

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es
continuidad de la revista impresa*

Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación

1994 - 2024

30 ANIVERSARIO



Universidad del Zulia

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

Vol. 31

Nº 2

Julio - Diciembre

2 0 2 4

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educativo

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 31 (2) julio – diciembre 2024: 334-351

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14263369>

Relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas

Lucilo José Fonseca Silva

Doctorado en Ciencias Humanas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

luciloluz32@gmail.com;

<https://orcid.org/0009-0004-5596-9043>

Resumen

La supervisión del director en contextos educativos se convierte en el medio para perfeccionar el desempeño laboral docente, y así hacer frente a las realidades del sistema educativo, la relación de la gestión supervisora potencia las capacidades de quienes conforman toda estructura dentro de las organizaciones. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos. Se sustentó principalmente en los aportes teóricos de Paz (2020), Cavagnaro (2019), Cortés y Lorente (2011). La metodología aplicada fue descriptiva-correlacional, diseño de campo, no experimental–transversal. La muestra estuvo conformada por 3 directivos y 22 docentes de las instituciones educativas bajo estudio. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario con 51 ítems, con escala de tipo Likert. Los resultados fueron confrontados concluyendo que las variables tienen relación, cuyo valor obtenido por coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.995; esto indica que, a mayor supervisión por parte del director, mejor será el desempeño laboral de los docentes. En síntesis, la relación existente entre la supervisión y el desempeño laboral influye en las prácticas docentes y en la necesidad de fortalecer las capacidades de los responsables del acto educativo.

Palabras clave: Educación; supervisión del director; gerente educativo; desempeño laboral.

Recibido: 20-01-2024 ~ Aceptado: 11-10-2024

Relationship between director supervision and teacher work performance in educational institutions

Abstract

The supervision of the director in educational contexts becomes the means to improve teaching work performance, and thus face the realities of the educational system, the relationship of supervisory management enhances the capabilities of those who make up every structure within organizations. The objective of this research was to determine the relationship between the director's supervision and teaching work performance in educational institutions Ing. Aurelio Beroes and Luis Beltrán Ramos. It was mainly based on the theoretical contributions of Paz (2020), Cavagnaro (2019), Cortés and Lorente (2011). The methodology applied was descriptive-correlational, field design, non-experimental-transversal. The sample was made up of 3 managers and 22 teachers from the educational institutions under study. The survey technique was applied and the instrument was a questionnaire with 51 items, with a Likert-type scale. The results were compared, concluding that the variables are related, whose value obtained by Spearman's correlation coefficient was 0.995; This indicates that the greater the supervision by the director, the better the teachers' job performance will be. In summary, the relationship between supervision and work performance influences teaching practices and the need to strengthen the capabilities of those responsible for the educational act.

Keywords: Education; director supervision; educational manager; work performance.

Introducción

La significativa gestión del director en las instituciones educativas marca una relevante importancia en los escenarios del sistema educativo, de allí destaca la tendencia sobre el desempeño laboral de los docentes, desde la perspectiva de la relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente

en instituciones educativas para resaltar la necesidad de darle un cambio a la concepción actual que prevalece y reconocer el compromiso social de los gerentes como gestores en cualquier ámbito social, laboral, educacional. Una de las funciones más difíciles en instituciones educativas, exigente sin lugar a duda, es la supervisión y monitoreo constante por los directivos.

En opinión de Cavagnaro (2019:13), *“la supervisión es el proceso de orientación respecto a la obtención de los resultados numéricos que cumplen con los objetivos y metas trazadas, pero también es el asesoramiento necesario para optimizar las actividades pedagógicas que efectúa el docente”*. Según el autor citado, la supervisión como proceso de orientación, es necesaria para obtener logros numéricos asociados a los objetivos y metas de las instituciones educativas en tiempo de cambio, asesorando a los profesores para el fortalecimiento de las actividades pedagógicas centradas en la enseñanza y el aprendizaje.

Desde esa perspectiva, el presente trabajo permite a directivos y docentes reflexionar con referencia a su quehacer educativo, especialmente a la acción del director a fin de que comprendan la necesidad de trascender los enfoques y modelos tradicionales. Al respecto Cavagnaro (2019:14), afirma que la supervisión *“es un servicio de ayuda y asistencia al educador, destinados a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje”*. En consideración con lo expresado por el autor citado la supervisión es un servicio que contribuye aportar asistencia al educador para el logro significativo del proceso enseñanza y aprendizaje para la formación integral de los estudiantes.

