



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION  
ESCUELA DE EDUCACION

**EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO DE  
LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO**

Tutor: Santiago, Rivero

Integrante:

Tortolero, Napoleón C.I: 6.736.498

Barquisimeto, Junio de 2015



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NUCLEO REGION CENTROCCIDENTAL**

**EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO DE  
LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela como  
requisito para optar al título de Licenciado en Educación

Barquisimeto, junio 2015



DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1570 de fecha 03/06/2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por NAPOLEON INOCENTE TORTOLERO MARQUEZ, C.I. 6.736.498, bajo el Título: EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO DE GESTION ESCOLAR. UN ESTUDIO DE CASO. Para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

- 1.- Hoy 13/06/2015, nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2.- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación": adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO [ ] APROBADO [X] otorgándole la mención:
SUFICIENTE [ ] DISTINGUIDO [X] SOBRESALIENTE [ ]

3.- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo representa un aporte para mejorar la dirección institucional en el municipio objeto de estudio, particularmente la microactividad escolar. El trabajo con pertinencia teórico-metodológica con exposición asertiva del lenguaje académico y pleno conocimiento de los tópicos tratados.

[Signature]
PROF. JOSÉ MARIN

[Signature]
PROF. EDGAR LOZADA

[Signature]
TUTOR
PROF. SANTIAGO RIVERO
[Stamp: UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION, ESCUELA DE EDUCACION, COORDINACION ACADÉMICA]

## APROBACION DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Rivero Santiago, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado El liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso, realizado por el ciudadano Tortolero Napoleón C.I. 6736498, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la defensa del mismo.

En Barquisimeto a los 13 días del mes de junio del 2015.



Rivero Santiago

C. I: 7 987 610



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS



## EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO

**Autor:** Tortolero, Napoleón  
**Tutor:** Msc. Santiago Rivero

### RESUMEN

El director debe balancear las necesidades de la institución con las del desarrollo de su personal a través del cumplimiento de funciones de planificación, predicción, organización y dirección de los objetivos organizacionales de manera sincronizada. Garantizar efectivamente la disponibilidad de los recursos materiales, financieros y humanos suficientes para favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en la institución, además una función sustantiva en este ámbito es la posibilidad de definir cómo, dónde y cuándo deben aplicarse los recursos. La investigación tuvo por objetivo analizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, se enmarcó en el paradigma cuantitativo como un estudio de campo de carácter descriptivo, la población estuvo constituida por los directivos y los docentes que conforman dicha institución, la cual comprendió 56 elementos, de los cuales se tomó una muestra representativa del 30%, lo que representó 17 elementos. Se utilizó como técnica de recolección de datos, la observación y la encuesta aplicando como instrumento el cuestionario conformado por treinta y dos (32) ítems con (05) alternativas para que el docente escogiera la más representativa de la realidad, dichos cuestionarios fueron analizados por tres (03) expertos en el área. Los resultados se presentan en tablas y gráficos utilizando la estadística descriptiva específicamente el método de Alpha de Crombach para el cual se manejó la técnica de la tabulación, así como también un análisis en frecuencias y porcentajes; concluyendo que el personal directivo que allí labora no realiza de manera adecuada sus funciones gerenciales, motivo por el cual se recomienda realizar actualizaciones mediante cursos, talleres gerenciales, foros y seminarios, entre otros, para que incrementen la calidad educativa.

**Palabras claves:** Liderazgo del directivo, Gestión escolar, procesos básicos, administración.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS



## **LEADERSHIP OF MANAGEMENT IN SCHOOL MANAGEMENT: A CASE STUDY**

**Author:** Tortolero, Napoleón

**Tutor:** Msc. Santiago Rivero

### **ABSTRACT**

The principal must balance the needs of the institution to the development of its staff through the implementation of planning leadership, prediction, organization and management of organizational objectives in sync. Effectively guarantee the availability of the material, financial and human resources sufficient to promote the teaching and learning at the institution, and a substantive leadership in this area is the ability to define how, when and where resources should be applied. The research aimed to analyze the leadership of management in school management subsystem Basic Education Level Primary and Secondary Education of the Education Unit "Abigail Lozano" that was part of the quantitative paradigm as a field study descriptive, the population was made up of managers and teachers that make this institution, which comprised 56 members, of which a representative sample of 30% was taken, representing 17 elements. It was used as a technique for data collection, observation and survey using as an instrument a questionnaire composed of thirty-two (32) items with (05) choices for the teacher chose the most representative of reality, these questionnaires were analyzed by three (03) experts in the field. The results are presented in tables and graphs using descriptive statistics specifically Cronbach Alpha method for which a tab is handled as well as an in frequencies and percentages; concluding that managers who work there do not perform adequately their managerial functions, which is why it is recommended to perform updates through courses, management workshops, forums and seminars, among others, to increase the quality of education.

**Keywords:** Leadership of management, school management, Management School, basic management processes.

## DEDICATORIAS

A nuestro Dios, por haberme permitido formar parte de los elementos de su creación y dotado de sabiduría para seleccionar el camino correcto durante este viaje terrenal, acompañándonos en todo momento.

A toda mi familia, especialmente a mis padres, por permitirme ser el fruto de uno de sus apasionados momentos de amor, apoyarme y brindarme su confianza en todo momento. A mis hermanas y hermano, por el apoyo incondicional que me han brindado. A mis hijos, por ser la energía potencial acumulada dentro de mi alma que luego se transforma debido a las metas trazadas y pone en movimiento la conjugación de fuerzas divinas y naturales generadoras del conocimiento. A mi compañera íntima, por brindarme su apoyo reflexivo en los momentos difíciles.

Al Maestro Pueblo, Sr. Víctor Torrelles y a su distinguida familia, por motivarme a la búsqueda del conocimiento transformador e impulsarme hacia la consolidación del modelo educativo, teórico-práctico-productivo.

A la Alma Mater, nuestra Universidad Central de Venezuela (UCV), por su misión y visión en tierras larenses, formando la generación de relevo, abriendo horizontes a la innovación educativa, fomento a la investigación, tecnología y superación personal. A todos mis compañeros de estudio por ser un equipo altamente efectivo, aprendí mucho de ustedes, sus aportes enriquecieron mis esquemas mentales, cognitivos y profesionales.

A las amigas y a los amigos del Municipio Veroes y San Felipe del Estado Yaracuy, así como también a la comunidad en general, por brindarme su apoyo incondicional, permitiéndome desarrollar mi potencial profesional para promover el cambio.

¡Para ustedes, con gran amor y pasión...!

***Napoleón Tortolero***

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios padre todopoderoso creador del cielo y de la tierra, por el logro de mis metas.

A mis padres, hijos y compañera por el apoyo moral, el cual me permitió luchar y vencer los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera.

Al Msc. Santiago Rivero, tutor del presente trabajo, quien con sus orientaciones y apoyo incondicional hizo posible la culminación de esta investigación.

Al Dr. José Clemente Marín Díaz por su apoyo y orientaciones destinadas a fundamentar lo compilado en la investigación.

Al Dr. Pedro Jacobo Caldera por su valiosa colaboración durante la construcción, transcripción y corrección del trabajo de investigación.

A todos los docentes que durante sus asesorías contribuyeron con la formación académica, ética y moral.

A todos los compañeros ucevistas con quienes intercambié experiencias, conocimiento y anécdotas las cuales ayudaron en mi formación ciudadana.

A las secretarias de la coordinación (Naileth y Lucy) por su atención y amabilidad.

A todo el personal de la “Unidad Educativa Abigail Lozano” por brindarme la información necesaria de manera incondicional.

A la Sra. Juana Arriechi y su distinguida familia, por su apoyo.

A todos ustedes por su colaboración, ¡muchas gracias!

***Napoleón Tortolero***

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIAS</b> .....	I
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	II
LISTA DE CUADROS.....	V
LISTA DE GRAFICOS.....	VII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
✓ El problema.....	4
✓ Interrogantes de la investigación.....	7
✓ Objetivos de la investigación.....	8
✓ Justificación e importancia.....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b>	
✓ Marco teórico referencial.....	11
✓ Antecedentes de la investigación.....	11
✓ Reseña histórica de la U.E “Abigail Lozano”.....	16
✓ Bases teóricas.....	18
✓ Bases legales.....	40
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
✓ Metodología.....	60
✓ Tipo de investigación.....	61
✓ Población y muestra.....	63
✓ Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
✓ Validez del Instrumento.....	70
✓ Confiabilidad del Instrumento.....	72

✓ Técnicas de análisis de datos.....	73
✓ Sistema de variables.....	75

**CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

✓ Análisis e interpretación de los datos.....	77
✓ Percepción global de los resultados.....	110

**CONCLUSIONES RECOMENDACIONES**

✓ Conclusiones.....	112
✓ Recomendaciones.....	118

**BIBLIOGRAFÍA.....**

135

**ANEXOS.....**

138

✓ Anexo A: Constancia de aceptación del tutor.....	139
✓ Constancia de aceptación del tutor.....	140
✓ Anexo B: Versión inicial del instrumento de recolección de datos.....	141
✓ Instructivo para el llenado del instrumento de recopilación de datos.....	142
✓ Instrumento de recopilación de datos.....	143
✓ Anexo C: Juicio de expertos.....	146
✓ Anexo D: Versión definitiva del instrumento de recolección de datos.....	155
✓ Validación final del instrumento de recolección de datos.....	156
✓ Instrumento final para la recolección de datos.....	157

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
1.- Resumen, procesos básicos de la administración.....	30
2.- Población objeto de estudio .....	65
3.- Discriminación de la población según jerarquía.....	65
4.- Operacionalización de variables.....	76
5.- Distribución de respuestas al Ítem 1.....	78
6.- Distribución de respuestas al Ítem 2.....	79
7.- Distribución de respuestas al Ítem 3.....	80
8.- Distribución de respuestas al Ítem 4.....	81
9.- Distribución de respuestas al Ítem 5.....	82
10.- Distribución de respuestas al Ítem 6.....	83
11.- Distribución de respuestas al Ítem 7.....	84
12.- Distribución de respuestas al Ítem 8.....	85
13.- Distribución de respuestas al Ítem 9.....	86
14.- Distribución de respuestas al Ítem 10.....	87
15.- Distribución de respuestas al Ítem 11.....	88
16.- Distribución de respuestas al Ítem 12.....	89
17.- Distribución de respuestas al Ítem 13.....	90
18.- Distribución de respuestas al Ítem 14.....	91
19.- Distribución de respuestas al Ítem 15.....	92
20.- Distribución de respuestas al Ítem 16.....	93
21.- Distribución de respuestas al Ítem 17.....	94
22.- Distribución de respuestas al Ítem 18.....	95
23.- Distribución de respuestas al Ítem 19.....	96
24.- Distribución de respuestas al Ítem 20.....	97
25.- Distribución de respuestas al Ítem 21.....	98

26.- Distribución de respuestas al Ítem 22.....	99
27.- Distribución de respuestas al Ítem 23.....	100
28.- Distribución de respuestas al Ítem 24.....	101
29.- Distribución de respuestas al Ítem 25.....	102
30.- Distribución de respuestas al Ítem 26.....	103
31.- Distribución de respuestas al Ítem 27.....	104
32.- Distribución de respuestas al Ítem 28.....	105
33.- Distribución de respuestas al Ítem 29.....	106
34.- Distribución de respuestas al Ítem 30.....	107
35.- Distribución de respuestas al Ítem 31.....	108
36.- Distribución de respuestas al Ítem 32.....	109
37.- Características del gerente Vs características del líder.....	122

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
1.- Proceso para la toma de decisiones.....	28
2.- Elementos para la efectividad en la comunicación.....	30
3.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 1.....	78
4.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 2.....	79
5.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 3.....	80
6.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 4.....	81
7.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 5.....	82
8.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 6.....	83
9.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 7.....	84
10.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 8.....	85
11.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 9.....	86
12.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 10.....	87
13.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 11.....	88
14.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 12.....	89
15.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 13.....	90
16.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 14.....	91
17.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 15.....	92
18.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 16.....	93
19.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 17.....	94
20.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 18.....	95
21.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 19.....	96
22.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 20.....	97
23.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 21.....	98
24.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 22.....	99
25.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 23.....	100

26.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 24.....	101
27.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 25.....	102
28.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 26.....	103
29.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 27.....	104
30.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 28.....	105
31.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 29.....	106
32.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 30.....	107
33.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 31.....	108
34.- Distribución porcentual de las respuestas del Ítem 32.....	109
35.- Estrategias para la resolución de conflictos.....	119
36.- El proceso de comunicación.....	121
37.- Liderazgo y motivacion.....	122
38.- Mejoramiento profesional para los directivos.....	123
39.- Aspectos legales y Responsabilidades del Estado.....	124
40.- Líder educativo y motivador.....	125
41.- Componentes y métodos de análisis institucional FODA.....	127
42.- Director como líder pedagógico.....	127
43.- El liderazgo para la formación de equipo.....	128
44.- Cartelera institucional.....	131

## INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una preocupación por la situación en que se encuentra la educación a nivel mundial. Los líderes y personalidades debaten aspectos necesarios para superar las dificultades y propiciar los conocimientos científicos, artísticos, deportivos y humanísticos del individuo. En este sentido, la educación juega un papel relevante para el desarrollo del potencial creativo y de conocimiento de los hombres y mujeres del país, en todos sus niveles y modalidades.

Esta necesaria superación de obstáculos en la formación, involucra un cambio de enfoque organizacional, tomando como punta de lanza a los docentes con funciones directivas, tales como directores, subdirectores y coordinadores, que tienen en sus manos el rumbo de la institución educativa apoyados en la tecnología y propiciando procesos a nivel del desempeño laboral y de gestión escolar; a través del liderazgo, funciones y estilos gerenciales. Es de hacer notar, que en nuestro país se observa, en algunos casos que la gestión escolar no logra cumplir con las metas y objetivos institucionales , a pesar de que se han presentado propuestas, planes y proyectos para cambiar el estilo de gerencia vigente, entre otras razones por las implicaciones que tiene en relación con la formación de los estudiantes.

Por tal motivo, emerge la gestión escolar, dentro del sistema gerencial educativo, con roles significativos centrados en el personal directivo, quienes deben enfrentar los actuales desafíos bajo los criterios de planificación, organización, coordinación, control, seguimiento y evaluación de procesos académicos y administrativos. El éxito de una organización educativa depende de la calidad de las decisiones que toman sus directivos, para lo cual se requiere del procesamiento de datos, para ser llevado a cabo en todos los niveles de la organización escolar.

Desde esta perspectiva, los desafíos planteados en la era de la sociedad del conocimiento demandan una verdadera transformación en la gestión del director y su equipo, por ser el agente que impulsa cambios transformacionales en los espacios escolares, donde se precisa que la comunicación se transfiera exitosamente, al igual que se propicie un adecuado ambiente de trabajo que se traduzca en un clima organizacional óptimo con una visión de liderazgo del trabajo en equipo en concordancia con la misión y visión de las instituciones escolares. Las competencias del director como gerente educativo para dirigir una escuela, pasa por tomar en cuenta las dimensiones y procesos administrativos, así como también aplicar diferentes estilos de liderazgo, incluyendo al personal docente situacionalmente.

De igual manera, el personal directivo, en estos momentos, trabaja en función de dar respuestas a la sociedad en constante dinamismo y en congruencia con la gerencia escolar moderna, la cual requiere un director con un cúmulo de conocimientos, ideas y voz interior para propiciar los cambios que promuevan la formación y actualización continua, pertinente y permanente de todo el personal. Ello, permite incrementar la motivación e interés de los educadores sobre sus competencias, así como el ambiente de trabajo, es un condicionante que necesariamente influye en la calidad educativa.

Es importante destacar en síntesis los contenidos del trabajo, iniciando por el Capítulo I, en el cual se presenta el problema que fue objeto de estudio, las interrogantes de la investigación, sus objetivos, justificación e importancia, en la que se pudo evidenciar la necesidad de llevar a cabo la presente investigación.

Seguidamente, en el Capítulo II, se identifican los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales, es decir, los estudios previos acerca del tema abordado, posteriormente se presentan las bases teóricas destacándose todos aquellos aspectos teórico-conceptuales que sirven de

soporte a la investigación y al finalizar, se presentan las bases legales que se vinculan con el desarrollo del presente estudio.

El Capítulo III, está conformado por el marco metodológico, en el cual se hace mención y se desarrollan los aspectos relacionados con el diseño de la investigación, la población y muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento, el sistema de variables y para finalizar con su operacionalización.

En el Capítulo IV, denominado análisis e interpretación de los resultados, se presentan las observaciones que tuvieron lugar respecto al personal directivo en el ejercicio de sus funciones relacionadas a la necesaria calidad educativa.

Finalmente es relevante hacer mención a la finalidad de esta investigación como lo es promover el liderazgo directivo que permita una gestión escolar eficiente, dentro del marco de la triada escuela–familia–comunidad.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La sociedad históricamente, dirige su atención al proceso educativo, en el marco de la constitución y las leyes, como modelo a seguir para el desarrollo de las estructuras políticas, económicas, científicas, artísticas y culturales. En la aldea global, invertir en educación, hoy, no solamente representa un reto sino un desafío, para alcanzar los estándares y requisitos sugeridos por la Organización de las naciones Unidas (ONU) y otros organismos supranacionales para caminar los senderos del desarrollo económico y social.

En la República Bolivariana de Venezuela, el sistema educativo garantiza, a través de la Constitución de la República bolivariana de Venezuela (CRBV), la formación permanente y la educación de calidad, enmarcada en los valores de respeto, identidad nacional, trabajo, responsabilidad, entre otros. Se señala en la Carta magna el compromiso de mantener una política educativa en función del desarrollo de programas para mejorar los conocimientos estudiantiles y son los directores escolares los encargados de desarrollar los procesos organizativos desde las instituciones bajo la supervisión de los diferentes Distritos Escolares Municipales y Zonas Educativas Estadales dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En cuanto a la realidad en las instituciones educativas, la figura del director está cada vez, aparentemente, más cuestionada, las llamadas líneas del Ministerio, del ramo, se han convertido en plan de acción diario para los

funcionarios, la responsabilidad es mayoritariamente administrativa, tareas, planillas, formatos, evidencias fotográficas del trabajo como labores de la institución, llevadas al Distrito Escolar, estas las envían a la Zona Educativa y enviadas al nivel central, en un proceso burocrático que no contribuye a mejorar los procesos de gestión institucional en la microestructura escolar, donde lo más importante en una sociedad tan cambiante es repensar los procesos de gerencia escolar para hacerlos más eficientes, en esa orientación, Borjas (2008), expresa que:

El sistema educativo de los países latinoamericanos, enfrentan un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones donde el gerente debe tener la capacidad y responsabilidad de dirigir, según los procesos de cambio para lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional (p.70).

En relación a lo expuesto, se hace necesario que los docentes en funciones directivas cumplan los roles inherentes al cargo los cuales son: planificación organización, control, seguimiento y evaluación para que los planteles educativos desarrollen políticas educativas con alto impacto humano, social, pedagógico, comunitario, religioso, cultural, que beneficie a los docentes, estudiantes y colectivos de los alrededores y foráneos.

Según García (2011) en las instituciones públicas es importante resaltar el valor que juega la dirección administrativa “ya que pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito” (s/p), reconociendo a su vez que los administradores se enfrentan a muchos y variados problemas parcialmente intangibles que implican muchas complejidades.

