misión de la organización				
5	Toma en cuenta las habilidades y destrezas del personal en la ubicación de su desempeño laboral				
6	Valora el talento del personal de su institución				
7	Aplica instrumentos para la evaluación del desempeño del personal docente de la institución				
8	Promueve las relaciones de convivencia en la institución				
9	Organiza regularmente eventos académicos como conferencias, cursos, talleres, jornadas, foros, etc.				
10	Incentiva regularmente a la realización de conversatorios con el personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes				
11	Propicia orientación a los docentes en el acompañamiento en el aula				
12	La toma de decisiones responde a los objetivos de la institución y se da en unión de su personal				
13	Propicia encuentros amistosos en la institución				
14	Tiene disposición de trabajar de manera conjunta con los consejos de docentes para atender problemas en la institución				
15	Tiene disposición de trabajar cooperativamente con los consejos comunales del sector				
16	En el trabajo cooperativo con los consejos comunales, existen proyectos generados o planificados desde la gerencia de la institución				
17	Establece enlaces interinstitucionales con organismos como: alcaldía, gobernación, centros de salud, barrio adentro, prefectura, centros culturales u otros				
18	Planifica y realiza actividades de autogestión en la institución				
19	Dentro de su plan estratégico en la organización, programa reconocimientos de trabajo por años de servicio y buen desempeño laboral				



## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE AULA Y DOCENTE CON FUNCIÓN DE COORDINADOR

A continuación se presentan dos instrumentos que serán utilizados en la recolección de los datos requeridos para el desarrollo del trabajo de investigación titulado:

### “LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE”

Agradecemos su mayor colaboración y honestidad en la selección de las alternativas, pues la información ofrecida por ustedes será de absoluta confidencialidad y únicamente se utilizará para efectos del estudio. Asimismo, les recordamos que es indispensable responder todas y cada una de las proposiciones presentadas.

- d) Título que posee: \_\_\_\_\_
- e) Años de servicio en esta y/o en otras instituciones educativas: \_\_\_\_\_
- f) Otros estudios realizados: \_\_\_\_\_
- b) Cargo desempeñado actualmente y condición laboral: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

2. Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones dadas y marque con una X la opción que usted considere más apropiada de acuerdo a las alternativas de la escala:

Siempre (S)

Casi Siempre (CS)

A Veces (AV)

Nunca (N).

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE AULA Y DOCENTE CON FUNCIÓN DE  
COORDINADOR SOBRE LA GERENCIA EDUCATIVA**

<b>Nº</b>	<b>ITEM</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	Comparte con los directivos la planificación y organización del plantel				
2	Recibe orientación para la planificación de sus actividades en el aula				
3	Es supervisado continuamente con el fin de recibir lineamientos que optimicen su desempeño laboral				
4	Es incentivado a participar en las actividades extra cátedra o de autogestión en beneficio de su institución				
5	Recibe reconocimientos por los logros alcanzados que benefician su acción en la institución				
6	Participa activamente y en unión con el personal directivo en la resolución de los problemas que atañen a la institución				
7	Las decisiones a tomar se hacen de manera mancomunada con todos los miembros de la institución				
8	Se promueve un clima de compañerismo y cooperación entre los docentes y el personal directivo				
9	Los problemas interpersonales de la institución son atendidos y se busca la pronta solución				
10	Recibe acompañamiento pedagógico en el aula				
11	Se genera una buena comunicación entre el personal directivo y los docentes				
12	El personal directivo se caracteriza por su actuación ético-profesional				
13	El personal directivo pone en práctica sus conocimientos y habilidades con el fin de resaltar el nombre de la institución				
14	En la institución se ejecutan actividades que involucren la participación de organizaciones como los consejos comunales, la alcaldía, centros de salud, culturales, etc.				
15	En la institución se consolidan los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control y evaluación				

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE AULA Y DOCENTE CON FUNCIÓN DE  
COORDINADOR SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE**

Nº	ITEM	S	CS	AV	N
1	Se incorpora al trabajo en equipo cuando se le solicita.				
2	Es receptivo ante los cambios q se promueven en la institución.				
3	Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.				
4	Ha recibido sanción administrativa o amonestación por parte de los directivos en el último año.				
5	Logra las metas establecidas para las funciones asignadas.				
6	Mantiene equilibrio en las relaciones interpersonales ante situaciones extremas.				
7	Su desempeño despierta buenos comentarios por parte de sus compañeros.				
8	Mantiene una actitud positiva al relacionarse con sus compañeros, estudiantes, representantes.				
9	Promueve alternativas para solucionar problemas de la institución.				
10	Se incorpora en actividades que beneficien a la comunidad educativa.				
11	Aplica las recomendaciones o lineamientos dados en las actividades de capacitación o en las supervisiones.				
12	Asume responsabilidades que van más allá de las propias de su función.				
13	Su desempeño laboral se ve afectado por el tipo de gerencia que desarrollan los directivos.				
14	Da seguimiento a problemas presentados por los estudiantes.				
15	Entrega los recaudos administrativos (planificación, justificativos médicos, oficios, otros) durante el lapso establecido.				