En ese sentido, orientar la tarea de la supervisión hacia las personas exige del entrenamiento de directivos encargados en realizar los trabajos respectivos, permitiendo la innovación, participación y creatividad, para lograr así un desempeño basado en las competencias de los integrantes de las instituciones. Esta

realidad permite las relaciones humanas y eleva el máximo de las potencialidades, con el fin de ofrecer a las instituciones educativas un buen desarrollo organizacional. De allí la necesidad de transformar la gestión de los procesos en el que viven diversos profesores en correspondencia con los objetivos y metas establecidas en donde tradicionalmente se observa a los seres humanos como una máquina, y no como recurso de producción y en numerosos casos como un verdadero talento, pero solo desde esa perspectiva laboral; es necesario fortalecer las capacidades de las personas a través del aprendizaje valorando permanentemente el desarrollo de sus competencias.

Con base en esas reflexiones, se describe la tarea de los directores al momento de supervisar los procesos educativos, los cuales no sólo deben responder a la tarea administrativa, sino también al mejoramiento del desempeño laboral de los docentes como elemento clave en las instituciones, tal cual lo plantea la Ley Orgánica de Educación de la (2009:28) *“la supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico”*.

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas. Los objetivos específicos se centraron en: 1) Identificar las competencias gerenciales de los directores que prevalecen en la función supervisora de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo; 2). Analizar los facto-

res que optimizan la gestión supervisora de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo; 3) Determinar las competencias de los docentes en su desempeño laboral de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo; 4) Analizar los roles de los docentes en su desempeño laboral de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo.

Fundamentación teórica

Supervisión del director

En los procesos de participación y organización de las instituciones educativas es necesario reconocer la existencia de un director quien en su cargo cumple el rol supervisor; es decir, un individuo que resalta por tener su espíritu solidario, motivador, y estimulador de todas las acciones formativas que se llevan a cabo dentro del recinto, integrando a todo su personal e impulsándolos a participar, capacitarse y dar respuestas a los conflictos que se presentan. Son grandes promotores de un significativo, cuidadoso y extenso desarrollo institucional. Y según Ocando (2017), su supervisión es un mecanismo para fortalecer de forma oportuna y pertinente los problemas educativos, ejecutando los procesos necesarios para lograr la calidad de la institución.

La tendencia del director en su rol supervisor es contribuir con la gestión en correspondencia con los enfoques y paradigmas que han marcado las facetas

culturales y simbólicas de la supervisión, particularmente en décadas pasadas. En la actualidad se han reconocido herramientas competentes al trabajo de la supervisión dirigido a las tareas académicas, administrativa y a los escenarios pedagógicos existentes en las instituciones. De este modo, la supervisión del director debe entenderse como una idea compartida que permite reforzar las capacidades de los docentes a los cuales se les supervisa, gestionando no solamente la tarea administrativa si no también en el desempeño de cada uno de ellos.

Al respecto, Cortés y Lorente (2011:12) manifiestan que la supervisión debe estar enmarcada en un *“modelo de asesoramiento colaborativo, un control democrático con cambio a la cultura fomentando el trabajo en conjunto, la responsabilidad e implicación de los asesorados, capacitar para la mejora y generar competencia”*. De esta forma, el papel principal que debe desempeñar el director de las instituciones al momento de promover, cultivar, liderar, supervisar y desarrollar una visión de gran significado dentro del recinto educativo, especialmente en el quehacer cotidiano y pedagógico docente.

Según Robbins y Judge (2009), supervisar indica un acto de control, que influye en el quehacer docente para orientar su labor en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, con fines del desarrollo integral de los estudiantes a su cargo. Así mismo, Sovero (2012:16) afirma que la supervisión es *“Una función de diagnóstico, de pronós-*

tico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado”.

De ahí que se entienda la supervisión como una herramienta que tiene por objetivo mejorar la educación, en donde se cumple con el determinado ejercicio de asesorar, acompañar, cooperar y mejorar el desempeño profesional de los profesores, con el propósito de alcanzar el mayor desarrollo de las potencialidades de los estudiantes. En esta visión, se resalta que un buen director debe ser en el marco de su ejercicio, responsable, honesto, comunicativo, sociable, respetuoso, cooperativo, solidario, ecuánime, innovador, asertivo, tolerante, sincero, equilibrado, conciliador, con gran vocación de servicio y disposición para desarrollar un clima de armonía (Ocando, 2017; Sovero, 2012).