Analizando el párrafo anterior la dirección administrativa representa el eje central de la gestión escolar donde el cumplimiento del liderazgo del director representa el éxito o fracaso de la organización. El director debe estar preparado para enfrentar contingencia de inasistencia, retardo (en la hora de llegada y entrega de recaudos), distribución equitativa de los

recursos disponibles en el plantel (tecnológicos, didácticos, mantenimientos y económicos).

El problema de estudio es el personal directivo, los roles gerenciales escolares, independientemente de la carga administrativa, tomar decisiones en un momento determinado, liderar procesos, mantener un clima de armonía, buenas relaciones humanas y comunicación efectiva. En la actualidad las instituciones educativas demandan de directivos conocedores de la materia, con experiencia comprobada, capaces de resolver conflictos y situaciones cotidianas.

Por consiguiente, el sistema educativo logrará, un buen proceso de gestión escolar si soluciona todas las debilidades que lo aquejan, iniciando por los directores de cada institución, pues ellos son los pilares fundamentales de las instituciones y son sus representantes legalmente ante el Ministerio.

En este orden de ideas, resulta oportuna, dentro de las instituciones, una buena gestión escolar, la cual implica un conjunto de acciones pedagógicas, administrativas y gerenciales que ejecuta un directivo, con múltiples estrategias estructuradas convenientemente para influir en los procesos educativos, que partiendo de los objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un cargo social denominado.

En este sentido, para Collado (2013) la gestión escolar: “Es el proceso que permite liderizar estructuras escolares tomando como referencia la planificación, ejecución, control y seguimiento” (p.29), lo que implica que en los roles directivos se relacionen procesos simultáneos o cíclicos de revisión constante sobre el accionar de la organización y sus miembros, pues cada resultado genera nuevos procesos de planificación, ejecución, control y seguimiento, haciendo necesaria la presencia del liderazgo del directivo para mantener la armonía en la gestión escolar.

Vista la importancia del liderazgo directivo en las escuelas por lo anteriormente expuesto, se deduce que todos estos contenidos constituyen puntos de referencia para la iniciativa de realizar el presente estudio, donde se identifica el liderazgo del personal directivo en la gestión escolar en la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en la comunidad de Farriar, parroquia Farriar, del Municipio José Joaquín Veroes del Estado Yaracuy.

Las razones por las cuales se seleccionó la institución anteriormente detallada, para llevar a cabo la investigación titulada: El liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso, responde a que pareciera que en ocasiones no hay visión de conjunto, trabajo en equipo y decisiones orientadas a mejorar los procesos de gestión escolar con la finalidad de lograr las metas y objetivos institucionales. Aunado a lo anterior, se podría evidenciar ausencia de una política de mantenimiento y dotación de la infraestructura escolar, así como poca participación de los padres y representantes. Por otra parte, se pudiera considerar que hay debilidad en los procesos de coordinación y planificación escolar, los cuales los debe orientar el director conjuntamente con los diferentes actores institucionales, particularmente los discentes y docentes.

Estos planteamientos mencionados anteriormente conducen a formular las siguientes interrogantes para abordar el proceso de investigación:

¿Cuáles son los tipos de liderazgo de los directivos en la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”?

¿Cuáles son los criterios con los que trabajan los docentes con funciones directivas para mejorar la calidad educativa en la Unidad Educativa “Abigail Lozano”?

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión escolar en la Unidad Educativa “Abigail Lozano”?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Analizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diagnosticar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.
- ✓ Sistematizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.
- ✓ Sugerir un conjunto de recomendaciones que permitan mejorar el liderazgo del directivo en gestión escolar en la Unidad Educativa “Abigail Lozano”

### **Justificación e importancia**

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican, primero este estudio es de vital importancia por cuanto, permite analizar la actitud de los directores educativos en relación a su trabajo dentro de las instituciones, con la finalidad de proponerles una mejor forma de gerenciar y liderar las instituciones para la solución del problema. Además, mediante los datos reales y teóricos obtenidos se pudo explicar cómo influye la gestión escolar en la institución objeto de estudio, con lo que se estima su aporte como elemento motivador y de reflexión en el personal directivo para

que asuma una gestión escolar acorde con los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En este sentido, la presente investigación analizó el liderazgo del personal directivo inherentes a la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del estado Yaracuy, destacándose los roles que debe poseer un director (a) de un plantel y el resto del personal administrativo (subdirectores, coordinadores, supervisores, jefes de departamentos) tales como: innovador, líder, promotor, organizador, comunicador, facilitador orientador, articulador, motivador, delegador, proactivo, conductor, entre otros. A través de estos roles se examinó el caso de la formación profesional en el ejercicio del cargo directivo y los hallazgos que han obtenido de su gestión institucional.

Del planteamiento anterior se desprende, que los directores tienen por obligación adecuar sus conocimientos a las praxis pedagógica, potenciar las actividades académicas, coordinar acciones pertinentes a minimizar problemas dentro y fuera del plantel, crear un excelente clima institucional lleno de una buena comunicación, de un compromiso institucional, tomando en cuenta el porvenir educativo; también, el director debe estar orientado a la tarea y el apoyo socio-emocional; ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla; en este sentido se necesita que los directivos sean líderes fortalecedores y facilitadores en el proceso de la enseñanza que se imparte dentro del contexto educativo en el que se desenvuelven.

Por tal motivo y en respuesta a esta problemática, se consideró pertinente proponer una serie de sugerencias en función a los elementos y procesos administrativos realizados por el personal directivo de dicha escuela para su desarrollo eficaz, además de la oportunidad de que se produzcan conocimientos de manera reflexiva, colectiva y transformadora en su práctica, donde pueda partir de la realidad y atender las necesidades de la escuela y los docentes.

El proceso de gestión escolar tiene sus bases en los procesos institucionales que juntos son la vida de la institución y que cada gestor lo debe realizar de la mejor manera, para que de este modo exista una educación de calidad, orientada al cambio y a las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas científicos y técnicos para establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión a fin de garantizar niveles de excelencia.

En ese mismo orden de ideas, los directivos pueden adoptar los modelos gerenciales que se encuentran enmarcados en la estrategia participativa, los mismos estimulan la importancia de instaurar programas de mejoramiento continuo para adiestrar al personal, además la calidad de la educación requiere de docentes orientados a la excelencia, es decir, docentes que sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para una gestión de calidad el sistema de administración de las organizaciones se debe basar en el principio de hacer las cosas bien, pero el hacer las cosas bien implica la integridad e integración de las personas que participan en dicho proceso.

Motivo por el cual, el interés de realizar dicha investigación, se centra en el mejoramiento del liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar, para coadyuvar a la consecución de una educación de calidad e impulsar cambios que dinamicen las instituciones educativas, siendo esto un reto de los nuevos tiempos cuando se trata de determinar el rendimiento educativo, en el cual es fundamental la buena dirección y evaluación para concretar el éxito escolar.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El marco teórico es caracterizado según Sampieri (2004) como aquel en el cual “se implica el análisis de teorías, investigaciones y antecedentes que se consideran valiosos para el encuadre del estudio” (p. 64). En este sentido, es importante tomar en cuenta el pasado para construir el presente. El presente capítulo tiene como finalidad distinguir el marco teórico referencial que sustenta la investigación, tomando como punto de inicio las investigaciones internacionales y nacionales y posteriormente se desarrolla la reseña histórica del plantel, la ubicación geográfica, destacando la participación de diferentes docentes que dejaron huellas pedagógicas y vocacionales en sus estudiantes. Bajo la gestión de directores y directoras comprometidos con el sistema educativo nacional.

#### **Antecedentes de la investigación**

Este apartado está referido a aquellos estudios realizados en relación a las dos variables de la investigación: la gestión escolar y el liderazgo del director, que guardan estrecha relación con la presente investigación. Al respecto cabe citar a Ramírez (1999), quien afirma que los antecedentes “consisten en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado tanto a nivel nacional como internacional sobre el problema que se pretende investigar” (p. 61).

Para efectos de esta investigación se exponen los estudios siguientes:

A nivel internacional, Donadello (2011) en su tesis doctoral titulada: “el director de los centros de educación primaria: gestión de conocimiento,

gestión de competencias de liderazgo en la calidad educativa de centro. Estudio de caso un CRA”, de la Universidad de Zaragoza, España. Concluye que el perfil competencial y actividades del liderazgo educativo del equipo directivo, así como también el modelo de dirección y del rol que ejerce la directora del mismo, para hacernos una idea de la realidad empírica de un centro de estas características, en cuanto escuela rural (p. 488), presentó una investigación cuantitativa con tres informantes clave, a los quienes se les aplicó una entrevista. Ambas instituciones se encuentran en el ámbito rural y requieren el esfuerzo de todo el personal administrativo y docente para cumplir las metas y los objetivos propuestos.

Por su parte, Fuentes (2011), en su trabajo titulado: “Rol del director en la construcción de una escuela de calidad”, presentada en la Universidad Metropolitana de Puerto Rico, tuvo por objetivo de estudio explorar y describir desde una perspectiva de investigación documental el liderazgo del director escolar. Concluyó que: “el director demuestra respeto por los estudiantes, el personal de su escuela, los padres y por otras personas con las que se relaciona, tanto en la comunidad escolar como en la comunidad en general” (p.122). Se agrega además, que modela estándares de conductas que son representativas de los valores institucionales y de la sociedad en general. Sus actuaciones denotan compromiso con la institución para la cual trabaja.

Asimismo, se consultó a Collado (2013) en su tesis titulada: “El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro”, una investigación documental, concluyó que: Las actuales corrientes sobre el estudio del rol de un director y sobre sus competencias y funciones abogan por un estilo de gerencialismo basado en la autonomía, en el que el director pueda gestionar de una forma más independiente todos los recursos (materiales, humanos, económicos) de que dispone de su centro, adecuándose mucho más a la realidad que presentan cada uno de los centro de enseñanza de nuestro sistema (p.89).

Por otro lado, la investigación realizada por Yábar (2013), en su tesis titulada: “La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado”, en Perú, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, población cuarenta y cuatro (44), muestra censal, la cual concluyó: Se ha demostrado que existe relación entre la dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente, se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno – profesor.

Otra investigación consultada fue Porras (2013) con su tesis Doctoral Titulada: “Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples”, del Departamento Métodos De Investigación Y Diagnóstico En Educación I facultad De Educación. Entre los objetivos presentados se destaca: Objetivo General: Identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia).

Como conclusión 1.- Diagnóstico de las instituciones educativas, 2) análisis de las variables que condicionan la implantación del SGC. También incluimos aquellas conclusiones relacionadas con el rigor científico del estudio, las limitaciones y deficiencias reconocidas, la relación de esta investigación con otras investigaciones estudiadas, y el impacto de este estudio de tesis doctoral. Su relación con la investigación está en el hecho de analizar el proceso de gestión educativa, desde diferentes áreas y grados académicos.

El trabajo de investigación presentado por Ruiz, Enrique, Reyes y Suárez (2014) titulado “clima y satisfacción laboral en el personal docente y

no docente de la i.e. N° 82753, distrito de Ilapa, provincia San Miguel – Cajamarca. 2014” de la Universidad César Vallejo Escuela de Postgrado, con una población de 38 personas, 20 docentes y 18 administrativos. El Objetivo General es Determinar la relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral del personal docente y no docente de la I.E. N° 82753 ,distrito de Ilapa de la Provincia de San Miguel – Cajamarca 2014” . Su relación con la investigación es sobre uno de los roles directivos más importantes la satisfacción del personal, en la cual se siente identificado con el plantel, el rol del directivo y la organización de tareas.

A nivel nacional, Campos (2010), en su trabajo de grado titulado: “perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en educación básica” presentado en la Universidad Centro occidental “Lisandro Alvarado”, como requisito para optar al grado de magister scientiarum en gerencia empresarial, donde surgió como objetivo general determinar el perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en educación básica.

Por su parte, Montiel (2012), realizó una investigación titulada: “el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”, trabajo presentado en la Universidad del Zulia como requisito para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas planteándose como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas en el nivel de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada. El nivel de la investigación fue de carácter descriptivo, con una población constituida por 7 directivos (directores y subdirectores) y 92 docentes pertenecientes a las instituciones antes mencionadas, además cabe resaltar que su instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario estructurado de preguntas abiertas o cerradas.

Por otro lado, se ubicó el trabajo realizado por Medina, Camico y Urrieta (2012), quien tituló su investigación como: “gerencia y supervisión en educación primaria”, (Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador), trabajo presentado en la Universidad Central de Venezuela como requisito para optar al título de Licenciado en Educación. Su objetivo general fue analizar los procesos de gerencia y supervisión presentes en la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Libertador, de Puerto Ayacucho para el año escolar 2010-2011. La investigación fue de campo con carácter descriptiva, se totalizan (06) docentes directivos, (02) docentes supervisores y (105) docentes de aula; todos adscritos a la Zona Educativa y Dirección de Educación del Estado Amazonas. Se utilizó la encuesta, por medio del cuestionario como instrumento.

Así mismo se consultó Casañas (2014), en su trabajo de grado titulado: “Eficacia e impacto del proyecto educativo Canaima en educación Primaria”, presentado en la Universidad del Zulia como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, Mención Planificación Educativa. El mismo tiene como objetivo, analizar la eficacia y el impacto del Proyecto Educativo Canaima en la Educación Primaria y proponer un plan de acción para elevar la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje con el uso de las TIC en la I Etapa de Educación Primaria. La investigación que se realizó es de tipo descriptiva, con respecto a la población se tomaron en cuenta las instituciones educativas del Municipio Escolar Maracaibo 5 que llevan a cabo la ejecución del Proyecto Canaima. Este grupo de instituciones está conformado por un total de 22 y una muestra intencional de 6 escuelas, conformada por 18 secciones, 6 primer grado, 6 segundo y 6 tercero, con un total de 18 docentes, un docente por grado y sección. Esta investigación se realizó bajo un diseño transaccional, de campo y de tipo no experimental.

Las investigaciones precitadas, aportaron al investigador, orientaciones bibliográficas, nociones teóricas y conceptuales así como

directrices metodológicas que permitieron llegar a buen término el presente estudio.

### **Reseña Histórica de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”**

Durante la dictadura de Juan Vicente Gómez, Farriar, capital del Municipio Veroes del estado Yaracuy, era llamada la “Rosita”, donde se abrió la primera casa de estudios, en ella se impartían conocimientos generales.

En la década de los 40, empezó a funcionar la escuela estatal N° 57, sus inicios fueron modestos en una casita de Palma y bahareque, los niños cursaban el primer y segundo grado. Luego, la escuela nacional N° 51 inició sus actividades en lo que había sido un depósito de cambures, diagonal a la antigua estación del ferrocarril Bolívar. Entre los maestros fundadores encontramos a: María Asunción Parra, Nicanora Travieso, Carmen Celí Díaz, Luisa Ismelda Alvarado, Felícita Quiroga, entre otros educadores. Se organizaban actos culturales, homenajes a la Banda Nacional, Día del Árbol, Día del Yaracuy, Parrandones Navideños y se realizaban intercambios culturales con estudiantes y docentes de otras localidades.

Para el año 1955 esta escuela fue mudada, ya unificada, en una casa de madera con techo de zinc. Coincidentalmente en esta fecha se construyeron algunas edificaciones encomendadas en la gestión del Presidente Marcos Pérez Jiménez, época en la que se construyó la sede actual (Escuela Básica “Abigail Lozano”).

Instalada la escuela los alumnos cursaban desde el primer grado hasta el sexto, tuvo como nombre “Luisa de Morales” en homenaje a la destacada maestra de la localidad de Albarico. En los años 60 se hizo un sorteo de varios nombres y un estudiante escogió al azar un papel con el nombre de “Abigail Lozano” desde ese momento quedó identificada bajo ese nombre.

En el año 1990 comenzó a graduar bachilleres y para este momento contaba con una matrícula de 1200 alumnos de diferentes comunidades veroenses. Entre los personajes que estudiaron en dicha institución se pueden mencionar a: Antonio Rojas primer alcalde del municipio, Juan Alvarado médico cirujano, Johan López gran deportista, Dixon Rojas abogado, Arnoldo Suarez Abogado, Liliana Graterol Msc. Gerencia, Yaritza Oliveros Especialista en Gerencia y Dilia Rengifo Licenciada en Educación, Disnerving Illaraza Profesora en Informática, Yenny Meza Msc. Liderazgo; todos excelentes profesionales.

La Unidad Educativa “Abigail Lozano”, institución de dependencia nacional, se encuentra ubicada en la población de Farriar, capital del municipio Veroes del Estado Yaracuy, pertenece al Distrito Escolar Veroes. En 2004 fue transformada en liceo Bolivariano respondiendo a las políticas educativas del gobierno nacional y en la actualidad los alumnos están elaborando en las aulas de clase diferentes productos relacionados a la mención: Ciencias Básicas y Tecnología de los Alimentos.

Actualmente atiende una matrícula de 1509 estudiantes, se desarrollan los programas de desarrollo endógeno, PAE y todas las manos a la siembra.

La infraestructura ha sido rehabilitada en más del 60%, la pared perimetral fue reconstruida con convenios INCES, Gobernación y empresas privadas. Entre las figuras emblemáticas que trabajaron en esta institución se pueden destacar: la Doctora Érica Valenzuela, el Doctor Pedro Jacobo Caldera, la Maestrante Yaneth Talavera, Msc. María Rizales, el Msc. José Luis Guillory, la Ing. Yoli Arcila, el maestrante Julio Malave, Licdo. Frank Suarez, Profesor José Rivero, Msc. Víctor Maldonado, Msc. Luisa Rosada, Licdo. Antonio Angulo, Msc. Ana Corina Godoy, Licdo. Eustacio Parra, profesor Pedro Mujica, Licda. Ana Sequera y el Ing. Oscar García. (Tomado del Proyecto Educativo Integral Comunitario, PEIC, 2014)

Esta institución, históricamente, ha prestado un servicio educativo excepcional a la población yaracuyana, específicamente de la comunidad El Farriar. Es por ello, que el compromiso de todos los actores institucionales en la actualidad es contribuir a mejorar la calidad educativa y la gestión institucional de la microestructura escolar para seguir formando ciudadanos honestos, probos, democráticos, tolerantes y respetuosos en el marco de una cultura de paz y desarrollo sustentable de la región.

## **BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Liderazgo del directivo:**

Partiendo de que la dirección es considerada como la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo se puede decir que el liderazgo del directivo, es para poner en marcha todo lo que se ha planeado y organizado, es decir, que después de planificar y organizar el trabajo éste es el responsable que se cumpla lo acordado mediante la ejecución, el control y la delegación de autoridad, entre otras atribuciones. Teniendo muy en cuenta la cualidad de líder con la que debe contar el directivo como persona promotora de acciones para que se lleve a cabo determinado proceso, considerándose esto último como el rol. Adicionalmente se pueden citar los siguientes aspectos del liderazgo directivo: Innovación, promoción, organización, comunicación, facilitador, orientador, articulador, motivador, delegar, proactivo, presidir, entre otros.

### **Gestión escolar:**

Es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. En el

argot profesional se denominan procesos administrativos con elementos evaluables a nivel competitivo como son: diagnóstico, pronóstico, planificación, organización, control, seguimiento, coordinación y evaluación.

### **La Administración general y Escolar**

En vista de que el trabajo de investigación titulado: "el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso" se corresponde con el área de la administración es pertinente presentar a continuación una breve reseña histórica y citar algunos de sus principales exponentes como sustento teórico de la presente investigación. Dado, que las situaciones de crisis que generalmente se suscitan en cualquier parte del globo terráqueo y que en nuestro país se ha sentido con un alto grado sin detenernos a estudiar sus causas pues no es competencia de nuestro trabajo, es de carácter obligatorio que las organizaciones sociales asuman nuevas posturas para afrontar los retos y problemas que se presentan, mediante la aplicación de procesos científicos que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera eficiente.