Desempeño laboral de los docentes

El término desempeño es sinónimo de actuación, es por lo general el desarrollo observable sobre lo que los docentes hacen y demuestran hacer. Además, contiene una serie de actividades que son significativas, de gran importancia, que conducen al logro de las metas establecidas que pueden ser valoradas en función de lo que realmente se hace.

El término desempeño hace alusión a la acción que, en este caso, corresponde a la práctica inherente de la docencia. De tal modo, el desempeño docente es el que prevalece en las descripciones de este concepto, debido a que representan las acciones que logran los profesionales de la educación como parte de su práctica de enseñanza. Es aplicado a los

actores del proceso educativo como directores y docentes, considerando que puedan reflejar los indicadores de eficiencia, eficacia y pertinencia dentro de las instituciones educativas, por ser el punto focal o el eje central del proceso de enseñanza y aprendizaje, de este modo resaltando que el desempeño representa una fuente de suma importancia en las instituciones, ya que influye de forma directa en la dirección la cual debe resguardar su gestión basada en valores éticos y criterios constantes que ayuden positivamente el trabajo de sus educadores (Paz, 2020; Flores, 2017).

Desde esa perspectiva, Torres (2008:7), manifiesta que el desempeño docente es:

El conjunto de actividades diarias que realiza el maestro, durante su trabajo pedagógico que abarca cada una de las funciones pedagógicas para la gestión del currículo y en sus resultados, para conseguir el fin y los objetivos formativos de los estudiantes, aclaró además que las acciones que el maestro realiza deben tener un carácter consciente, individual y creador.

La manifestación productiva del desempeño docente es el eje que activa todos los escenarios de formación relacionado con el sistema educativo con sus respectivos subsistemas y niveles, de tal forma se hace indispensable el estudio y la evaluación del desempeño docente desde la práctica diaria teniendo en cuenta todos sus aspectos, momentos y procesos. En este sentido, es pertinente resaltar lo planteado por Martínez y Lavín (2017), quienes expresan que para definir el desempeño docente es tener en

cuenta que se constituye por una serie de elementos en el contexto educativo. Desde esta perspectiva, los autores anteriormente señalados coinciden que el desempeño docente es la relación entre la eficacia y la eficiencia por lo que el mismo es determinante para lo que hace en la práctica continua y diaria.

Por tanto, el desempeño docente es la interacción que muestra el docente en el aula con sus estudiantes, en los momentos precisos de desarrollo de los aprendizajes, en donde se evidencia a un profesional con un conjunto de conocimientos, competencias y estrategias que promueve en los estudiantes su involucramiento y participación. De este modo el docente debe ser capaz de conocer a su grupo de estudiantes, desde sus necesidades y expectativas, generando una serie de situaciones significativas que consoliden el trabajo y la utilización de recursos pertinentes. Por otro lado, el desempeño docente permite al director realizar la tarea de supervisión, acorde con las prioridades de trabajo en las instituciones educativas, en búsqueda de mejoras de la calidad considerando las exigencias actuales y los resultados concretos alcanzados por el personal.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se asumió el paradigma cuantitativo-positivista, enfoque empírico-inductivo. Fue de tipo descriptiva-correlacional. En los estudios descriptivos se fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales tienen como propósito medir

el grado de relación que existe entre dos o más variables (Balestrini, 2005).

Se considera dentro de un diseño no experimental, transversal, debido a que se lleva a cabo sin manipular deliberadamente las variables objeto de estudio; es decir, se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real, en un tiempo único, para luego analizarlos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este caso, se observan y se recogen los datos sobre la relación existente entre la supervisión del director en función del desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, tal y como se presenta en la realidad para el periodo 2019-2020. El diseño fue de campo, el cual según Arias (2012), consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos de estudio y donde ocurren los hechos, sin manipular las variables.

En el cuadro 1 se muestra la Operacionalización de las variables.

La muestra estuvo conformada por 3 directivos y 22 docentes de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos (cuadro 2). Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario compuesto por 51 ítems. La primera parte, para la variable **supervisión del director**, consta de 30 ítems con referencia a las competencias gerenciales del director y los factores que optimizan la gestión supervisora.

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Supervisión del director	Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Coordinación • Control
	Factores que optimizan la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Acompañamiento • Asesoramiento • Participación • Consenso
Desempeño laboral docente	Competencias del docente en su desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias personales • Competencias pedagógicas • Competencias conceptuales
	Roles del docente en su desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Mediador • Investigador • Orientador • Promotor social

Fuente: Elaboración propia (2024)

La segunda parte, para la variable **desempeño laboral docente**, consta de 21 ítems, en función a las competencias y roles del docente en su desempeño laboral. Este cuestionario está constituido

por cuatro alternativas de respuestas: Siempre (4), Casi Siempre (3), Casi Nunca (2), Nunca (1), mediante la escala de tipo Likert.

Cuadro 2. Muestra de estudio

Instituciones Educativas	Directivos	Docentes	Total
Ing. Aurelio Beroes	2	11	13
Luis Beltrán Ramos	1	11	12
Total	3	22	25

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para la validez, se solicitó la evaluación de 5 expertos en el área temática. Se determinó la confiabilidad del cuestionario diseñado a través de la aplicación de una prueba piloto a 10 docentes. Para ello se utilizó el software estadístico SPSS, en su versión 19; tomando en cuenta una matriz de doble entrada y el índice de Alfa de Cronbach, el procedimiento para estimar el alfa de Cronbach opera a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde: K es el número de ítems,

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítem,

S_t^2 = varianza de los puntajes totales,

1= constantes. Para efectos de la presente investigación se considera la escala descrita en el cuadro 3, la cual indica los valores que determinan la confiabilidad de un instrumento, desde una muy alta hasta una muy baja confiabilidad.

Cuadro 3. Escala de valores que determinan la confiabilidad de un instrumento

Criterios de confiabilidad	Valores de alfa
Muy alta confiabilidad	0,81 a 1,00
Alta confiabilidad	0,61 a 0,80
Moderada confiabilidad	0,41 a 0,60
Baja confiabilidad	0,21 a 0,40
Muy baja confiabilidad	0,01 a 0,20

Fuente: Elaboración propia (2024)

Se obtuvo una confiabilidad de 0.95 (alta confiabilidad). Con referencia al nivel de relación de las variables *supervisión del director y desempeño laboral de los docentes*, se aplicó el coeficiente de correlación de Rho Spearman (r_s), el cual se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \left[\frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{n * (n^2 - 1)^2} \right],$$

donde: $(X_i - Y_i)^2$ = diferencia de los rangos al cuadrado, 6 = una constante, 1 = confiabilidad perfecta, n = Número de mediciones o puntajes, en este caso la muestra es 25.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, donde se aplicó el instrumento para recolectar datos, los

cuales fueron agrupados en tablas que corresponden a las dimensiones e indicadores en la presente investigación, las mismas correspondientes a la variable supervisión, y a la variable desempeño laboral de los docentes, de igual modo la síntesis del análisis de las variables y la correlación de las mismas.

La variable **supervisión** se aborda mediante los primeros dos objetivos. En

lo referente al primer objetivo específico, correspondiente a identificar las competencias gerenciales de los directores que prevalecen en la función supervisora de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se presentan los resultados mostrados en la tabla 1.

Tabla 1. Estadísticos para la dimensión: Competencias gerenciales

Indicadores	Alternativas de respuesta (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Planificación	55,56	51,52	44,44	31,82	0,00	16,67	0,00	0,00
Organización	66,67	56,06	33,33	22,73	0,00	21,21	0,00	0,00
Dirección	100,00	37,88	0,00	36,36	0,00	25,76	0,00	0,00
Coordinación	55,56	42,42	44,44	30,30	0,00	13,64	0,00	13,64
Control	100,00	57,58	0,00	33,33	0,00	9,09	0,00	0,00
Promedio	75,56	49,09	24,44	30,91	0,00	17,27	0,00	2,73

Fuente: Elaboración propia (2024)

En primera instancia, en el indicador planificación se evidencia que el 55,56% de los directores responden que siempre planifican, así mismo, respecto a la organización de las competencias gerenciales, se obtiene un 66,67% para la alternativa siempre de las respuestas de los directores, en el indicador dirección se evidencia que el 100% de los directores responde siempre, por su parte la coordinación de las competencias gerenciales se evidencia que el 55,56%

de los directores responde siempre, evidenciándose que según el criterio de los directores cumplen con las competencias gerenciales en su función supervisora.