En este sentido, en la administración el proceso de dirección, particularmente el del liderazgo directivo, se constituye en un instrumento idóneo para usar adecuada y oportunamente los recursos tanto humanos como materiales, debido a que este se constituye como campo de las ciencias sociales en un dinamizador capaz de dar respuesta, con criterios racionales, a los problemas que presentan las organizaciones de cualquier institución sea esta pública o privada. Llevándose a cabo esto, mediante el proceso de coordinación de las actividades y esfuerzos ejecutado por los miembros de la organización. En relación a lo planteado Terry, (1988) dice que "la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutados para determinar y lograr objetivos mediante el uso de gentes y recursos" (p. 136).

Como se observa, el autor hace referencia al proceso administrativo como algo complejo que le permite a un grupo de personas mediante sus actividades alcanzar de manera satisfactoria los objetivos planteados, para ello, se hace necesario llevar a cabo sistemáticamente las funciones que componen el proceso administrativo las cuales son: la planeación, organización, ejecución y control; en este sentido, la definición del autor (Ob. Cit.) es aplicable a las instituciones educativas como organizaciones sociales destinadas al logro de objetivos educacionales.

Al respecto, Chávez, (1992) (citado por Marín, 2006) precisa a la administración escolar como:

El conjunto de decisiones y acciones de los cuadros altos y medios de las instituciones educativas que se ejecuta para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios. (p. 170).

Sobre la definición anterior, se refleja que los gerentes educativos, para alcanzar los fines y metas, deben implementar una serie de procesos administrativos básicos donde destacan: planificación, organización, coordinación, evaluación, dirección y control entre otros. Es de subrayar que estos elementos son abordados con mayor profundidad posteriormente como postulados básicos que contribuyen al mejoramiento del trabajo del grupo que en definitiva consagra el liderazgo y conduce hacia el logro y mejora de la calidad educativa

### **EL liderazgo del directivo en la gestión escolar**

Mucho se ha escrito sobre la triada (rol, liderazgo y gestión), sin lugar a duda los mejores directivos son aquellos que conforman un perfil acorde a su investidura; los años y procesos de investigación demuestran una relación mayor o igual al grado de preparación. Según Koontz (2005) (citado por Marín, 2009) el liderazgo:

Es la capacidad para conseguir que los hombres y mujeres, hagan lo que no les gusta y lo que les gusta hacer”, es decir, es un proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales con ahínco y seguridad en sí mismo.

De igual manera, el autor (Ob. Cit.) dice también que “es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales”. (p.467). conllevando esto, a que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo ejemplar, conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

### **La organización:**

Para que una organización se desenvuelva de manera efectiva, el gerente y todo su equipo de trabajo deben centrar su atención en los principios del liderazgo planteados por Covey (1979):

- Delegue lo que otros pueden hacer
- Estimulen ideas, iniciativas y tomas de riesgos
- Asegúrese de que la gente tenga metas e intereses cómo las logra
- Delegue para desafiar, desarrollar e infundir empowerment
- Asesore para asegurar el éxito
- Refuerce el buen trabajo y los buenos intentos
- Comparta información, conocimientos y habilidades
- Valore, confíe y respete a cada persona
- Suministre apoyo sin tomar el mando
- Practique lo que predica. (p.48)

En este orden de ideas, cabe destacar las características que debe presentar un líder en su rol de directivo, para ello, Marín (2004) plantea lo siguiente:

- Constancia: es decir, coherencia en su manejo administrativo, manteniendo el rumbo predeterminado.
- Congruencia: el líder practica lo que predica
- Confiabilidad: apoya a sus compañeros cuando sea necesario

- Integridad: cumple compromisos y promesas
- El director de una escuela debe asumir que es un estratega educativo, por tanto debe ser cauteloso, sagaz, integro, discreto, agradable, justo y equitativo, su punta de lanza debe ser la cordialidad, la diplomacia, la proactividad y el buen humor.
- Debe tener habilidad para trabajar bajo presión y requiere la facilidad de expresión oral y escrita, sumados a la capacidad de paciencia y adaptabilidad a los cambios, manteniendo una proximidad a todos los integrantes de su comunidad escolar: docentes, alumnos, padres, representantes, sociedad civil, entre otros.
- Su tarea principal es crear un ambiente para que todos los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo y logre los objetivos con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzos e inconveniente humanos y material (p.27).

En este mismo orden de ideas, Marín (Ob. Cit.) dice que la dirección “constituye el hilo conductor de los intereses, metas y objetivos de todo el plantel” es decir, es el elemento de mayor jerarquía del complejo organizacional y determinante para que la gestión escolar de la organización marche efectivamente. (p. 18, 19)

### **La planificación:**

Es una función esencial en todo acto administrativo y debe ser ejecutada con carácter científico, operativo, debe ser un proceso coordinado, continuo, sistémico, realizado con métodos y técnicas sociales para garantizar el logro de los objetivos. En este mismo orden de ideas, para Castillo (1999), (citado por Marín, 2009)

La planificación es un proceso de toma de decisiones por anticipado, que contesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué queremos conseguir?
- ✓ ¿Cómo lo podemos conseguir?
- ✓ ¿Cuándo ejecutaremos cada acción?
- ✓ ¿Qué personas la realizarán?
- ✓ ¿Con que medios y/ recursos?
- ✓ ¿Resultados que se esperan?
- ✓ ¿Cómo se evaluarán dichos resultados? (p.39)

Como se puede observar, estas interrogantes con sus respuestas constituyen el llamado plan operativo. Desde este punto de vista, la planificación implica la capacidad de crear algo nuevo por lo que constituye un proceso de producción, innovación y renovación periódica. Además, la planificación permite el adecuado desenvolvimiento de las demás funciones de la organización, siendo éstas la dirección y el control.

En este mismo orden de ideas, el autor (Ob. Cit.) nos dice que la planificación se apoya en dos pilares fundamentales los cuales son el diagnóstico y el pronóstico del análisis sistémico de la realidad donde: el diagnóstico, es un aspecto importante para pronosticar, ya que, nos permite prevenir problemas e identificar oportunidades. Así como los pronósticos son proyecciones de lo que se quiere alcanzar, donde los puntos señalados en ellos son la fuente de información sobre la cual podemos formar juicios y predecir situaciones futuras. De igual manera, Koontz (2005) (citado por Marín, Ob. Cit.) afirma que la planificación “implica seleccionar misiones y objetivos las cuales se hacen necesarias para cumplirlas” (p. 57), plantea además que los planes se clasifican en:

1. Misión: Con ella se identifica la función o tarea básica de la empresa o institución. Así, el propósito de las escuelas es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la sociedad; el propósito: social, la misión: producir individuos integrales.
2. Determinación de los objetivos y metas: son los fines que se persiguen por medios de una actividad u otra índole. Representa el punto final de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control.
3. Estrategias y programación: los administradores lo usan para referirse a extensas áreas de las operaciones de las empresas.
4. Las políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento a la toma de decisiones.

5. Selección de procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.
6. Reglas: en ellas se exponen las acciones u/o misiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples.
7. Los programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo el curso de una acción dada.
8. Presupuesto: es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.

En este orden de ideas, Aguirre (1999), (citado por Marín, Ob. Cit.), afirma que los elementos y tipología de la planificación son:

Visión,

Es un estado ideal y deseable a futuro de las instituciones educativas... un enunciado coherente, conveniente y estimulante de la perspectiva a largo plazo de una institución; una guía de la organización, y para su logro deberá ser comunicada al personal en un ambiente de trabajo participativo... deberá contar con valores claros e institucionales” (p. 33).

La Misión, afirma el autor precitado, “se deriva de la visión y ayuda a las instituciones al logro de ésta... provee una guía de qué hace la institución y para qué existe... esta tiene que ser clara y concisa...” (p.38).

De igual manera nos dice que:

La misión es un instrumento muy efectivo para generar entusiasmo y compromiso, esta debe realizarse con la participación de todas las personas que conforman la organización, por ello, la misión y valores enmarcados en la institución deben ser congruentes con los valores y aspiraciones de los miembros de la institución. Implica ver hacia adentro de nosotros mismos y luego pensar de manera global,

transmitiéndolo a través del lenguaje, para crear una visión en nuestra profesión docente. (p. 43).

Los valores, son una guía de conducta para hacer realidad la misión y la visión institucional, expresan lo que las personas quienes laboran en la institución creen, son ideas claras, que marcan pautas a seguir en las relaciones de la institución. En este sentido, a continuación se presentan los elementos de la planificación de la institución en estudio.

**Misión:**

Activar factores productivos, contra la delincuencia, fortaleciendo las relaciones de la escuela con la familia y la comunidad, motivando su participación en actividades escolares, culturales y recreativas, que permiten reforzar los lazos familiares, el desempeño escolar y valorar la importancia del trabajo productivo, para un desarrollo armónico del niño (a) y del adolescente, en la sociedad. Haciendo de él un ciudadano consiente, honrado, participativo y corresponsable de la vida ciudadana.

Fuente: el autor, 2015

**Visión:**

Lograr el desarrollo de un individuo con proyecto de vida, capaz de asumir compromisos, con sentido de corresponsabilidad en el proceso de educación ciudadana con alto sentido en la formación de una cultura para la paz, la justicia social y la sustentabilidad del desarrollo.

**La coordinación:**

De acuerdo al profesor Marín (Ob. Cit.) este proceso es uno de los más importantes en la administración de cualquier organización, ya que, mediante ella se establecen los ajustes entre las diferentes partes y funciones de la organización a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y lograr el máximo rendimiento de los recursos humanos manteniendo así una unificación lógica y necesaria. Igualmente, nos indica que es “un proceso eminentemente dinámico, con variaciones periódicas y sistemáticas de sus instrumentos con la finalidad de alcanzar los propósitos debido a que la

coordinación facilita la utilización de los recursos dentro de un adecuado orden.” (p.49).

En tal sentido, Koontz (2005) (citado por Marín, 2009) la coordinación “se considera esencia de la administración para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación” (p.33). Por consiguiente, la coordinación educativa se entiende como la estrategia que dinamiza todos los elementos y componentes del currículo con el fin de facilitar un intercambio de información y de producto. El éxito de la coordinación es el acoplamiento y las buenas relaciones humanas, estableciendo claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, delimitando las funciones del conjunto de unidades que conforman la organización, armonizando las partes y formando un todo dinámico y coherente.

### **El Control:**

Es tarea principal de cualquier organización o empresa, y especialmente en las instituciones educativas, determinar mediante cualquier instrumento de medición el nivel de cumplimiento de desempeño de las funciones y su relación con las metas y políticas de la institución, en las etapas indicadas en los planes. Este proceso de medición es lo que conocemos como controles económicos y financieros, los cuales buscan distribuir y administrar de manera más eficaz la fuerza de los recursos económicos y materiales con los que se dispone.

De tal manera que, controlar implica verificar si los trabajos se desarrollan de acuerdo a lo previsto, tomando las medidas correctivas necesarias para evitar el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

En relación al planteamiento anterior, Ramírez (2002) (citado por Marín, 2009), controlar algo “es influir en una operación para mejorar los objetivos propuestos partiendo de la verificación de acciones, planeación de contenidos, fijación de objetivos, dirección de actividades para aterrizar en el control de resultados, lo cual implica alcanzar objetivos y fijar criterios de evaluación”.(p. 29)

### **Evaluación institucional:**

Para Ramírez (2002) (citado por Marín, Ob. Cit.) la evaluación es considerada como herramienta de apoyo para el proceso de control, estando constituida por:

- Factores de desempeño o características requeridas para el puesto
- Resultados esperados, desacuerdo a las responsabilidades del evaluado y los resultados obtenidos durante el periodo que se evalúa
- Establecimiento de metas, las cuales deben ser realistas, medibles y alcanzables
- Comentarios sobre el proceso de evaluación, lo cual brinda al evaluador la oportunidad de ampliar el proceso como tal

Lo antes expuesto nos permite considerar a la evaluación como una actividad continua, incorporada a todos los momentos del quehacer educativo, institucional o de aprendizaje, que nos facilita los datos necesarios para valorar ese proceso y, en consecuencia ajustar la actuación de lo que sea preciso.

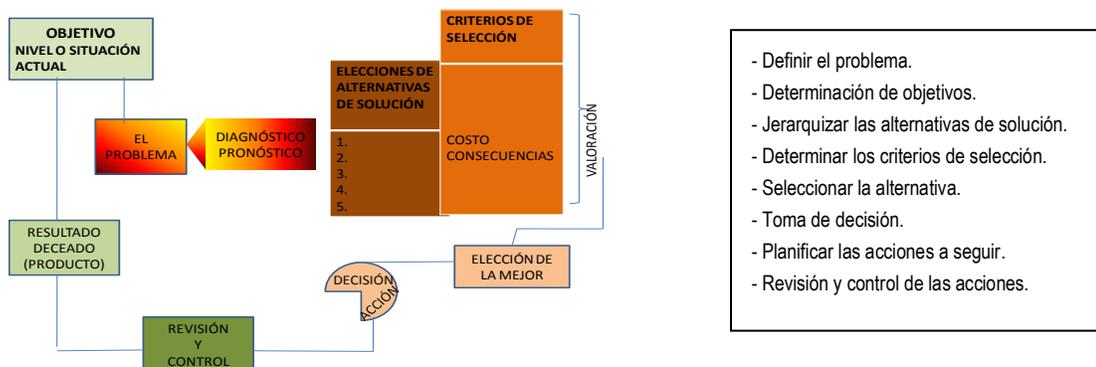
### **Toma de decisiones:**

Partiendo de que la toma de decisiones es uno de los procesos más relevantes en una dirección o gerencia y, que está presente en todas las demás funciones que se realizan en la organización, depende del funcionario

con poder de mando, del conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes, capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa y fundamentado en las leyes; cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico, es decir, tomar decisión en determinados momentos y ajustados a la normativa vigente.

En este sentido, Firme y Otros (2010) nos dicen que “una decisión es el resultado de una selección entre varias opciones específicas. Estas opciones son, antes del acto selectivo, decisiones en potencia. Las opciones, también llamadas alternativas, representan actos de voluntad que comprometen y son, por consiguiente, precursoras de acciones concretas”. (p. 192). Al tomar una decisión estamos transformando información. Es decir que, si encaramos al proceso decisorio desde un punto de vista sistémico, la información es el insumo principal de este proceso, y la decisión su producto. Veremos asimismo, que este proceso incluye una etapa de retroalimentación que implica el análisis de la eficacia de la decisión adoptada. La siguiente figura ejemplifica lo planteado anteriormente.

**Gráfico N° 01: Proceso para la toma de decisiones**



Fuente: tomado de lumpm, 1986, adaptación del autor, 2015

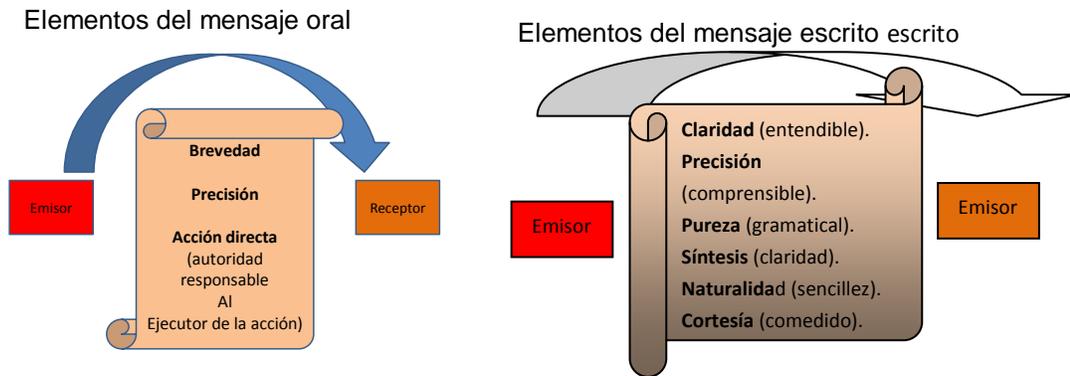
## **La Comunicación Gerencial:**

Para que un gerente o director educativo sea eficiente y logre a través de su influencia que otros trabajen en función de lograr las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O'Donnel (2004), señalan que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de las decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan a las personas y en este sentido, el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación. En tal sentido, a continuación se presentan unos gráficos alusivos a los elementos que deben considerarse para lograr la mayor eficiencia mediante el proceso de comunicación, bien sea esta por vía oral o escrita.

## Gráfico 02: Elementos para la efectividad en la comunicación



Fuente: el autor, 2015

### Trabajo en equipo:

Según Group (2004) (citado por Campos, 2010) “es capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros”. (p.39). Campos (Ob. Cit.) lo define como: capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. Aunque la organización no le dé suficiente apoyo.

### Cuadro N° 01, Resumen, procesos básicos de la administración:

#### Planeación-Organización-Dirección-Control

Planeación	Organización	Dirección	Control
Establece los objetivos y la misión. Estudia alternativas. Determina recursos necesarios. Genera estrategias para alcanzar los objetivos.	Diseña los cargos y las tareas específicas. Crea la estructura de la organización. Coordina las actividades laborales. Establece políticas y procedimientos. Define la asignación de recursos.	Dirige y motiva a los empleados. Establece la comunicación. Soluciona conflictos laborales. Diseña estrategias para mejorar el desempeño	Mide el desempeño. Toma correctivos. Establece controles a los procesos y actividades. Establece controles a los recursos de la empresa.

Fuente: el autor, 2015

## Funciones Generales del Director del Plantel

De acuerdo la naturaleza de la educación en Venezuela, la cual, es un derecho humano y por lo cual está garantizada en la CRBV, su carácter es público y por ende se fundamenta en el cuerpo legal del país. Así, “El personal directivo, estará integrado por el Director y el Sub-Director”. Art- 68 Cap. II del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, (2009).

Las funciones del Directivo están contempladas en términos generales en el artículo 69 (RGLOE, 2009) y reza que: “El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo, le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico...impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias...”

A partir de ello, se plantean las siguientes funciones de acuerdo al Manual del Director y Supervisor Educativo de Ordoñez (2008):

- Diagnosticar, planificar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, ejecutar y realimentar los planes de acción institucional, a nivel administrativo y pedagógico, como parte del proceso de dirección del SEB, con el objeto de reorientar la dinámica funcional del sistema de trabajo.
- Dirigir y participar en la construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), conjuntamente con la triada (familia-escuela-comunidad), considerando: diagnóstico, situación problema, plan de acción, sistematización, evaluación y divulgación. (Ver Artículo 67 RGLOE).
- Integrar los siguientes Consejos: Directivos, Técnico Docente, de Sección, de Docentes, General, contemplados en RGLOE en el Capítulo III, De los Consejos de Docentes, Art. 82 en los respectivos literales.
- Prever conjuntamente con el equipo técnico - docente, el presupuesto operativo anual (POA) requerido por el plantel acorde con las necesidades prioritarias.
- Promover actividades que han de servir al fortalecimiento del proceso enseñanza y aprendizaje.
- Planificar en conjunto con las y los docentes y coordinadores, jornadas de motivación, formación e información; a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa según el nivel.

- Administrar el presupuesto, conjuntamente con la Asociación Civil, siguiendo instrucciones específicas del MPPE.
- Socializar con el equipo técnico-docente, las orientaciones que les corresponden de acuerdo con la función que desempeñan.
- Organizar conjuntamente con el equipo Técnico-docente, las distintas opciones para administrar las áreas de aprendizaje, según el número de secciones, determinando los diversos lineamientos y criterios para la distribución de la planta física.
- Canalizar y resolver conjuntamente con los consejos comunales, los problemas detectados en la institución.
- Establecer junto con su equipo la estructura organizativa del plantel.
- Establecer conjuntamente con el equipo docente las comisiones necesarias para el desarrollo de las actividades del plantel durante el período escolar.
- Propiciar un ambiente armónico, de paz, tranquilidad, compañerismo, respeto mutuo y solidaridad en la institución, acorde con los valores morales y ética socialista.
- Coordinar acciones para el mantenimiento de la planta física, haciendo a su vez las gestiones necesarias para la adquisición de mobiliario escolar y papelería.
- Adquirir y conservar el equipo, mobiliario escolar e instalaciones incluyendo al personal en el mantenimiento y cuidado de los mismos, fortaleciendo la misión y visión del plantel.
- Seleccionar y desechar el material que se encuentra en los espacios de almacenamiento dándole una utilidad adecuada.
- Solicitar con anticipación el material e insumos, necesario ante el ente competente.
- Coordinar conjuntamente con la sub dirección administrativa el inventario de los bienes nacionales, actualizando la desincorporación de aquellos elementos, equipos y materiales que no se utilizan en el plantel.
- Recibir y revisar todo lo relativo a la dotación de activos e insumos que posee al momento de tomar posesión del cargo.
- Mantener actualizado el archivo de todo el personal del plantel.
- Gestionar ante la Zona Educativa todo lo relativo a las necesidades e inquietudes del personal docente, administrativo y obrero. (Movimientos de ingresos, procedimientos administrativos, aumento de horas (Media General), entre otros).
- Dictar las diversas pautas sobre la participación del personal en la ejecución del trabajo.
- Fomentar y participar con el personal en actividades extra cátedras.
- Propiciar la actualización de los docentes en lo personal y profesional.

- Postular al personal del plantel de acuerdo con méritos, años de servicio y dedicación al trabajo para condecoraciones por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación y otras instituciones.
- Responder ante las autoridades competentes por el funcionamiento académico y administrativo del plantel, siendo el responsable de gestionar los procesos administrativos.
- Coordinar la evaluación de desempeño del personal docente, administrativo y obrero.
- Coordinar, sistematizar, acompañar y evaluar los procesos de planificación y evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje, en conjunto con la subdirección académica y la coordinación pedagógica según sea el caso.
- Monitorear el control y seguimiento de la asistencia del personal, con la subdirección administrativa.
- Coordinar y supervisar el trabajo del equipo técnico – docente; así como también del personal docente, administrativo y obrero de la institución.
- Supervisar y evaluar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.
- Socializar oportunamente la información recibida de la Zona Educativa y la Dirección Municipal de Educación, con el objeto de viabilizar las acciones que se requieran a nivel administrativo y pedagógico.
- Hacer llegar a la Dirección Municipal de Educación, la información requerida de la institución.
- Participar en la elaboración y cumplimiento de los acuerdos de convivencia escolar, en conjunto con el Colectivo Institucional y Comunitario.
- Realizar planificación e informe mensual.
- Promover la integración de la triada familia – escuela – comunidad.
- Realizar y promover junto con el coordinador o coordinadora del Programa de Alimentación Escolar (PAE), la contraloría social del programa, tramitando a su vez de manera oportuna en la instancia correspondiente (Coordinación Regional o Enlace Municipal y Distrital), la rendición de cuentas de la ejecución del mismo y la entrega de los recaudos establecidos para el pago a los prestadores y prestadoras de servicios.
- Supervisar junto con el coordinador o coordinadora de PAE, el cumplimiento por parte de las madres y padres colaboradores y colaboradoras de las normas de higiene y el cuidado de los materiales y equipos de cocina.
- Informar a la Coordinación Regional o Enlace Municipal y Distrital, junto con el coordinador o coordinadora de PAE,

cualquier suspensión del servicio de alimentación por intoxicación, infraestructura, falta de servicios básicos o suspensión de clases, entre otros; procurando la intervención oportuna para su solución efectiva.

- Promover la incorporación de la familia y la comunidad, desde un enfoque interinstitucional e intersectorial, para el fortalecimiento y adecuada articulación de programas y proyectos dirigidos al desarrollo subsistema de educación básica y sus modalidades.
- Avisar con anticipación a los padres y/o representantes de los niños, niñas y adolescentes cuando estos deben concurrir a actos culturales o fiestas escolares, tramitar y obtener su autorización escrita para las excursiones, paseos y salidas del plantel.

### **Función de la Coordinación de Desarrollo Endógeno**

- Sensibilizar a la comunidad en general.
- Diseñar, elaborar y aplicar diagnóstico.
- Orientar a los colectivos sobre el diagnóstico.
- Elaborar planes de acción.
- Diseñar y aplicar mecanismo de control y seguimiento.
- Evaluar las actividades.
- Sistematizar los plantados por los colectivos.
- Participar en los consejos locales de planificación.
- Establecer redes con los organismos y organizaciones civiles en la comunidad.
- Participar en encuentros y reuniones de las redes.
- Organizar a la comunidad en general.
- Promover la capacitación en todos los colectivos.
- Participar en la elaboración del plan y ejecución presupuestaria anual.
- Inventariar los recursos humanos y materiales del contexto local, municipal, regional y nacional
- Participar en cabildos.
- Garantizar la sustentabilidad, productividad e integración de los proyectos y colectivos.
- Asistir y participar en las reuniones y consejos docentes y directivos. (Técnicos – Docentes – Directivos y de Sección).
- Asumir responsablemente la tutoría asignada.
- Participar en las decisiones de los colectivos.
- Informar por escrito cada una de las actividades cumplidas al director del plantel.

## **Función de los Departamentos de Coordinación de I y II Nivel**

- Coordinar y atender todo lo administrativo y académico de los alumnos, docentes y administrativo.
- Canalizar y organizar los insumos entregados por los tutores con respecto a los alumnos tales como: Matricula inicial, registro de notas, asistencias, resúmenes de rendimiento, entrevistas, actas, visitas a los representantes, actividades cumplidas, proyectos, planes de acción, entre otros.
- Llevar el control y seguimiento de asistencia del personal docente y administrativo a su cargo.
- Participar en la elaboración de los diagnostico.
- Participar y asistir a los consejos y reuniones de la Institución.
- Orientar las actividades a cumplir por los docentes.
- Elaborar planes de acción de actividades.
- Entregar informe escrito de las actividades y acciones cumplidas por escrito al nivel jerárquico que lo exija.
- Controlar y coordinar la disciplina y orden de las actividades a cumplir.
- Reunir en el tiempo previsto todos los insumos al Departamento de Evaluación y Control con respecto a los alumnos, para su debida y oportuna tramitación y efecto.
- Controlar, evaluar y asistir al personal docente y administrativo adscrito a la coordinación para sus respectivos reportes.
- Organizar y revisar junto con los docentes la planificación, evaluación y bibliografía periódica y oportunamente.

## **Función de los Departamentos de Coordinación y Proyectos**

- Sensibilizar a la comunidad en general.
- Diseñar y elaborar y aplicar diagnostico específico.
- Elaborar planes de acción involucrado directamente a las áreas y personal de la Institución.
- Orientar el desarrollo de los planes de acción.
- Diseñar y aplicar instrumento de control y seguimiento.
- Realizar las gestiones necesarias para el cumplimiento de las actividades estableciendo redes.
- Participar en la elaboración del plan general y ejecución presupuestaria del plantel.
- Organizar y elaborar medios de información y comunicación internos y externos.
- Incorporar a los colectivos en las actividades a cumplir.
- Asistir y participar en los consejos y reuniones del plantel.

- Participar en las decisiones de los colectivos.
- Asumir responsablemente la tutoría asignada.
- Informar por escrito cada una de las actividades cumplidas al Director del plantel.

### **Función de los Departamentos de Evaluación**

- Participar en la elaboración del diagnóstico.
- Elaborar plan de Acción.
- Elaborar y diseñar instrumento que permitan registrar todos los insumos relacionados con el rendimiento y seguimiento del personal docente y alumnos.
- Tramitar, revisar, asesorar y requerir los insumos relacionados con los alumnos al coordinador del nivel referente al administrativo y el académico.
- Asesorar y orientar al personal docente en cuanto a los instrumentos emanados por el Departamento.
- Establecer las fechas oportunas para la recepción de insumos.
- Elaborar cronograma de actividades conjuntamente con el Consejo Técnico y directivo del Plantel.
- Emitir constancia de notas, de estudios y títulos de bachiller en forma oportuna, tomando en cuenta el tiempo necesario y hacerlo previa información al interesado.
- Llevar control y seguimiento de las actividades planificadas e informar oportunamente cualquier irregularidad al curso en tal hecho y al coordinador general del plantel por escrito.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa legal vigente en cuanto a evaluación y registro se refiere.
- Mantener y llevar al día los recaudos requeridos por la División de Evaluación, registro y control de Estudios de la Zona Educativa del Estado Yaracuy.

### **Teoría del clima laboral de Likert**

El clima organizacional, es un componente fundamental en la microestructura escolar para lograr la integración de los diferentes actores institucionales, en un ambiente laboral orientado por la sinergia y proactividad de los equipos de trabajo, para lograr la misión y visión de la microestructura escolar, que necesariamente debe ser la formación de ciudadanos críticos, participativos, democráticos y con principios y valores

claramente establecidos en el Proyecto Político de la CRBV que se dio en Venezuela en el año 1999.

En esa orientación, Likert, citado por Palma (2005), refiere en su teoría de clima laboral que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

**Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejando en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales de la institución como tal.

**Variables finales:** estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

De acuerdo a McGregor, existe una manera nueva de explicar cómo los directivos deberían considerar a los empleados según cómo se apliquen al trabajo los diferentes conceptos de la naturaleza humana. Describe dos alternativas, la “teoría X” y la “teoría Y”.

La “teoría X” supone que el trabajo es inherentemente desagradable, la gente es perezosa y poca ambiciosa, los trabajadores prefieren la supervisión de cerca y evitar responsabilidades, el dinero es el incentivo

principal, y los trabajadores tienen que ser coaccionados o sobornados. La “teoría Y” supone que la gente disfruta trabajando y el trabajo es algo tan natural como el juego, el reconocimiento y la realización de uno mismo es tan importante como el dinero, los empleados están comprometidos con su trabajo y saben autodirigirse y asumir responsabilidades, y los trabajadores muestran creatividad e ingenuidad cuando se le da la oportunidad.

Es este sentido, no se trata en realidad de cuestionarse si usted es un directivo de la teoría X o de la teoría Y. Lo importante es que cada uno de los directivos sepa cómo tratar con la gente. La clave del éxito está en determinar qué estilo de dirección es el más adecuado para sacar los niveles más altos de motivación en sus empleados. El estilo de dirección de la teoría X consiste en confiar únicamente en uno mismo para hacer las cosas correctamente. En términos de cómo se relaciona con sus empleados, podemos decir que se trata de un enfoque de dirección orientado al control.

Es importante destacar, que el estilo de dirección de la teoría Y, demuestra que el directivo confía en sí mismo y en que sus empleados harán las cosas correctamente. En términos de la relación con los empleados podemos decir que es un enfoque orientado a dar autoridad (empowerment). Las diferencias entre estos dos estilos de dirección son:

El directivo orientado al control (teoría X):

- Toma decisiones sin tener en cuenta las ideas de los demás.
- Mantiene el control.
- Confía en la validez de sus opiniones.
- Está orientado hacia los objetivos y en algunos casos es exigente.
- Puede llegar a utilizar la presión para alcanzar los objetivos.
- Puede llegar a utilizar la disciplina con aquellos que no hacen su trabajo correctamente.
- Actúa decididamente y no puede soportar un rendimiento pobre.
- Espera que nadie del equipo le critique.

## El directivo orientado a dar autoridad (teoría Y)

- Toma decisiones por consenso y ayuda a que los demás se sientan también “propietarios”.
- Estimula y fomenta la creatividad y la iniciativa.
- Dirige y enseña a los demás y les ayuda a realizar su trabajo más eficazmente.
- Lidera con su ejemplo.
- Reconoce el trabajo bien hecho.
- Ayuda a la gente a crecer en su trabajo y a ganar más responsabilidad.
- Valora y fomenta el trabajo en equipo.

Si su estilo de dirección se acerca más al enfoque de la teoría X, seguramente está interactuando con sus empleados del modo que afirma esta teoría y ayuda a crear un entorno como el que ésta crea. Probablemente presiona a la gente para que se rinda, le enseña paso a paso cómo hacer las cosas y le dice qué hacer y cómo hacerlo. Seguramente está siempre controlando y vigilando a sus empleados y ellos se resisten por ello, reaccionando negativamente a su dirección y control constante. Este resentimiento evidentemente refuerza su creencia de que los empleados tienen que ser microdirigidos para que realicen eficazmente su trabajo. Los directivos de la teoría Y dirigen a la gente para ayudarla a prosperar, no simplemente para ser los jefes. Su actitud a la hora de tratar con la gente es crucial. Si adopta la actitud de ayudar a sus empleados a prosperar y les da lo que necesitan para ello, sus empleados lo notarán y estarán más receptivos. Un directivo de la teoría Y puede dar a todos, sin excepción, la responsabilidad de actuar como él cree que debe ser o de tomar decisiones importantes que afecten a todo el departamento o a la empresa en su totalidad. Tendrá que utilizar su mejor juicio y sentido común para ver qué es lo mejor en cada momento, lugar, circunstancia y para cada individuo implicado. (Tomado de: <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrteoriaxy.htm>)

## **Bases legales**

En este epígrafe se presenta el basamento legal que respalda la investigación, para ello se cita a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los siguientes artículos:

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

El artículo hace referencia a los principios que constituyen al Estado venezolano, siendo estos: el carácter democrático, social de derecho y de justicia, el cual debe prevalecer en todo el accionar en la República. Razón por la cual el personal directivo debe promover estos principios como bases de la transformación de la sociedad desde las instituciones educativas, a manera de formar al nuevo republicano.

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. 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. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Este artículo destaca la importancia que el Estado debe darle a la educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. Entendiendo además que esta es la palanca que facilita desarrollar el potencial creativo de los seres humanos para mejorar sus condiciones de vida tanto personal como colectiva. El Estado debe promover la participación de las familias y de sociedad en general a fin de contextualizar y consustanciar a los sujetos que forman parte en el proceso educativo.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

De lo antes citado, vale la pena destacar lo referente a la educación de calidad, para todas y todos los venezolanos, así como también lo concerniente a la inversión presupuestaria con el fin de garantizar dicha calidad educativa. Para el logro de la calidad educativa deben tomarse muy en cuenta los aspectos relacionados con: la infraestructura, la gerencia y la administración educativa entre otros, en relación a la inversión, ésta debe destinar buena parte a la formación profesional de los docentes y demás

miembros de la comunidad educativa con la intención de contar siempre con un personal capacitado y actualizado para afrontar los retos educativos que se sucedan. Aspectos que deben tener claro todo el personal directivo para argumentar legalmente sus solicitudes presupuestarias en función de mejorar la calidad educativa de sus instituciones.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

En este sentido, la idoneidad académica y la solvencia moral guardan estrecha relación con el proceso de carácter directivo, ética, moral y académica que deben recibir permanentemente todos los entes que hacen vida activa en las instituciones educativas a fin de garantizar una educación rica en valores. Estas acciones deben ser promovidas frecuentemente por el Estado, garantizando de esta manera un clima de trabajo que facilite el logro planteado en la misión educativa. De igual manera estas acciones permiten contar en el tiempo con un equipo capacitado que puede servir de formador del resto del personal, como también el de poder asumir los cargos de mayor responsabilidad dentro de las diferentes instancias e instituciones del quehacer educativo.

De igual manera la Ley Orgánica de la Educación (LOE, 2009) fundamenta a esta investigación mediante los siguientes Artículos:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la

sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

Como puede observarse, aquí se resaltan los principios de democracia participativa, protagónica, la responsabilidad social, la justicia social, y a la educación rica en valores patrios y ciudadanos, destacando los principios que la rigen, siendo estos: pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe. Aspectos que debe tener bien claro el personal directivo a la hora de promover o supervisar los planes y programas del personal a su cargo.

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

En vista de que el Estado asume a la educación como el espacio para promover la venezolanidad mediante todas sus manifestaciones culturales,

razón por la cual, el personal directivo como miembro del Estado docente debe conocer e indagar sobre las diferentes expresiones de los valores culturales venezolanos, para así, promover su reproducción en las nuevas generaciones mediante una gestión escolar que promueva el potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas para apreciar, asumir y transformar la realidad cultural de la sociedad.

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

Lo planteado nos deja ver la organización que debe existir desde la máxima instancia del Estado (Ministerio del Poder Popular para la Educación) incluyendo los organismos regionales, distritales, municipales y locales como responsables en la materialización de las políticas educativas mediante la promoción de la participación protagónica y corresponsable de los diversos sujetos y organizaciones comunitarias que pudieran colaborar con el quehacer educativo. Aspectos que deben ser promovidos por el personal directivo mediante los planes, programas y proyectos de la institución escolar.

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

1. Garantiza:
  - a. El derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes.
  - b. La gratuidad de la educación en todos los centros e instituciones educativas oficiales hasta el pregrado universitario.
  - c. El acceso al Sistema Educativo a las personas con necesidades educativas o con discapacidad, mediante la creación de condiciones y oportunidades. Así como, de las personas que se encuentren privados y privadas de libertad y de quienes se encuentren en el Sistema Penal de Responsabilidad de Adolescentes.
  - d. El desarrollo institucional, permanencia y óptimo funcionamiento de las misiones educativas en sus distintas modalidades.
  - e. La continuidad de las actividades educativas, en cualquier tiempo y lugar, en las instituciones, centros y planteles oficiales nacionales, estatales, municipales, entes descentralizados e instituciones educativas privadas.
  - f. Los servicios de orientación, salud integral, deporte, recreación, cultura y de bienestar a los y las estudiantes que participan en el proceso educativo en corresponsabilidad con los órganos correspondientes.
  - g. Las condiciones para la articulación entre la educación y los medios de comunicación, con la finalidad de desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, la capacidad para construir mediaciones de forma permanente entre la familia, la escuela y la comunidad, en conformidad con lo previsto en la Constitución de la República y demás leyes.
  - h. El uso del idioma castellano en todas las instituciones y centros educativos, salvo en la modalidad de la educación intercultural bilingüe indígena, la cual deberá garantizar el uso oficial y paritario de los idiomas indígenas y del castellano.
  - i. Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

- j. Que a ningún o ninguna estudiante, representante o responsable, se le cobre matrícula y servicios administrativos, como condición para el ingreso, permanencia y egreso de las instituciones educativas oficiales.
- k. Que a ningún o ninguna estudiante, representante o responsable, se le retenga la documentación académica personal, se le cobre intereses por insolvencia de pago o se tomen otras medidas que violen el derecho a la educación y el respeto a su integridad física, psíquica y moral.
- l. Respeto y honores obligatorios a los símbolos patrios, a la memoria de nuestro Libertador Simón Bolívar y a los valores de nuestra nacionalidad, en todas las instituciones y centros educativos.
- 2. Regula, supervisa y controla:
  - a. La obligatoriedad de la educación y establece los mecanismos para exigir a las comunidades, familias, padres, madres, representantes o responsables, el cumplimiento de este deber social.
  - b. El funcionamiento del subsistema de educación universitaria en cuanto a la administración eficiente de su patrimonio y recursos económicos financieros asignados según la Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal y sus normas de gobierno de acuerdo con el principio de la democracia participativa y protagónica, como derecho político de quienes integran la comunidad universitaria, sin menoscabo del ejercicio de la autonomía universitaria y la observancia de los principios y valores establecidos en la Constitución de la República y en la presente Ley.
  - c. El obligatorio cumplimiento de la educación en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, el idioma castellano, la historia y la geografía de Venezuela; y el ambiente en las instituciones y centros educativos oficiales y privados, hasta la educación media general y media técnica. Así como la obligatoria inclusión, en todo el Sistema Educativo de la actividad física, artes, deportes, recreación, cultura, ambiente, agroecología, comunicación y salud.
  - d. La creación y funcionamiento de las instituciones educativas oficiales y privadas y la idoneidad de las personas naturales o jurídicas para el cumplimiento de los requisitos éticos, económicos, académicos, científicos, de probidad, eficiencia, legitimidad y procedencia de los recursos para fundar y mantener instituciones educativas privadas.