Atendiendo a lo expuesto en la tabla 2, en donde se da a conocer los resultados producto del análisis frecuencial de la dimensión factores que optimizan la gestión supervisora se evidencia lo expresado por directores y docentes en

relación con los valores logrados para cada indicador los cuales son: visión compartida, acompañamiento, asesoramiento, participación y consenso.

Tabla 2. Estadísticos para la dimensión: Factores que optimizan la gestión

Indicadores	Alternativas (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Vision compartida	55,56	18,18	33,33	18,18	10,61	43,94	0,00	19,70
Acompañamiento	100,00	13,64	0,00	13,64	0,00	53,03	0,00	19,70
Asesoramiento	88,89	10,61	11,11	21,21	0,00	53,03	0,00	15,15
Participación	88,89	19,70	11,11	33,33	0,00	43,94	0,00	3,03
Consenso	100,00	7,58	0,00	43,94	0,00	46,97	0,00	1,52
Promedio	86,67	13,94	11,11	26,06	2,12	48,18	0,00	11,82

Fuente: Elaboración propia (2024)

En relación con la dimensión competencias gerenciales el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre por parte de los directores con un 75,56%, el 24,44% respondió en la opción casi siempre, mientras que las alternativas casi nunca y nunca no obtuvieron respuestas. Consultando los resultados de los docentes el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa siempre con un 49,09%, un 30,91% considero la opción casi siempre, el 17,27% respondió casi nunca, quedando la alternativa nunca sin respuestas.

Sobre la base de estos resultados para la dimensión competencias gerenciales se evidencia que los directores reconocen poseerlas, del mismo modo los pro-

fesores expresan que los directores manejan competencias gerenciales dentro de las instituciones educativas, al respecto Jones y George (2006) señala que el gerente de cualquier organización debe tener suficientes competencias para llevar a cabo los procesos administrativos, ya que a través de ellos influyen en la productividad académica del personal docente.

Para la dimensión factores que optimizan la gestión supervisora el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre por parte de los directores con un 86,67%, el 11,11% respondió en la opción casi siempre, mientras que la alternativa casi nunca reflejo un 2,22% y finalmente la alternativa nunca en donde

no se reflejaron respuestas. Consultando los resultados de los docentes el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa casi nunca con un 48,18%, un 26,06% considero la opción casi siempre, el 13,94% respondió siempre, quedando la alternativa nunca con un 11,82%.

Estos resultados muestran una discrepancia entre las respuestas de los directores y docentes, y por tanto contrarrestan lo señalado por Harrington (1996) al expresar que la supervisión ha de ser diseñada para ser compartida, estimulando el intercambio de experiencias grupales, trabajando de manera planificada y tomando decisiones de forma consensuada.

En síntesis, como puede observarse en la tabla 3, correspondiente a la variable supervisión del director, la mayor tendencia porcentual la obtuvo la opción siempre por parte de los directores con un 81,12%, un 17,78% se reflejó en las

alternativas casi siempre, el 1,11% para la alternativa casi nunca y el 0% para la alternativa nunca. Por su parte al verificar las respuestas de los docentes se evidencia que el 32,73% lo recibe la alternativa casi nunca, seguido de un 31,52% en la opción casi siempre, el 28,49% en la opción casi nunca y un 7,28% nunca.

Los resultados anteriormente descritos indican que la dimensión competencias gerenciales se cumple en las instituciones objeto de estudio, sin embargo, puede observarse que la dimensión factores que optimizan la gestión supervisora no se cumple debidamente, al respecto cabe destacar que los supervisores directores deben ser especializados y entrenados en el nivel respectivo dentro de la institución educativa, así entendía la función puedan mantenerse en contacto continuo con los docentes.

Tabla 3. Estadísticos para la variable: Supervisión del director

Indicadores	Alternativas (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Competencias gerenciales	75,56	49,09	24,44	30,91	0,00	17,27	0,00	2,7
Factores que optimizan la gestión	86,67	13,94	11,11	26,06	2,22	48,18	0,00	11,82
Promedio	81,12	31,52	17,78	28,49	1,11	32,73	0,00	7,28

Fuente: Elaboración propia (2024)

De igual modo, atendiendo a lo expuesto en la tabla 4, en donde se da a

conocer los resultados producto del análisis frecuencial de la dimensión compe-

tencias del docente en su desempeño laboral se evidencia lo expresado por directores y docentes en relación con los valores logrados para cada indicador los cuales son: competencias personales, competencias pedagógicas y competencias conceptuales.