- e. La calidad de la infraestructura educativa oficial y privada de acuerdo con los parámetros de uso y diseño dictados por las autoridades competentes.
  - f. Los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social.
  - g. La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa.
  - h. La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones, centros o espacios educativos oficiales y privados del subsistema de educación básica, con el objeto de garantizar procesos para la enseñanza y el aprendizaje en el Sistema Educativo, con pertinencia social, de acuerdo con lo establecido en la ley especial que rige la materia.
  - i. El régimen de fijación de matrícula, monto, incremento, aranceles y servicios administrativos que cancelan los y las estudiantes, sus representantes o responsables, en las instituciones educativas privadas. Se prohíbe el empleo de figuras o modos como fundaciones, asociaciones civiles, sociedades mercantiles, o cualquier otro mecanismo para ejercer coerción, en la cancelación de montos superiores a los establecidos por el órgano rector y demás entes que regulan la materia.
  - j. Los programas y proyectos educativos, la creación de fundaciones destinadas a apoyarlas e instituciones en el sector educativo de carácter oficial, privado, nacional, estatal, municipal y en las demás instancias de la administración pública descentralizada.
3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:
- a. De formación, orientados hacia el desarrollo pleno del ser humano y su incorporación al trabajo productivo, cooperativo y liberador.
  - b. Para la inserción productiva de egresados universitarios y egresadas universitarias en correspondencia con las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.
  - c. De territorialización de la educación universitaria, que facilite la municipalización, con calidad y pertinencia social en atención a los valores culturales, capacidades y potencialidades locales, dentro de la estrategia de inclusión

social educativa y del proyecto de desarrollo nacional endógeno, sustentable y sostenible.

- d. De desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales.
- e. Para alcanzar un nuevo modelo de escuela, concebida como espacio abierto para la producción y el desarrollo endógeno, el quehacer comunitario, la formación integral, la creación y la creatividad, la promoción de la salud, la lactancia materna y el respeto por la vida, la defensa de un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, las innovaciones pedagógicas, las comunicaciones alternativas, el uso y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la organización comunal, la consolidación de la paz, la tolerancia, la convivencia y el respeto a los derechos humanos.
- f. De evaluación y registro nacional de información de edificaciones educativas oficiales y privadas, de acuerdo con la normativa establecida.
- g. De actualización permanente del currículo nacional, los textos escolares y recursos didácticos de obligatoria aplicación y uso en todo el subsistema de educación básica, con base en los principios establecidos en la Constitución de la República y en la presente Ley.
- h. Para la acreditación y certificación de conocimientos por experiencia con base en el diálogo de saberes.
- i. Que desarrollen el proceso educativo en instituciones y centros educativos oficiales y privados, nacionales, estatales, municipales, entes del Poder Público, medios de comunicación, instituciones universitarias públicas y privadas, centros educativos que funcionen en las demás instancias de la administración pública descentralizada.
- j. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.
- k. De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación,

ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

- l. De ingreso de estudiantes a las instituciones de educación universitaria nacionales y privadas.
  - m. De evaluación estadística permanente de la poblacional estudiantil, que permita construir indicadores cualitativos y cuantitativos para la planificación estratégica de la Nación.
  - n. De educación formal y no formal en materia educativa cultural, conjuntamente con el órgano con competencia en materia cultural, sin menoscabo de las actividades inherentes a su naturaleza y especificidad en historia y geografía en el contexto venezolano, latinoamericano, andino, caribeño, amazónico, iberoamericano y mundial. Así como en educación estética, música, danza, cine, televisión, fotografía, literatura, canto, teatro, artes plásticas, artesanía, gastronomía y otras expresiones culturales, con el fin de profundizar, enriquecer y fortalecer los valores de la identidad nacional como una de las vías para consolidar la autodeterminación y soberanía nacional.
4. Promueve, integra y facilita la participación social:
    - a. A través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.
    - b. De las diferentes organizaciones sociales y comunitarias en el funcionamiento y gestión del Sistema Educativo, facilitando distintos mecanismos de contraloría social de acuerdo con la Constitución de la República y las leyes.
    - c. De las familias, la escuela, las organizaciones sociales y comunitarias en la defensa de los derechos y en el cumplimiento de los deberes comunicacionales para la educación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, en la interpretación crítica y responsable de los mensajes de los medios de comunicación social públicos y privados, universalizando y democratizando su acceso.
    - d. En la defensa de la soberanía, la identidad nacional e integridad territorial.
  5. Promueve la integración cultural y educativa regional y universal
    - a. En el intercambio de teorías y prácticas sociales, artísticas, de conocimientos, experiencias, saberes populares y ancestrales, que fortalezcan la identidad de nuestros pueblos latinoamericanos, caribeños, indígenas y afrodescendientes.

- b. Desde una concepción de la integración que privilegia la relación geoestratégica con el mundo, respetando la diversidad cultural.
- c. En el reconocimiento y convalidación de títulos y certificados académicos expedidos.
- d. Para la independencia y cooperación de la investigación científica y tecnológica.
- e. En la creación de un nuevo orden comunicacional para la educación.
- f. En la autorización, orientación, regulación, supervisión y seguimiento a los convenios multilaterales, bilaterales y de financiamiento con entes nacionales e internacionales de carácter público y privado, para la ejecución de proyectos educativos a nivel nacional.

Este artículo plantea la responsabilidad del Estado, mediante los órganos nacionales con competencia en materia educativa, a fin de garantizar los derechos de los ciudadanos establecidos en la constitución y las leyes. Así como también define los aspectos a regular, supervisar, controlar, para el fiel cumplimiento de los deberes del Estado inherentes al proceso educativo y la gestión escolar, resaltando las responsabilidades del Estado para planificar, ejecutar, coordinar políticas y programas educativos en función de un nuevo modelo social a través, de la promoción, integración y facilitación de la participación ciudadana en dicha materia.

Artículo 14. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. La educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica

está centrada en los procesos que tienen como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

La educación ambiental, la enseñanza del idioma castellano, la historia y la geografía de Venezuela, así como los principios del ideario bolivariano son de obligatorio cumplimiento, en las instituciones y centros educativos oficiales y privados.

Este artículo nos dice claramente que el Estado concibe a la educación, como un derecho humano y un deber social fundamental mediante un proceso de formación integral, gratuito, de calidad, permanente, entre otras características, con la intención de promover un cambio cultural hacia la valoración ética y social del trabajo, del nuevo ciudadano consiente de la necesidad de cambios sociales e individuales, manteniendo nuestra identidad a través de la visión histórica de nuestros antepasados. Partiendo de que la didáctica debe estar centrada en procesos que incluyan en sus planes y en su práctica tanto la investigación, la creatividad como la innovación.

Generando así la flexibilización para el uso de las estrategias, de los recursos o de la organización del aula siempre que sea en beneficio de los estudiantes. Razón por la cual los directivos deben actualizarse con este concepto de educación para conocer, promover y hacer cumplir lo planteado en él, mediante las políticas, planes, programas y proyectos escolares.

Artículo 15. La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines:

1. Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable y solidaria, comprometida con los procesos de transformación social y consustanciada con los

principios de soberanía y autodeterminación de los pueblos, con los valores de la identidad local, regional, nacional, con una visión indígena, afrodescendiente, latinoamericana, caribeña y universal.

2. Desarrollar una nueva cultura política fundamentada en la participación protagónica y el fortalecimiento del Poder Popular, en la democratización del saber y en la promoción de la escuela como espacio de formación de ciudadanía y de participación comunitaria, para la reconstrucción del espíritu público en los nuevos republicanos y en las nuevas republicanas con profunda conciencia del deber social.
3. Formar ciudadanos y ciudadanas a partir del enfoque geohistórico con conciencia de nacionalidad y soberanía, aprecio por los valores patrios, valorización de los espacios geográficos y de las tradiciones, saberes populares, ancestrales, artesanales y particularidades culturales de las diversas regiones del país y desarrollar en los ciudadanos y ciudadanas la conciencia de Venezuela como país energético y especialmente hidrocarburoso, en el marco de la conformación de un nuevo modelo productivo endógeno.
4. Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación.
5. Impulsar la formación de una conciencia ecológica para preservar la biodiversidad y la sociodiversidad, las condiciones ambientales y el aprovechamiento racional de los recursos naturales.
6. Formar en, por y para el trabajo social liberador, dentro de una perspectiva integral, mediante políticas de desarrollo humanístico, científico y tecnológico, vinculadas al desarrollo endógeno productivo y sustentable.
7. Impulsar la integración latinoamericana y caribeña bajo la perspectiva multipolar orientada por el impulso de la democracia participativa, por la lucha contra la exclusión, el racismo y toda forma de discriminación, por la promoción del desarme nuclear y la búsqueda del equilibrio ecológico en el mundo.
8. Desarrollar la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico mediante la formación en filosofía, lógica y matemáticas, con métodos innovadores que privilegien el aprendizaje desde la cotidianidad y la experiencia.
9. Desarrollar un proceso educativo que eleve la conciencia para alcanzar la suprema felicidad social a través de una estructura

socioeconómica incluyente y un nuevo modelo productivo social, humanista y endógeno.

El personal directivo, en consonancia con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación, debe promover la identidad nacional como patrimonio histórico y legado cultural de nuestros antepasados. Es por ello que este artículo muestra los fines de la educación conforme a los principios y valores de la Constitución y de la Ley, destacando el: desarrollar el potencial creativo de los individuos para el pleno ejercicio de su personalidad con fundamento en una conciencia latinoamericanista y caribeña, como nuestro legado cultural histórico.

Artículo 17. Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes.

Este artículo identifica y define a los responsables y corresponsables de la educación así como también los deberes y derechos de estos, comenzando por las familias, las organizaciones comunitarias del poder popular, la comunidad educativa, la organización estudiantil y el empresariado en el proceso de la gestión escolar. Permitiéndole estos al personal directivo contar con un grupo de ciudadanos que pueden contribuir y contextualizar la planificación de dicha gestión.

Artículo 18. Los consejos comunales, los pueblos y comunidades indígenas y demás organizaciones sociales de la comunidad, en ejercicio del Poder Popular y en su condición de corresponsables en la educación, están en la obligación de contribuir con la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, la formación y fortalecimiento de sus valores éticos, la información y divulgación de la realidad histórica,

geográfica, cultural, ambiental, conservacionista y socioeconómica de la localidad, la integración familia-escuela-comunidad, la promoción y defensa de la educación, cultura, deporte, recreación, trabajo, salud y demás derechos, garantías y deberes de los venezolanos y las venezolanas, ejerciendo un pedagógico liberador para la formación de una nueva ciudadanía con responsabilidad social.

El artículo antes mencionado, sirve de guía u orientación al personal directivo para impulsar el nuevo enfoque de la gestión escolar, donde debe promover la organización y la formación de las comunidades para que contribuyan de manera corresponsable en los procesos pedagógicos de la institución y promuevan la integración familia-escuela-comunidad como elemento generador de la responsabilidad social.

Artículo 19. El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

Lo antes mencionado, permite al personal directivo como miembro activo y representante local del Estado Docente, en concordancia con las políticas educativas emanadas de los demás entes (nacionales-regionales), ejercer las competencias en materia educativa con el propósito de orientar, supervisar y dirigir estratégicamente el proceso educativo con la promoción y participación de las organizaciones comunitarias.

Artículo 20. La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República,

leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo. A tales efectos:

1. La comunidad educativa está conformada por padres, madres, representantes, responsables, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y trabajadoras administrativas, obreros y obreras de las instituciones y centros educativos, desde la educación inicial hasta la educación media general y media técnica y todas las modalidades del subsistema de educación básica. También podrán formar parte de la comunidad educativa las personas naturales y jurídicas, voceros y voceras de las diferentes organizaciones comunitarias vinculadas con las instituciones y centros educativos.

2. La organización y funcionamiento de la comunidad educativa se regirá por la normativa legal que a tal efecto se dicte, la cual deberá desarrollar las normas y los procedimientos para velar por su cumplimiento por parte de sus integrantes. El Estado garantiza, a través del órgano rector con competencia en el subsistema de educación básica, la formación permanente de los ciudadanos y las ciudadanas integrantes de las comunidades educativas para efectos del cumplimiento de la contraloría social y otros deberes y derechos de los ciudadanos y las ciudadanas en la gestión educativa.

Lo citado, orienta al personal directivo hacia la promoción, creación y formación de las comunidades educativas con una visión participativa y protagónica tanto de los miembros internos como de los miembros externos de las instituciones educativas, con la intención de optimizar todo lo atinente a la gestión educativa, haciendo uso de la contraloría social comunitaria.

Artículo 24. El Sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano. Se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona sin distinción de edad, con el respeto a sus capacidades, a la diversidad étnica, lingüística y cultural, atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales.

Artículo 25. El Sistema Educativo está organizado en:

1) El subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media. El nivel de educación inicial comprende las etapas de maternal y preescolar destinadas a la educación de niños y niñas con edades comprendidas entre cero y seis años. El nivel de educación primaria comprende seis años y conduce a la obtención del certificado de educación primaria. El nivel de educación media comprende dos opciones: educación media general con duración de cinco años, de primero a quinto año, y educación media técnica con duración de seis años, de primero a sexto año. Ambas opciones conducen a la obtención del título correspondiente.

La duración, requisitos, certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación básica estarán definidos en la ley especial.

En este sentido, el liderazgo del directivo debe ser para coordinar y ser el portavoz de las necesidades de las diversas instituciones de educación básica, así como de la sociedad en general, ante las instituciones universitarias encargadas de la formación y carrera docente a fin de contextualizar el perfil del egresado en materia docente con las necesidades locales.

Artículo 38. La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Lo antes planteado le permite al personal directivo en consonancia con el artículo 104 de la CRBV relacionado con la calidad de personal docente, mediante políticas, planes, programas y proyectos generar acciones destinadas a mejorar de manera continua el nivel de formación académica de los y las responsables y corresponsables en la formación de

la nueva ciudadanía, a fin de garantizar una sociedad crítica, reflexiva y participativa de manera consciente en el proceso de transformación en pro del desarrollo social de la localidad.

Artículo 39. El Estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y las ciudadanas, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

En base al planteamiento anterior, es responsabilidad del directivo como ente rector, implementar políticas de formación permanente a los responsables y corresponsables de la educación, a fin de promover el desarrollo integral de estos, garantizando así a futuro una nueva ciudadanía participativa, crítica y protagónica, dispuesta a participar efectivamente en la reconstrucción e innovación de la gestión escolar con la participación de los diferentes entes (internos - externos) y demás organizaciones comunitarias para propiciar la ejecución de planes, programas y proyectos educativos vinculados al desarrollo social de la localidad.

Artículo 40. La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como

tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas.

En relación a lo planteado, el directivo debe formarse y actualizarse permanentemente junto a los corresponsables de la educación a fin de que juntos puedan seleccionar a los mejores profesionales para que ingresen a los planteles, de igual manera este debe garantizar la permanencia y promoción de manera democrática, mediante la participación de los responsables y corresponsables de la educación. Garantizando de esta manera una carrera docente basada en una evaluación justa desde el ingreso hasta el egreso del personal.

Artículo 43. El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Lo citado anteriormente, hace referencia a la responsabilidad de todos los niveles directivos de promover una gestión democrática participativa en la búsqueda de la integración escuela-familia-comunidad donde el Estado como director general del proceso educativo, fórmula y administra políticas de supervisión, con la finalidad de acompañar y orientar el proceso educativo, diversificando los aspectos pedagógicos. En fin, el directivo debe garantizar el buen desarrollo de las políticas emanadas del órgano rector en materia educativa consagrados en la LOE.

Artículo 44. La evaluación como parte del proceso educativo, es democrática, participativa, continua, integral, cooperativa, sistemática, cualitativa - cuantitativa, diagnóstica, flexible, formativa y acumulativa. Debe apreciar y registrar de manera permanente, mediante procedimientos científicos, técnicos y humanísticos, el rendimiento estudiantil, el proceso de apropiación y construcción de los aprendizajes, tomando en cuenta los factores sociohistóricos, las diferencias individuales y valorará el desempeño del educador y la educadora y en general, todos los elementos que constituyen dicho proceso. El órgano con competencia en materia de educación básica, establecerá las normas y procedimientos que regirán el proceso de evaluación en los diferentes niveles y modalidades del subsistema de educación básica. Los niveles de educación universitaria se regirán por ley especial.

La evaluación como proceso - que permite determinar las fortalezas y debilidades de los responsables y corresponsables de la educación, es un elemento que debe ser promovido por el personal directivo de forma democrática mediante procedimientos científico, técnicos y humanísticos, a fin de generar la responsabilidad de los actores mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de los diversos elementos que constituyen dicho proceso educativo. Generando de tal forma, la necesidad de formación de los miembros de la comunidad educativa en función de mejorar permanentemente la calidad de la gestión escolar.

Artículo 45. Los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de sus instancias nacionales, regionales, municipales y locales, en las instituciones, centros y servicios educativos, en los lapsos y períodos que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley.

En función a lo planteado anteriormente, los directivos deben estar conscientes de lo estipulado en el Reglamento educativo para garantizar la aprobación de las evaluaciones institucionales por parte de los órganos competentes en los lapsos y períodos correspondientes.

## **CAPÍTULO III**

### **La Metodología: Un Proceso en Construcción Permanente**

La actividad investigativa, según Bravo (citado en Arias, 2006), está enfocada a la solución de situaciones. “Su objetivo consiste en hallar respuestas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 21). A efectos de esta investigación, fue necesario el uso de métodos que facilitaron la obtención de datos para producir información relevante respecto al problema planteado. De acuerdo a ello, los objetivos proyectados en el presente estudio sobre el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso, se abordó desde el paradigma cuantitativo, perspectiva definida por Sampieri (2010) de la siguiente manera: “Consiste en describir, explicar y predecir fenómenos, generar y comprobarlos, bajo la lógica deductiva, es secuencial y probatorio”. (p.125). El fenómeno estudiado es el liderazgo del personal directivo, su actuación, roles, responsabilidad social y corresponsabilidad en los procesos gerenciales de la microestructura escolar, siendo su objetivo general:

Analizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.

Tal como, lo explica la cita anterior al utilizar este paradigma cuantitativo se puede detallar en forma numérica, explicar por cuadros de frecuencia y porcentaje y los resultados del fenómenos en estudio que pueden ocurrir en un futuro y por las fórmulas se puede probar, es decir,

este paradigma se consolida en la medición de valores numéricos con el propósito de explicar lo que sucede en la realidad.

En ese mismo orden de ideas, Hurtado y Toro (2006) plantean que el método que se puede utilizar es el hipotético deductivo, por cuanto este se basa en “la observación, la descripción y la explicación, y que reduce la realidad a sus aspectos cuantificables” (p. 32).

En tal sentido, el método es un procedimiento que utiliza el investigador realizando el descubrimiento por la indagación directa, la descripción de lo estudiado, dando una explicación tentativa para luego verificar por medio de la explicación, la conclusión que es emanada por los instrumentos previamente analizados mediante procedimientos estadísticos tal como se puede evidenciar en el presente trabajo.

### **Tipo de Investigación**

En concordancia con el paradigma investigativo y sus características de la situación planteada, se trata de una investigación de campo, siendo concebida por Sierra (citado por Ramírez, 2004) como: “aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural... También es llamada investigación sobre el terreno” (p. 76). Esta investigación según los autores se debe realizar dentro del ambiente contextual, donde se produce el fenómeno investigado y la relación que se establece entre el director y los otros actores institucionales en la microestructura escolar objeto del presente estudio, es decir, se debe realizar en la institución objeto de estudio.

En tal sentido, el mejor manejo de dicho concepto se encuentra en Arias (2006) expresa que la investigación de campo es:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable

alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

Cabe destacar, que se ha tomado este diseño por la característica de recoger información directamente de los sujetos estudiados y su entorno, además no se pretende manipular la variable sino simplemente estudiarla, es decir, la información viene de las fuentes principales, de los afectados o estudiados directamente donde la misma se recolecta según el instrumento que utilice el investigador. En relación a lo descrito en párrafos anteriores, la información obtenida vino directamente del escenario educativo, específicamente de la institución U.E. “Abigail Lozano” perteneciente a la comunidad de Farriar, Municipio Veroes, Estado Yaracuy, donde por medio de una fase de observación de la asignatura Prácticas de Administración se pudo apreciar que existe una debilidad en el desarrollo de los procesos administrativos.

### **Nivel de la investigación**

Igualmente, se considera un estudio de nivel descriptivo que según Arias, F. 2006, (p.24), “consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno para establecer su estructura o comportamiento”. En este estudio se cuantificó y observaron las características del grupo en estudio a fin de establecer relaciones entre ellos. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, respecto a la investigación de nivel descriptiva, ésta es definida por el Manual para la Elaboración del Trabajo y Tesis de Grado de los Postgrado de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2000) expresando que éste:

Conlleva al diagnóstico de una situación inherente a la especialidad que lleva a la descripción o evaluación de los

elementos que configuran el ámbito del problema. Se utilizan criterios sistemáticos para destacar elementos esenciales de su naturaleza presentando además las posibles alternativas de solución.

Otra definición que es importante mencionar del nivel descriptivo es la de Dankhe citado por Hernández y otros (2001), afirma que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...” (p.60).

Como se evidencia en lo anteriormente expuesto por los autores, el nivel descriptivo busca detallar las características más relevantes de los sujetos que son actores para el análisis en estudio, con la intención de llevar a cabo posteriormente su evaluación.

### **Población y Muestra**

Teniendo en cuenta siempre que la población en un estudio forma parte del universo, más no es el universo como tal sino un subconjunto de este. Cabe resaltar, que en este estudio la población estará conformada por los directivos y los docentes que integran la U.E. “Abigail Lozano”, los cuales se componen de cincuenta y seis (56) personas con los siguientes cargos: (01) un director y (03) tres subdirectores para el Subsistema de Educación Básica: Nivel de Educación Primaria y Educación Media General, cuenta con (05) coordinadores, coordinador de: primer nivel, segundo nivel, desarrollo endógeno, evaluación y PAE (programa alimentario escolar) cuarenta y siete profesores por hora en las diferentes disciplinas.

Para Ramírez (1999) "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91). Se tomó como muestra la totalidad del personal docente con funciones administrativas

(director, subdirectores y coordinadores) y además ocho (8) profesores por horas, cumpliendo con la cuota de 30% mínima.

Según Wigodski (2010) define “la población como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (p. 102) En este sentido, La población consta de un grupo de cincuenta y seis (56) personas que laboran en la unidad educativa “Abigail Lozano”, ubicada en la comunidad de Farriar en el municipio Veroes del Estado Yaracuy. Con el propósito de llevar a cabo la visión y la misión establecida por la comunidad educativa y que además han estado bajo la responsabilidad de la misma dirección para el periodo en estudio.

Cuando se lleva a cabo alguna investigación debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. El autor (Ob. Cit.) describe los siguientes tipos de población:

1. Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
2. Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
3. Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
4. Cantidad - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (p.135)

Igualmente, Torres (2006) define la población como el “conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (p.164) cabe

destacar que ambas citas señalan a la población como un grupo de individuos o elementos, con rasgos comunes, los cuales son estudiados en la investigación.

**Cuadro N° 02: Población objeto de estudio**

Institución	Cantidad de personal	
	Docentes	Directivos
U.E. "Abigail Lozano"	47	9
<b>Total</b>	<b>56</b>	

Fuente, el autor, 2015.

**Cuadro N° 03: Discriminación de la Población según Jerarquía**

<i>DISCRIMINACIÓN SEGÚN JERARQUÍA</i>	
CANTIDAD	CARGO
UN (1)	Director
Tres (3)	Subdirectores:
Cinco (5)	Primaria, Administrativo y Académico
	Coordinadores:
	Primer nivel, segundo nivel, Proyecto, Evaluación, PAE
Cuarenta y dos (42)	Profesores por horas

Fuente, el autor, 2015.

En efecto, se totalizan cincuenta y seis personas (56) profesores por horas (47) y directivos (9); todos adscritos a la Zona Educativa (cargos nacionales, por Ministerio del Poder Popular para la Educación), que será considerada como nuestra población objeto de estudio.

### **Muestra**

Esta se realiza cuando es difícil abarcar todos los elementos que forman parte de la población que está a nuestro alcance, por lo tanto se recurre a la selección de una muestra, la cual, para Arias (2006), significa

que, “es un subconjunto representativo infinito que se extrae de la población accesible” (p. 83). De lo planteado se desprende, que cuando se investiga una población que es muy extensa se puede examinar una pequeña parte del grupo que sea representativo. El tipo de muestra que se utilizó fue el probabilístico, que según Ramírez, (2004) consiste en:

Escoger bajo un procedimiento simple, las unidades que conformarán la muestra. Se debe asignar un código a cada uno de los elementos que conforman la población; luego, a través de un procedimiento al azar, se seleccionan los elementos de muestra. (p. 108).

Luego de conocer la muestra que se seleccionó, se realizó un procedimiento para verificar las unidades que participaron en la subdivisión de la población, siendo el más idóneo puesto que la población es homogénea, su sencillez constituyó un punto a favor de la investigación. En vista de que Ramírez (1999), indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91), se trabajó con una muestra de 17 docentes en funciones administrativas y académicas.

Se escogieron docentes del nivel de Educación Primaria y Educación Media General.

En función de lo planteado por los autores, la muestra es una selección representativa de la población, escogida bajo un método probabilístico, que garantice la misma posibilidad de escogencia de cualquiera de los elementos de la población. En cuanto a la muestra, Wigodski (2010), la define como “un subconjunto fielmente representativo de la población” (p.124). En concordancia con el planteamiento anterior, el autor, define a la muestra, como una parte verdaderamente representativa de la población en estudio. El autor presenta diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

Asimismo Torres (Ob. Cit.) dice que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (p.165)

Como se observa, el precitado autor, incorpora en esta definición, la importancia de la muestra, siendo esta, que permite observar y medir las variables objeto de estudio a un pequeño grupo (muestra representativa) a través del cual se infiere hacia el resto de la población.

Por ello, se escogió 17 profesores en funciones administrativas de los diferentes niveles que tiene la escuela objeto de estudio, con la finalidad de obtener la información con la mayor objetividad posible.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la realización del presente trabajo se contempló el uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de recopilar informaciones necesarias para el desarrollo del estudio, ajustadas a las interrogantes planteadas en esta investigación. En este orden de ideas, Balestrini (2001) explica que “estas técnicas son diversas según el objeto a que se aplique y no se excluyen entre sí” (p. 131), lo que se precisa en términos de validez y confiabilidad es elegir la adecuada y utilizarla convenientemente. A continuación se conceptualizan los términos más importantes.

#### **Técnicas:**

Ramírez (2007), manifiesta que, “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de las ciencias” (p.108). En este mismo sentido, también nos dice el autor que, “de las técnicas más frecuentes utilizadas en las ciencias sociales, tenemos, por ejemplo, la técnica de la observación y sus variantes como la observación

participante, la encuesta y la entrevista.” Es decir, son los procedimientos que utiliza el investigador(a) o los investigadores(as) para recolectar la información necesaria para la investigación.

En este sentido, en esta investigación se utilizó:

- En primer lugar, la técnica de la observación, que para Hurtado (Ob Cit.) “constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información para lo cual el investigador se apoya en los sentidos (vista, oído, (sentidas kinestésicos y cenestésico), olfato y tacto).”(p. 359). Lo que quiere decir que el uso de la observación es muy importante dentro del campo de la investigación, pues por medio de ella se pudo captar muchos elementos necesarios que influyeron dentro de la investigación efectuada al directivo de la institución en estudio.
- Por otro lado, se utilizó la encuesta escrita, dirigida al personal directivo y docentes del Subsistema de Educación Básica: Nivel de educación Primaria y Educación Media.

En ese mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006) definen a la encuesta como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.”(p. 134). Es por ello, que por medio de la encuesta se pudo obtener la información necesaria del personal a estudiar con el fin de desarrollar los objetivos planteados con la finalidad de determinar y hacer una serie de sugerencias para mejorar la calidad de la gestión escolar dentro de la institución objeto de estudio.

#### Instrumentos

Para el profesor Ramírez (2007), el instrumento de recolección de datos “es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes.” (p.108). En este sentido, el autor resalta la diferencia entre técnica e instrumento, ya que, a la primera la

define como un procedimiento de recolección de datos y al segundo como un dispositivo o soporte físico que se emplea para la recolección de los datos, donde podemos mencionar, por ejemplo, las fichas, el cuestionario, la lista de cotejo, las escalas de estimación, el diario de campo, las grabadoras, filmadoras, entre otros.

Según Quesquén y Otros (2013), conceptualizan los instrumentos “como el soporte físico que se emplea para recoger información sobre los aprendizajes esperados de los educandos. Todo recurso que nos brinda información sobre el aprendizaje de los alumnos”. (p.16)

### **Observación:**

La observación, para Hurtado (Ob. Cit.) “constituye un proceso de atención, recopilación selección y registro de información para lo cual el investigador, olfato y tacto)” (p. 359). Lo que quiere decir que el uso de la observación es muy importante dentro del campo de la investigación, pues por medio de ellas se pudo captar muchos elementos necesarios que influyeron dentro de la gestión efectuada al personal directivo de la institución de estudio.

Por otro lado se utilizaron las encuestas escritas dirigidas al (personal directivo, los diferentes docentes del Subsistema de Educación Básica: Nivel de Educación Primaria y Educación Media General), ya que para ello se realizó un instrumento de manera estructurada de tal forma que nos arrojó información de manera ordenada para el proceso de análisis y conclusiones.

### **Encuesta:**

En ese mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006) definen a la encuesta de la siguiente manera, “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 134). De allí, que por medio de la encuesta se puede obtener la información necesaria del personal a estudiar con el fin de desarrollar los objetivos planteados

sobre el liderazgo del directivo en la gestión escolar en la institución objeto de estudio.

### **Cuestionario:**

Según García, (2004) el cuestionario,

Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en formas coherentes, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

En base a lo expresado, el cuestionario consiste en una serie de preguntas presentadas en forma ordenada lógica y psicológicamente con la intención de que la persona interrogada pueda responder con facilidad las preguntas allí planteadas. De igual manera, el autor, resalta la importancia de este instrumento al decir que, “el cuestionario permite la recolección de datos proveniente de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta...”(p.29), para de esta manera, dirigir la introspección del encuestado y lograr además uniformidad y calidad en la información recabada, sin que sea necesario a la hora de responderlo la presencia del investigador.

### **Validez del instrumento**

La validez de un instrumento varía de acuerdo con el propósito con que se use y el grupo dentro del cual discrimina, es decir la medición que se ha de realizar en un instrumento debe poseer una serie de condiciones en cuanto al contenido, el cual debe estar relacionado con la variable que se va a medir. En este sentido, Palella y otros, indican que este proceso garantiza la ausencia de sesgo representando, la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.

Por tal motivo, el instrumento se debe validar para conocer lo que deseamos medir, utilizando una serie de mecanismos y unas personas de conocida trayectoria para que den su opinión, ya que éste es el que realmente mide las variables enmarcada desde sus dimensiones e indicadores a través de los ítems del instrumento. En tal sentido Arias (Ob. Cit.) expresa que “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende medir” (p.79).

Es importante señalar, que el instrumento fue presentado a profesionales de reconocida trayectoria en el campo de la investigación siendo, a fin de obtener un juicio experto que permita, como señalan los autores precitados, certificar lo que se quiere medir. Los especialistas consultados fueron: la ciudadana Msc. María Riales, profesora de proyecto de la Universidad Simón Rodríguez; Msc. Marlin Romero, Jefe del Departamento de Planificación Ambiental en el Instituto Universitario Tecnológico Yaracuy con catorce años de servicio y el Dr. José Clemente Marín Díaz, profesor de la Universidad Central de Venezuela (UCV), quienes hicieron las sugerencias y recomendaciones necesarias para mejorar algunos ítems del primer instrumento presentado y aprobando de manera unánime el instrumento final.

En relación a este punto Ruiz, (1997) expresa que:

Se debe seleccionar dos jueces o expertos por lo menos, a los fines de juzgar de manera independiente la bondad de los ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia de los reactivos con el universo del contenido, la claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo de su formulación.(p.87)

Posteriormente a la revisión y constatación de la eficiencia del instrumento final por parte de los expertos, se procedió a la aplicación de la prueba piloto con la intención de verificar si el instrumento recogía la información que necesitábamos, lo cual resultó positivo. En este orden de

ideas, Hurtado y Toro (Ob. Cit.) nos indica que la prueba piloto, “consiste en un estudio que debe realizarse en una pequeña muestra de la muestra definitiva de la población a investigar. Su propósito es saber si los instrumentos van a servir para recoger la información que necesitamos, es decir si son válidos” (p.108). En el presente caso, se aplicó a un pequeño grupo de docentes de una institución con características parecidas a la de la población objeto de estudio de la presente investigación.

### **Confiabilidad del instrumento**

Una de las características técnicas que determinan la utilidad de los resultados de un instrumento de medición es su grado de reproducibilidad. Esta se refiere al hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en determinadas ocasiones, deberían ser similares si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas.

Por lo tanto, la confiabilidad es concebida por Sampieri (Ob. Cit.) Como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados... se determina mediante diversas técnicas” (p. 242)

Para que los resultados de un instrumento puedan ser interpretables, es decir, para que tengan significado y valor heurístico, es necesario que los mismos sean confiables. No es posible determinar la relación entre dos o más variables si los instrumentos utilizados para medirla son poco confiables. En relación a la confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar la prueba piloto como se dijo anteriormente, en la cual participaron nueve (09) sujetos que forman parte de la matrícula de otro establecimiento educativo con características similares a la institución objeto de estudio, dando el instrumento una confiabilidad de 0.72%, siendo la misma alta y satisfactoria.

## **Técnicas de análisis de datos**

Después de terminar la tarea de recolección de datos se procedió a organizarlos para finalmente extraer las conclusiones que permitieron responder las interrogantes que se plantearon al comienzo de la investigación, es decir, se realizaron una serie de operaciones a fin de resumir lo que se recopiló con los instrumentos que se usaron, acción conocida como codificación, la cual consta de dos fases: la primera consistió en el análisis de los datos y luego estuvo la interpretación de los mismos.

Esta información se realizó de forma manual para determinar la frecuencia y los porcentajes para cada uno de los ítems contestados.

El análisis de los datos, consistió en resumir las observaciones que se realizaron y en tal sentido fue necesario separar la información que se obtuvo del personal (los directivos – las y los docentes) que trabajan en la misma institución, recopilada por medio de la Escala de Likert, donde a cada categoría de respuesta se le asignó un valor numérico para que la identifique, al respecto, Hernández y otros (s/a) señalan que “codificar datos significa asignarle un valor numérico a lo que represente” (p.365).

Cabe destacar, que de acuerdo a la respuesta que se colocó se le dio un valor agregado de manera descendente en relación a la pregunta que se realizó. En relación a esta investigación se utilizaron cinco (5) alternativas de manera descendente, es decir, (5, 4, 3, 2, 1) debido a que las respuestas fueron estructuradas de la siguiente manera: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), rara vez (RV) y nunca (N), con el propósito de que el encuestado pudiera diferir al momento de seleccionar alguna de las alternativas.

Posteriormente, se realizó una matriz de datos para la tabulación de los resultados con el fin de someter la información a un tratamiento estadístico, donde se utilizó la estadística descriptiva, la cual incluye la

distribución de frecuencia y porcentaje. La realización de esta distribución de frecuencia fue con el propósito de establecer la cantidad de veces que se repetían las categorías para luego unirlos y procesar la opinión de los encuestados. Es decir, esta información se transformaría en tablas o cuadros, proceso conocido con el nombre de codificación que no es más que asignar valores numéricos a los datos de tipo verbal, para permitir su cuantificación.

En este sentido, se presenta la información en forma de gráficos de columna, para reducir de esta manera la información y obtener una percepción visual y detallar los objetivos. Finalizado este proceso se interpretó la información recopilada la cual fundamentó las conclusiones de la investigación, facilitando de esta manera el reunir todo el conocimiento adquirido en la investigación en una serie de afirmaciones y preposiciones, las cuales permitieron ahondar la explicación del problema que se tuvo, así como relacionarlo con el cuerpo de teorías con las que se justifica la investigación.

De allí, que luego de obtener la información recogida durante el proceso indagatorio de la problemática estudiada, se estudiaron y analizaron las conclusiones por medio de las técnicas de recolección de información, las cuales fueron plasmadas al final del trabajo de investigación.

## **LAS VARIABLES**

La profesora Campero (2012), las define como “las propiedades, cualidades o características de un objeto ente o situación, las cuales son capaces de modificarse en extensión y naturaleza de uno a otro objeto, ente o sujeto” (p. 50). Razón por la cual se consideró necesario para esta investigación precisar y definir dos variables como atributo que no permanece constante en la investigación, mediante un sistema de variables.

## **SISTEMA DE VARIABLES**

El sistema de variables de una investigación según el Diccionario de las ciencias de la Educación (2005), consiste en un “constructo que permiten definir y asignar valores, cuantitativos dentro de un espacio simbólico claramente determinado”. Al delimitar la investigación desde el punto de vista geográfico en la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Veroes del Estado Yaracuy, por otra parte desde el punto de vista educativo en un proyecto de investigación sobre el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso, presentado como requisito para optar al grado de Licenciado en Educación y del resultado obtenido se deriva un aporte que contribuye con la calidad educativa a nivel nacional.