En primera instancia, en el indicador competencias personales se evidencia que el 100 % de los directores responden que siempre estimulan la autenticidad del docente, para el indicador competencias pedagógicas se obtiene un 100% para la alternativa siempre de las respuestas de los directores, así mismo para las competencias conceptuales se

evidencia que el 100% de los directores de las instituciones responden siempre.

En relación con la dimensión competencias del docente en su desempeño laboral la alternativa siempre por parte de los directores indico un 100%, mientras que las alternativas casi siempre, casi nunca y nunca no obtuvieron respuestas. Consultando los resultados de los docentes el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa casi nunca con un 50,00%, un 20,71% considero la opción casi siempre, el 20,20% respondió nunca, quedando la alternativa siempre con un 9,09%.

Tabla 4. Estadísticos para la Dimensión: Competencias del docente en su desempeño laboral

Indicadores	Alternativas (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Competencias personales	100,00	9,09	0,00	27,27	0,00	51,52	0,00	12,12
Competencias pedagógica	100,00	12,12	0,00	15,15	0,00	45,45	0,00	27,27
Competencias conceptuales	100,00	6,06	0,00	19,70	0,00	53,03	0,00	21,21
Promedio	100,00	9,09	0,00	20,71	0,00	50,00	0,00	20,20

Fuente: Elaboración propia (2024)

Estos resultados muestran una discrepancia entre las respuestas de los directores y docentes, en donde se observa que los directores señalan fortalecer las competencias del docente en su desempeño; sin embargo, los profesores ma-

nifiestan que no apoyan en el fortalecimiento de sus competencias laborales. Al respecto, y en relación con esta evidencia, García (2005), expresa que las competencias del profesorado son los conocimientos, habilidades y destrezas,

actitudes y valores para lograr una docencia de calidad, es decir entonces lo que han de saber y saber hacer los profesores dentro de las instituciones educativas.

En relación con la dimensión roles del docente en su desempeño laboral (tabla 5), el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre por parte de los directores con un 86,11%, el 13,89% respondió en la opción casi siempre,

mientras que en las alternativas casi nunca y nunca no se obtuvieron respuestas.

Consultando los resultados de los docentes, el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa casi nunca con un 49,24%, un 25,00% considero la opción casi siempre, el 13,64% respondió siempre, quedando la alternativa nunca con un 12,12%.

Tabla 5. Estadísticos para la Dimensión: Roles del docente en su desempeño laboral

Indicadores	Alternativas (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Mediador	100,00	7,58	0,00	30,30	0,00	42,42	0,00	19,70
Investigador	77,78	19,70	22,22	24,24	0,00	51,52	0,00	4,55
Orientador	88,89	12,12	11,11	19,70	0,00	56,06	0,00	12,12
Promotor social	77,78	15,15	22,22	25,76	0,00	46,97	0,00	12,12
Promedio	86,11	13,64	13,89	25,00	0,00	49,24	0,00	12,12

Fuente: Elaboración propia (2024)

Sobre la base de estos resultados se evidencia, que según los directores contribuyen con el cumplimiento de los roles del docente, sin embargo, los docentes manifiestan que dicho escenario no se cumple, al respecto Lafrancesco (2005) expresa que los roles docentes se generan en los procesos de cambios en el que hacer de los docentes relacionado con su ejercicio, de modo que el docente debe disminuir el trabajo relacionado

con la administración escolar y relacionarse con el de tipo pedagógico, generando la reflexión educativa.

Como puede observarse en la tabla 6, correspondiente a la variable desempeño laboral de los docentes, la mayor tendencia porcentual la obtuvo la opción siempre por parte de los directores con un 93,06%, un 6,95% se reflejó en la alternativa casi siempre, y el 0% para la alternativa casi nunca y nunca. Por su par-

te al verificar las respuestas de los docentes se evidencia que el 49,62% lo recibe la alternativa casi nunca, seguido de un 22,86% en la opción casi siempre, el 16,16% en la opción nunca y un 11,37% para la alternativa siempre.

Los resultados anteriormente descritos indican que las dimensiones competencias y roles del docente en su desempeño laboral no se encuentran

beneficiadas por los encargados de la tarea supervisora, es decir los directores en las instituciones objeto de estudio, De esta forma el desempeño indica la relación de las funciones que ejecutan los seres humanos integrantes de una organización; es decir, toda actividad que debe ejecutar una persona dentro de la organización, para así cumplir con los objetivos.