### Cuadro N° 04: Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la Unidad Educativa “Abigail Lozano”, ubicada en el Municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Diagnosticar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la unidad educativa “Abigail Lozano” ubicada en el municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.	<b>Gestión escolar:</b> es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y facilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-y para la comunidad educativa. Redorta J. (2009)	<b>Procesos administrativos básicos</b>	Planificación	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Encuesta	Cuestionario	PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO
			Coordinación	11,12,13			
			Control	14,15,16			
			Evaluación	17,18			
			Toma de decisiones	19			
Sistematizar el liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar de la unidad educativa “Abigail Lozano” ubicada en el municipio Autónomo “José Joaquín Veroes” del Estado Yaracuy.	<b>Liderazgo del directivo:</b> es el conjunto de cualidades que le permiten al director influir de manera armoniosa sobre las acciones a desempeñar por el personal a su cargo entre estas cualidades destacan: se anticipan al cambio, inspiran compromiso, tienen seguidores, Son eficientes con las personas, son motivadores, entre otros. Redorta J.	<b>Competencias Laborales</b>	Resolución de conflictos	20,21	Encuesta	Cuestionario	PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO
			Comunicación efectiva	22,23			
			Liderazgo	24			
			Delegación de funciones	25			
			Establecimiento de objetivos.	26			
			Trabajo en equipo.	27,28			
			Supervisión y evaluación de las actividades	29			
			Administración	30			
			Toma de decisiones	31			
			Éticos	32			

Fuente: el autor, 2015

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS**

#### **Análisis de Gráficos**

En el presente capítulo, se analizaron e interpretaron los resultados de las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento. Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) “los datos obtenidos se presentan organizados en cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje según sus dimensiones e indicadores, así como también gráficos porcentuales de las variables de estudio”. (p.36).

Del mismo modo, se utilizaron la frecuencia y los porcentajes para elaborar tablas y generar gráficos que facilitaron las interpretaciones de los resultados. Las técnicas para el estudio de los datos recopilados de esta investigación fueron objetos de un análisis estadístico descriptivo, se utilizaron las herramientas técnicas disponibles en el programa de computación. En base a estos análisis se elaboran las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Es importante destacar, que un directivo ideal es un sujeto que requiere de un equipo interdisciplinario y de colaboradores en los procesos de administración, control y seguimiento. El liderazgo es un factor determinante que los directivos deben cumplir, para promover una gestión escolar llena de satisfacciones para propios y extraños.

Se presentan a continuación los cuadros y gráficos de cada uno de los ítems que representan el resultado obtenido de la aplicación del instrumento.

**PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE PRONOSTICOS Y  
DIAGNOSTICOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION**

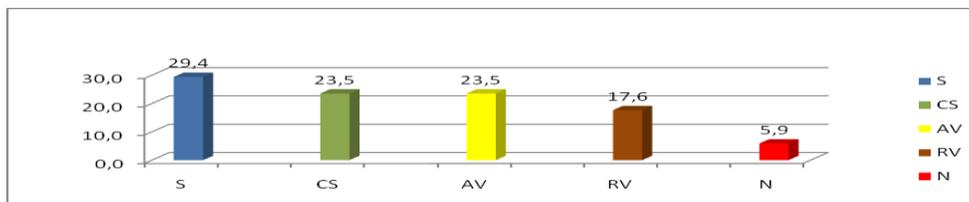
**ITEMS N° 01**

¿En la institución donde usted labora se realizan los procesos de diagnóstico y pronóstico como requisito indispensable para la planificación?

**Cuadro N° 05**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	29,4	4	23,5	4	23,5	3	17,6	1	5,9

**Grafico N° 03**



Los datos registrados en el cuadro N 01°, muestran que los docentes Indicaron en un 29,4% que siempre se realizan los procesos de diagnóstico y pronóstico como requisito indispensable para la planificación; otro 23,5% dijo que casi siempre lo realizan; de igual manera un 23,5% manifestó que algunas veces lo realizan; un 17,6% indicó que rara vez lo realizan; y finalmente un 5,9% manifestó que nunca lo realizan. Esto evidencia que se cumple con la necesidad de realizar los procesos de diagnóstico y pronóstico tal como lo manifiesta Marín (2009) “El diagnóstico nos permite prevenir problemas...”, se observa que la institución realiza dichos procesos (diagnóstico y pronóstico) como elemento indispensable para la planificación, garantizando el éxito de inicio, mediante la detección del problema y las oportunidades, para abordar las debilidades y estimular las fortalezas de los sujetos, actores del hecho educativo.

## PERCEPCION DE LAS REORIENTACIONES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMO ELEMENTO PERTURBADOR DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

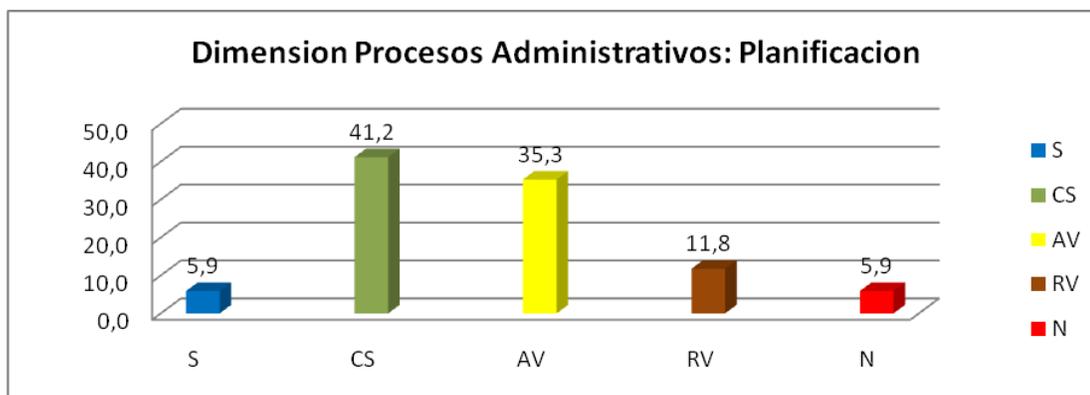
### ITEMS N° 02

¿En la institución donde usted labora se llevan a cabo reorientaciones del proceso de planificación en caso de ser necesario para lograr los objetivos?

**Cuadro N° 06**

N°	ITEMS	S		CS		AV		RV		N	
		f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
2		1	5,9	7	41,2	6	35,3	2	11,8	1	5,9

**Grafico N°04**



Los datos registrados en el cuadro N 01°, muestran que los docentes señalaron en un 5,9% que siempre se llevan a cabo reorientaciones del proceso de planificación en caso de ser necesario para lograr los objetivos de la gestión escolar; otro 41,2% manifestó que casi siempre, 35,3% señaló que algunas veces, 11,8% expresó que rara vez, un 5,9% expresó que nunca. Demostrando así una debilidad en el proceso de recolección de datos durante el diagnóstico y por consiguiente en sus pronósticos debido al alto índice de reorientaciones. Marín (2009) señala que este proceso es un requisito indispensable para la planificación.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

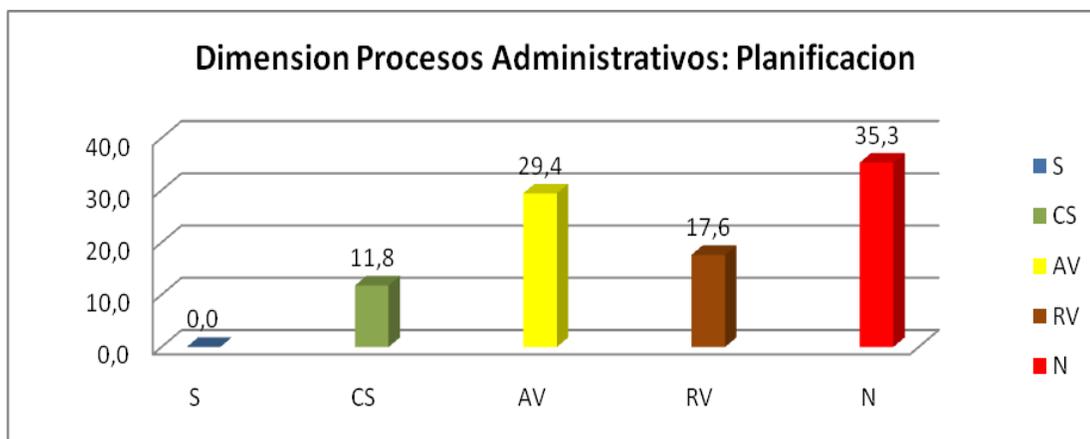
### ITEMS N° 03

¿En la institución se recopilan datos estadísticos, investigaciones y/o de experiencias que ayuden a realizar los pronósticos educativos?

### Cuadro N° 07

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0,0	2	11,8	5	29,4	3	17,6	6	35,3

### Gráfico N° 05



Los datos expresados en el cuadro N° 03, un 11,8 indicó que casi siempre se recopilan datos estadísticos, investigaciones y/o de experiencias que ayuden a realizar los pronósticos educativos, el 29,4 reflejó que algunas veces, un 17,6% expresó que rara vez, el 35,3% de los entrevistados manifestó que nunca. Lo cual refleja según los últimos tres datos (AV, RV y N) la carencia de datos estadísticos que pudieran servir de apoyo al equipo directivo, docente, administrativo y obrero para el establecimiento y desarrollo de los planes educativos.

## PERCEPCION DE LOS RECURSOS NECESARIOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

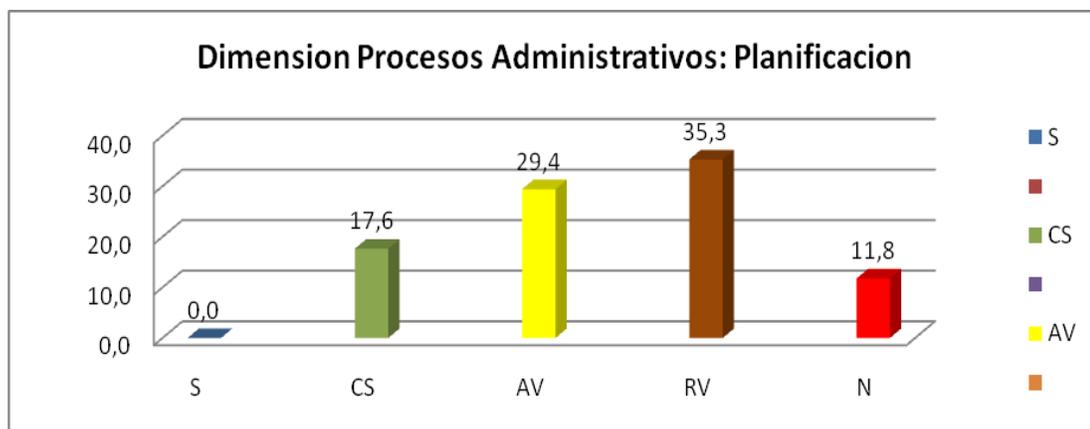
### ITEMS N° 04

¿Cuenta la institución con los recursos necesarios para realizar las acciones planificadas?

### Cuadro N° 08

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0,0	3	17,6	5	29,4	6	35,3	2	11,8

### Gráfico N° 06



Los datos registrados en el cuadro N° 04, muestran que los entrevistados señalaron en un 17,6% manifestó que casi siempre la institución cuenta con los recursos; un 29,4 señaló que algunas veces, un 35,3% asegura que rara vez, 11,8% expreso que nunca. Evidenciándose de esta manera la carencia de recursos para ejecutar los planes desarrollados. En este orden de ideas, Cantisani citado por Marín, (2009) señala que para poder definir los planes de acción se deben conocer las necesidades de recurso tanto materiales como humanos, las tareas y funciones que han de cumplirse, las habilidades y destrezas de cada individuo.

## PERCEPCION DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

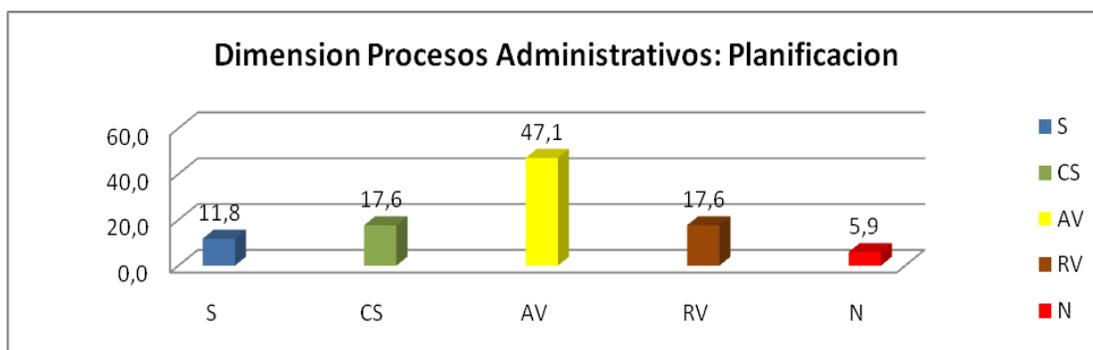
### ITEMS N° 05

¿Cuenta la institución con un plan estratégico para llevar a cabo los programas, proyectos y actividades educativas para así cumplir con los objetivos en el proceso de gestión escolar?

**Cuadro N° 09**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	11,8	3	17,6	8	47,1	3	17,6	1	5,9

**Gráfico N° 07**



Los datos señalados en el cuadro N° 05, revelan que los entrevistados suscribieron en un 11,8% que siempre cuenta la institución con un plan estratégico para llevar a cabo los programas, proyectos y actividades educativas para así cumplir con los objetivos en el proceso de gestión escolar; 17,6% manifestó que casi siempre, 47,1% señaló que algunas veces, un 5,9% expresó que nunca. Observándose así, una deficiencia en la planificación estratégica escolar la cual según Koontz citado por Marín, (2009) afirma que esta planificación “implica seleccionar misiones, objetivos los cuales se hacen necesarios para cumplirlos y requiere de toma de decisiones.

## PERCEPCION DE LOS PLANES DE ACCIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

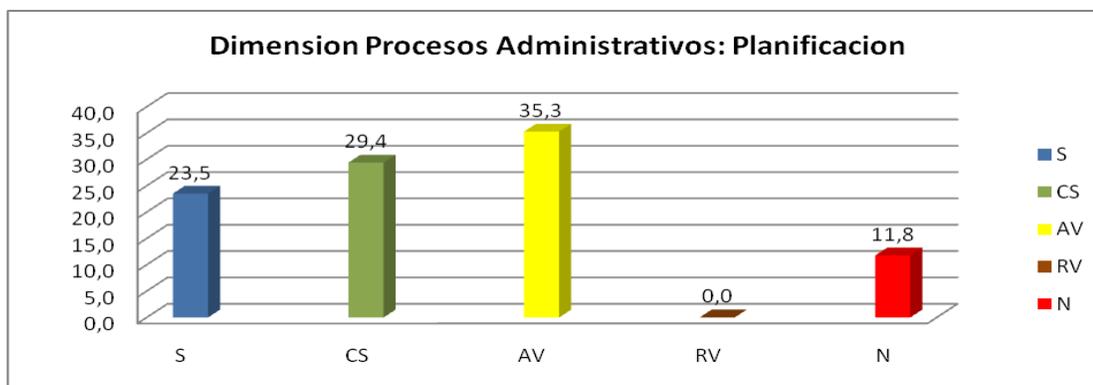
### ITEMS N° 06

¿En la institución donde usted labora se definen los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas?

### Cuadro N° 10

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
4	23,5	5	29,4	6	35,3	0	0,0	2	11,8

### Gráfico N° 08



Los datos registrados en el cuadro N° 06, muestran que los entrevistados señalaron en un 23,5% que siempre se definen los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas; un 29,4% manifestó que casi siempre se definen, un 35,3% señaló que algunas veces estos planes son definidos en función de los objetivos y metas; finalmente un 11,8% expresó que nunca se efectúan. En este aspecto Marín (2009) expresa que la determinación de los objetivos y metas “son los fines que se persiguen por medio de una actividad u otra índole. Representa el punto final de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización integración del personal, la dirección y el control”.

## PERCEPCION DE LA PROMOCION DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISION, OBJETIVOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

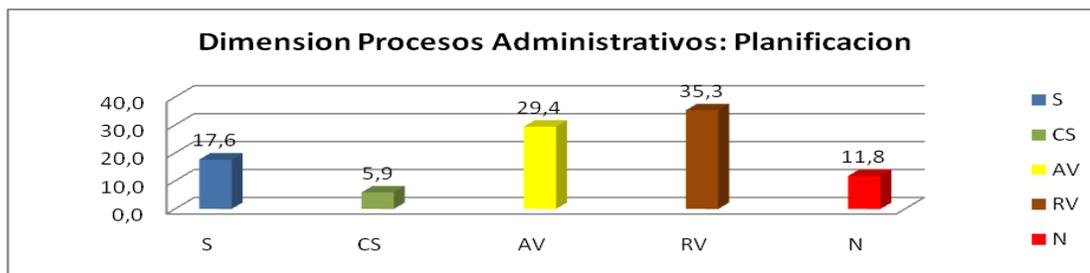
### ITEMS N° 07

¿Promueve el personal directivo el conocimiento y discusión de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales en función de su necesaria relación con las actividades pedagógico-educativas?

### Cuadro N°11

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
3	17,6	1	5,9	5	29,4	6	35,3	2	11,8

### Gráfico N° 09



Los datos registrados en el cuadro N° 07, demuestra que los entrevistados en un 17,6% respondieron que siempre el personal directivo promueve el conocimiento y discusión de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales en función de su necesaria relación con las actividades pedagógico-educativas; otro 5,9% manifestó que casi siempre, un 29,4% señaló que algunas veces, un 35,3% opinó que rara vez y un 11,8% expresó que nunca lo promueven. En relación a estos aspectos, Marín, (2009) nos dice que la misión “es un instrumento muy efectivo para generar entusiasmo y compromiso, esta debe realizarse con la participación de todas las personas que conforman la organización” ésta se deriva de la visión, definiéndola como “un estado ideal y deseable futuro de las instituciones educativas”.

**PERCEPCION DE LA PROMOCION DE ACCIONES RELACIONADAS  
CON LOS VALORES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION**

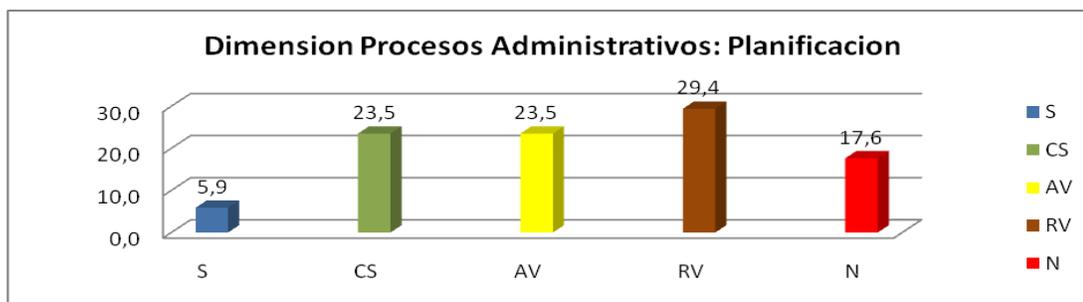
**ÍTEMS N° 08:**

¿Promueve el personal directivo acciones para que *los valores* que deben guiar la conducta del personal se lleven a cabo y contribuyan así para hacer realidad la misión y la visión institucional?

**Cuadro N° 12**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	4	23,5	4	23,5	5	29,4	3	17,6

**Gráfico N° 10**



Del gráfico N° 8 se desprende, que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio opinan que siempre el personal directivo promueve acciones para que los valores que deben guiar la conducta del personal se lleven a cabo y contribuyan así para hacer realidad la misión y la visión institucional, un 23,5% expresan que casi siempre, otro 23,5% manifiestan que algunas veces, por último, el 17,6% señalan que nunca se promueven estas acciones. Reflejando la poca relación y la debilidad que existe entre los valores que deben guiar la conducta del personal para hacer realidad la misión y la visión de la institución. En este sentido Marín, (2009) señala que los valores “son una guía de conducta para hacer realidad la misión y la visión institucional...” (p. 86).