Tabla 6. Estadísticos para la variable: Desempeño laboral de los docentes

Indicadores	Alternativas (%)							
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Competencias del docente en su Desempeño laboral	100,00	9,09	0,00	20,71	0,00	50,00	0,00	20,20
Roles del docente en su desempeño laboral	86,11	13,64	13,89	25,00	0,00	49,24	0,00	12,12
Promedio	93,06	11,37	6,95	22,86	0,00	49,62	0,00	16,16

Fuente: Elaboración propia (2024)

En lo referente al objetivo establecer la relación entre la supervisión del director y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se presentan los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman (r_s), entre las variables supervisión del director y desempeño laboral de los docentes.

Es importante señalar, que dicha correlación se aplicó debido a que ambas variables están medidas con escala estadística ordinal.

Puntualmente, con referencia al nivel de relación de las variables supervisión del director y desempeño laboral de los docentes, mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman (r_s), la tabla 7, presenta los resultados obtenidos.

Tabla 7. Relación entre las variables supervisión del director y desempeño laboral de los docentes mediante el coeficiente de Rho Spearman (rs)

Coeficiente de correlación			
Supervisión del director	Coeficiente de Spearman (rs),	0,995	
Desempeño laboral de los docentes			0,995
		N	25

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con los resultados detallados en la tabla 7, del coeficiente de correlación de Rho Spearman, se observa un valor de 0,995, asumiendo el significado de correlación positiva perfecta entre las variables supervisión del director y desempeño laboral de los docentes.

Es relevante destacar lo expuesto por Robbins y Judge (2009), al decir que supervisar es un acto de control, de manera que orienta el quehacer pedagógico para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo anterior da cuenta a la relación existente entre la supervisión y el desempeño laboral de manera que influye en las prácticas docentes y en la necesidad de fortalecer las capacidades de los responsables del acontecer educativo.

Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, se exhiben las conclusiones, en correspondencia con el objetivo general y los objetivos específicos de la

investigación titulada: Relación de la supervisión del director y el desempeño laboral docente en instituciones educativas

Las competencias gerenciales de los directores que prevalecen en la función supervisora de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se evidencio que siempre los directores cumplen con las competencias dentro de las cuales destacan la planificación, organización, dirección, coordinación y control, lo que deja claro la responsabilidad de los mismos en los procesos administrativos de las instituciones, evitando la inactividad de los procesos escolares.

En lo que respecta, a los factores que optimizan la gestión supervisora de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se evidencia que los directores casi nunca manejan los factores de acompañamiento a su personal, del mismo modo no asesoran los escenarios de la práctica docente, así mismo dejan de reconocer la participación y el consenso como medio para la integración y

el trabajo en equipo, lo que refleja debilidad en la búsqueda del logro de los objetivos educacionales ya que se encuentran dispersos los intereses de un colectivo, de esta manera se observa la necesidad de la visión compartida que deben fomentar los responsables de la tarea supervisora; es decir los directores de las instituciones mencionadas.

Las competencias de los docentes en su desempeño laboral de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se concluye que los docentes no cuentan con el debido apoyo por parte de los directores en el fortalecimiento de su autenticidad personal, así como también en el desarrollo de los enfoques de los procesos de enseñanza y aprendizaje en su actualización pedagógica.

En lo referente al análisis de los roles de los docentes en su desempeño laboral de las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se evidencia que los directores no estimulan la mediación como medio entre los docentes y los estudiantes para el logro de los aprendizajes significativos, del mismo modo no facilitan el dialogo como herramienta orientadora en los docentes para solventar situaciones específicas presentadas en cada uno de los estudiantes.

De igual manera, no impulsan la labor investigativa del docente en función de mejorar su práctica y por consiguiente elevar la calidad de educación que se imparte, así mismo no propicia relaciones sociales de su personal con la comunidad, padres y representantes.

La relación entre la supervisión del director y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas Ing. Aurelio Beroes y Luis Beltrán Ramos del municipio Maracaibo, se comprobó mediante la correlación de Spearman con un valor de 0,995, lo que significa una correlación positiva perfecta entre las variables.

Recomendaciones

En atención a las conclusiones de la presente investigación se derivan una serie de recomendaciones pertinentes que sirven de apoyo a las instituciones objeto de estudio. Siempre esperando su consideración por parte de quienes tengan que sumar al desempeño laboral de los docentes.

Se espera que los responsables de la gerencia continúen afianzando sus competencias, implementando acciones integradoras, y cooperativas mejorando cada día su posición como gerente en pro de la calidad y excelencia educativa, lo cual favorece a los docentes en su desempeño.

Los directores de las instituciones educativas deben cumplir con el acompañamiento y asesoramiento a los docentes, para así generar reflexión y replantear paradigmas en base a nuevas estrategias pedagógicas, deben promover el consenso en situaciones de debate de los diferentes puntos de vista de los integrantes de las instituciones, motivar la participación de los docentes en el acontecer educativo partiendo de una visión compartida como fuente determi-

nante de poder para el logro de los objetivos institucionales.

El personal directivo de las instituciones educativas del estudio, deben apoyar e incentivar a los docentes en el crecimiento y fortalecimiento de sus competencias personales, pedagógicas, y conceptuales, de modo que estas se encuentren siempre en su ejercicio profesional para abordar satisfactoriamente los problemas que la educación les presenta.

Los gerentes educativos deben facilitar la mediación entre los docentes y estudiantes para alcanzar los fines de la educación, así mismo brindar herramientas de orientación a los docentes para fortalecer la autonomía de desarrollo en los estudiantes, impulsar la investigación para elevar los estándares de rendimiento estudiantil y por consiguiente posicionar a las instituciones en niveles de éxito, trabajar en conjunto con su personal y la comunidad por el bienestar de las instituciones.

Se sugiere a los docentes cooperar con la comunicación como medio para el entendimiento de las situaciones, lograr la vinculación gerente – docente a través de la integración que genere en la convivencia escolar el mayor número de satisfacciones.

Es necesario desarrollar acciones educativas en búsqueda de la actualización y mejora de las funciones del director como supervisor de los procesos educativos, consolidar conocimientos a través del reconocimiento de la realidad contextual que incluyan la responsabi-

lidad para las transformaciones en las instituciones educativas.

Referencias bibliográficas

- Arias, Fidas. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Sexta edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). **Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria.
- Balestrini, Miriam. (2005), **Técnica de recolección de datos**. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cavagnaro, Ángel. (2019). **Supervisión pedagógica y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Cibertec Perú S.A.C. (Sede Bellavista-Callao), Año 2018** (Trabajo de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Disponible en: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5915>. Recuperado el 10 de febrero de 2024.
- Cortés, Ramón y Lorente, Ángel. (2011). **La supervisión educativa en América Latina ante las metas educativas de 2021, propuestas por la OEI**. *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 57, N° 1. Disponible en: <https://doi.org/1035362/rie>. Recuperado el 20 de enero de 2024.

- Flores, Mildred. (2017). **Gestión educativa del director y desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017** (Trabajo de pregrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- García, José. (2005). **La estrategia de la empresa**. Universidad Ezequiel Zamora. Venezuela.
- Harrington, James. (1996). **Como incrementa la calidad productiva en su empresa**. México: Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, Roberto y Mendoza, Christian. (2018). **Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. Primera edición. Editorial: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- Jones, Gareth y George, Jennifer. (2006). **Administración contemporánea**. México: McGraw Hill.
- Lafrancesco, Giovanni. (2005). **Los cambios en la educación: Perspectiva etnometodológica**. Editorial magisterio.
- Martínez, Sandra y Lavín, Jorge. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. **Memorias del XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa COMIE**. San Luis de Potosí, México, pp. 1-11. Disponible en: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>. Recuperado el 20 de octubre de 2023.
- Ocando, Himarly. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. **Revista Omnia**. Vol. 23, N° 3, pp. 42-57. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>. Recuperado el 14 de enero de 2024.
- Paz, Teresa. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. **Revista Ciencia y Educación**. Vol. 1, N° 4, pp. 15-26. Disponible en: <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/21/35>. Recuperado el 14 de noviembre de 2023.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). **Comportamiento organizacional**. Decimotercera edición. Pearson Educación de México, S.A.
- Sovero, Franklin. (2012). **Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico**. Editorial San Marcos. Lima, Perú.
- Torres, Juan. (2008) **Aspectos generales y legislación internacional sobre educación especial**. Granada. Editorial Impredisur.