**PERCEPCION DE LA PROMOCIÓN DE LA EDUCACIÓN POR  
PROYECTOS COMO ELEMENTO BÁSICO DEL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION**

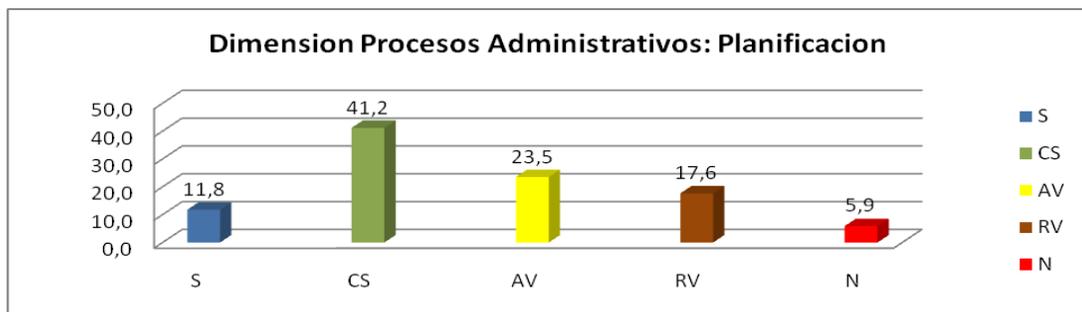
**ITEMS N° 09**

¿El personal directivo promueve la planificación de la enseñanza a través de proyectos pedagógicos?

**Cuadro N° 13**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
2	11,8	7	41,2	4	23,5	3	17,6	1	5,9

**Gráfico N° 11**



Por medio del gráfico 9 se evidencia que un 11,8% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el personal directivo promueve la planificación de la enseñanza a través de proyectos pedagógicos; un 41,2% expresan que casi siempre, otro 23,5% manifiestan que algunas veces, un 17,6% indica que rara vez, por último, el 5,9% señalan que nunca se promueve este tipo de enseñanza. Demostrándose de esta manera el cumplimiento de la planificación de la enseñanza a través de proyectos pedagógicos como lo manifiesta Marín, 2009, al señalar que estos se hacen necesarios tanto en el aula como en la escuela en general, para poner en marcha una secuencia de actividades y tareas que nos garantizan en forma eficiente y eficaz el alcance de los objetivos propuestos.

## PERCEPCION DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PEIC COMO ELEMENTO BÁSICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE PLANIFICACION

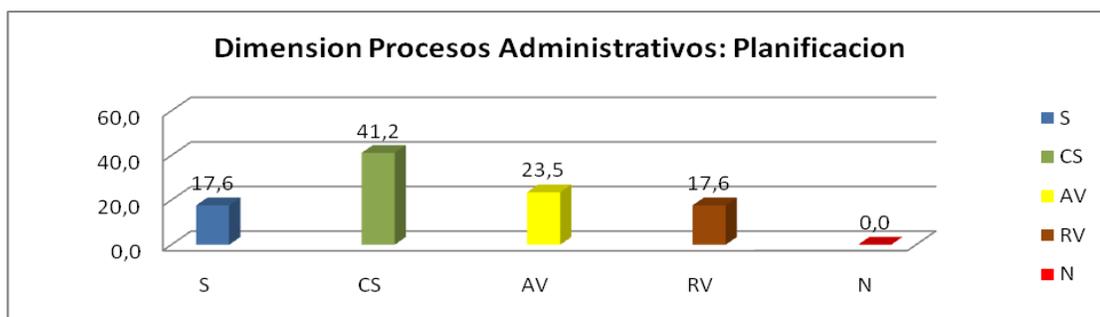
### ITEMS N° 10

¿La construcción del PEIC se sustenta en la matriz FODA con la participación de todos los actores institucionales?

### Cuadro N° 14

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
3	17,6	7	41,2	4	23,5	3	17,6	0	0,0

### Gráfico N° 12



En relación al gráfico anterior, se observa que un 17,6% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre la construcción del PEIC se sustenta en la matriz FODA con la participación de todos los actores institucionales; un 41,2% expresan que casi siempre, otro 23,5% manifiestan que algunas veces y un 17,6% indica que rara vez. En relación a lo dicho anteriormente, Marín, (2009) expresa que el PEIC “se fundamenta en una concepción holística del hecho educativo, donde se analizan las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforman el plantel y su entorno, para luego generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad educativa”.

## PERCEPCION DE LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMO ELEMENTO BÁSICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE COORDINACIÓN

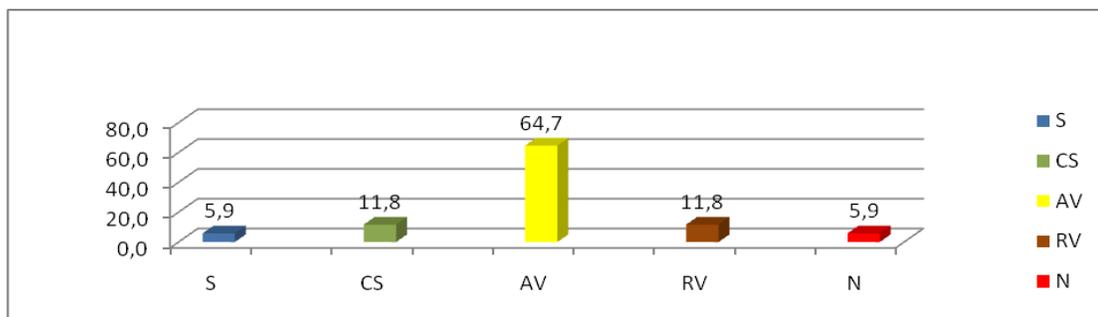
### ITEMS N° 11

¿El personal directivo coordina las actividades de la institución en base a las delimitaciones de las funciones del personal?

### Cuadro N° 15

S		CS		AV		RV		N	
F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	2	11,8	11	64,7	2	11,8	1	5,9

### Gráfico N° 13



Por medio del gráfico 11 se puede evidenciar que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio, manifiestan que siempre el personal directivo coordina las actividades de la institución en base a las delimitaciones de las funciones del personal; por otro lado, un 11,8% expresan que casi siempre, un 64,7% manifiestan que algunas veces, un 11,8% indica que rara vez y por último el 5,9% manifiesta que nunca coordinan. En este aspecto Marín (2009) señala que “el éxito de la coordinación es la comunicación y las buenas relaciones humanas, además de las variaciones periódicas de sus instrumentos estableciendo claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, delimitando las funciones del conjunto de unidades que conforman la organización”.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE COORDINACIÓN

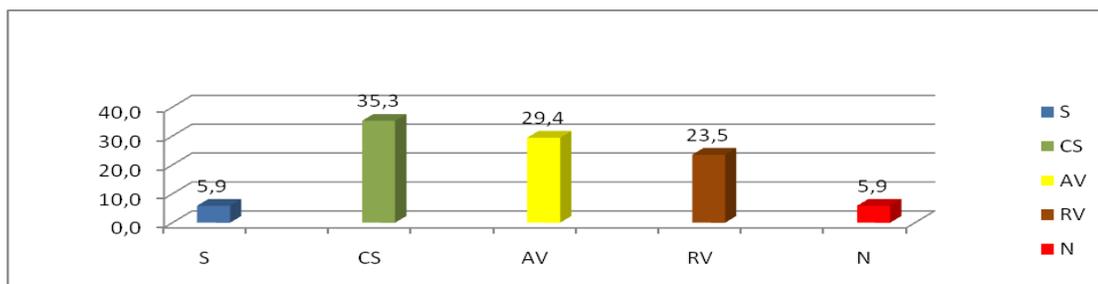
### ITEMS N° 12

¿El proceso de coordinación permite la buena comunicación y las relaciones humanas en función de la eficiencia en el trabajo en la institución donde usted labora?

**Cuadro N° 16**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	6	35,3	5	29,4	4	23,5	1	5,9

**Gráfico N° 14**



Por medio del gráfico anterior se puede evidenciar que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el proceso de coordinación permite la buena comunicación y las relaciones humanas en función de la eficiencia en el trabajo en la institución; un 35,3% expresan que casi siempre, un 29,4% manifiestan que algunas veces; un 23,5% indica que rara vez; por último, el 5,9% señalan que nunca lo permite. Evidenciándose de esta manera que el proceso de coordinación moderadamente cumple con lo planteado por Marín, (2009) “la coordinación educativa, se entiende como estrategia que dinamiza todos los elementos y componentes del currículo con el fin de facilitar entre ellos y permitir un intercambio de información y de producto”.

**PERCEPCION DEL PROCESOS DE COMUNICACIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVOS EN EL AREA DE COORDINACIÓN**

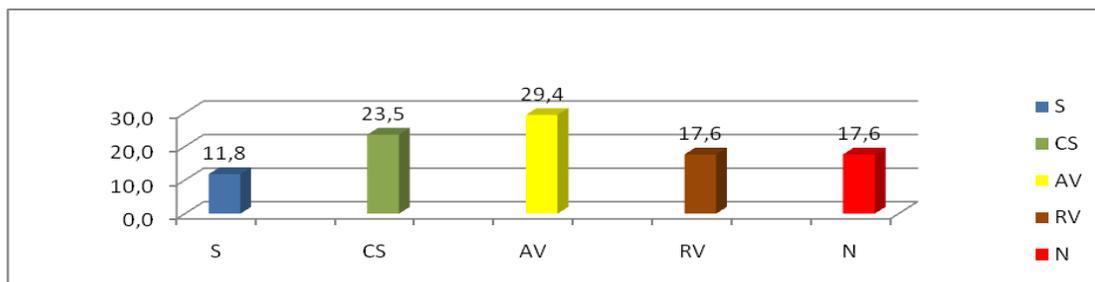
**ITEMS N° 13**

¿El proceso de coordinación donde usted labora estimula el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias con la finalidad de unificar criterios respecto a los fines y objetivos institucionales?

**Cuadro N° 17**

<b>S</b>		<b>CS</b>		<b>AV</b>		<b>RV</b>		<b>N</b>	
<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>2</b>	<b>11,8</b>	<b>4</b>	<b>23,5</b>	<b>5</b>	<b>29,4</b>	<b>3</b>	<b>17,6</b>	<b>3</b>	<b>17,6</b>

**Gráfico N° 15**



En lo que respecta al gráfico anterior, se observa que un 11,8% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre El proceso de coordinación estimula el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias con la finalidad de unificar criterios respecto a los fines y objetivos institucionales; por otro lado, un 23,5% expresan que casi siempre las estimula; así mismo otro 29,4% manifiestan que algunas veces las estimula; por otro lado un 17,6% indica que rara vez las estimula; por último, el 17,6% señalan que nunca las estimula. Detectándose de esta manera una deficiencia en el proceso de coordinación para estimular el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias con la finalidad de unificar criterios respecto a los fines y objetivos institucionales.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE REVICIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE CONTROL

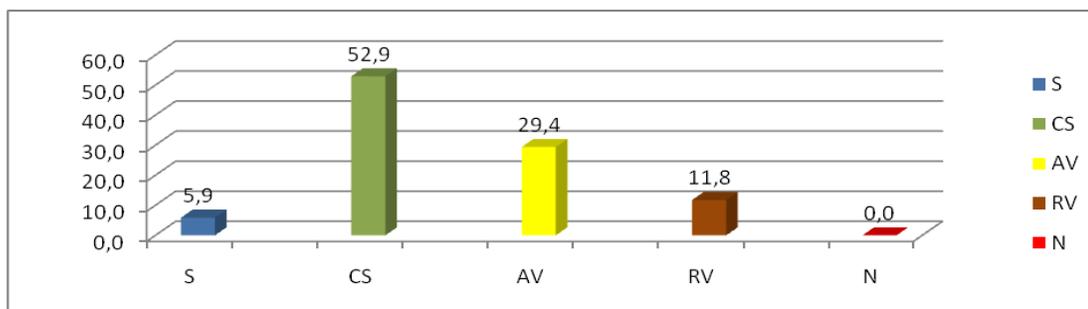
### ITEMS N° 14

¿El nivel de desempeño de las funciones del personal es revisado y mejorado por el personal directivo mediante el acompañamiento pedagógico?

**Cuadro N° 18**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	9	52,9	5	29,4	2	11,8	0	0,0

**Gráfico N° 16**



Como puede observarse en el gráfico anterior un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el nivel de desempeño de las funciones del personal es revisado y mejorado por el personal directivo mediante el acompañamiento pedagógico; por otro lado, un 52,9% expresan que casi siempre, un 29,4% manifiestan que algunas veces y un 11,8% indica que rara vez son revisados y mejorados; Observándose de esta manera la revisión y mejora de las funciones del personal mediante el acompañamiento pedagógico como lo plantea Marín (2009) cuando dice que la finalidad del control “es que la organización conozca la causa de las fallas y de sus éxitos encaminado a conocer el valor de las desviaciones.

**PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE PRONOSTICOS Y  
DIAGNOSTICOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE CONTROL**

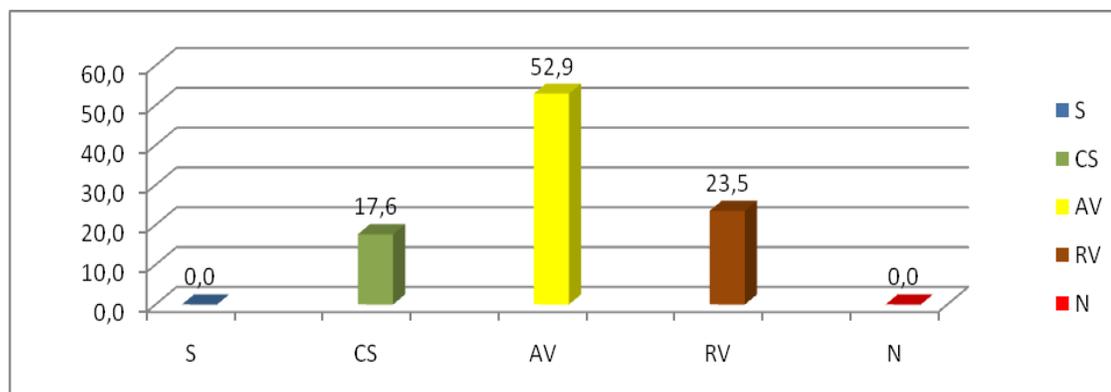
**ITEMS N° 15**

¿El personal directivo verifica el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales, a fin de evitar desviaciones mediante acciones apropiadas?

**Cuadro N° 19**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0,0	3	17,6	9	52,9	4	23,5	0	0,0

**Gráfico N° 17**



Por medio del gráfico anterior se puede evidenciar que 17,6% expresan que casi siempre los verifica; así mismo otro 52,9% manifiestan que algunas veces los verifica; por otro lado un 23,5% indica que rara vez los verifica. Detectándose de esta manera falta de seguimiento en la verificación del cumplimiento de las metas u objetivos institucionales, a fin de evitar desviaciones mediante acciones apropiadas como nos lo indica Marín, (2009) al decirnos que “la medición de desempeño debe realizarse idealmente con fundamento de previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante acciones apropiadas.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE CONTROL

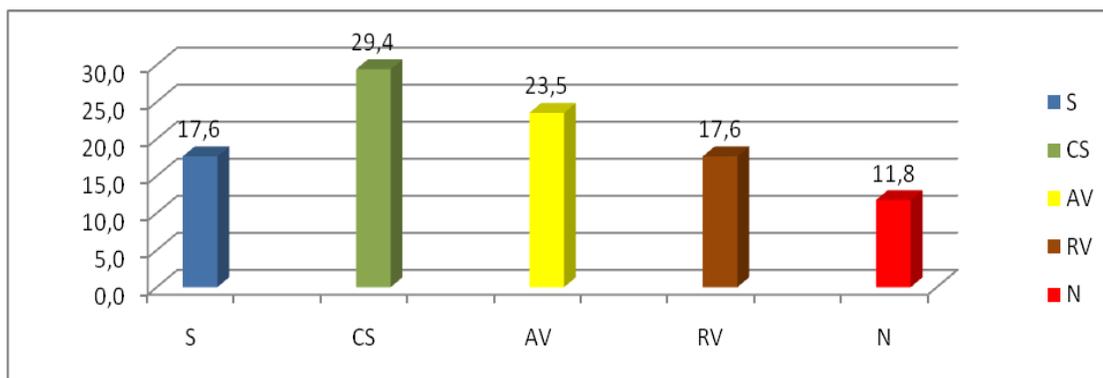
### ITEMS N° 16

¿En la institución se llevan a cabo la supervisión a las actividades con la intención de orientar, corregir y mejorar el proceso educativo según criterios y políticas del plantel?

### Cuadro N° 20

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
3	17,6	5	29,4	4	23,5	3	17,6	2	11,8

### Gráfico N° 18



En lo que respecta al gráfico 16 se observa que un 17,6% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre en la institución se llevan a cabo la supervisión a las actividades con la intención de orientar, corregir y mejorar el proceso educativo según criterios y políticas del plantel; por otro lado, un 29,4% expresan que casi siempre, un 23,5% manifiestan que algunas veces, un 17,6% indica que rara vez ; por último, el 11,8% señalan que nunca se llevan a cabo. Evidenciándose de esta manera la mayoría manifiesta el cumplimiento de la supervisión a las actividades con la intención de orientar, corregir y mejorar el proceso educativo.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE EVALUACIÓN

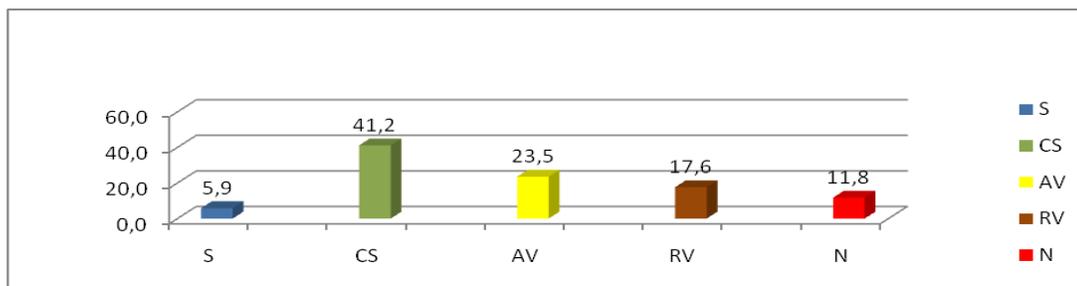
### ITEMS N° 17

¿Se llevan a cabo procesos de evaluación de la gestión del personal en los diferentes niveles de la institución, con la intención de cualificar y cuantificar el logro de los fines y objetivos institucionales planteados?

**Cuadro N° 21**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	7	41,2	4	23,5	3	17,6	2	11,8

**Gráfico N° 19**



El gráfico expresa que un 5,9% de los entrevistados manifiestan que siempre se llevan a cabo procesos de evaluación de la gestión del personal en los diferentes niveles de la institución, con la intención de cualificar y cuantificar el logro de los fines y objetivos institucionales planteados; por otro lado, un 41,2% expresan que casi siempre, un 23,5% manifiestan que algunas veces, otro 17,6% indica que rara vez son llevados a cabo; por último, el 11,8% señalan que nunca se llevan a cabo. Tal como lo manifiesta Palladino (2009) “la evaluación está referida a “los distintos niveles de una institución: la evaluación de los elementos humanos, elementos financieros, elementos materiales, al contexto institucional y a los servicios o procesos que el contexto brinda”.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE EVALUACIÓN

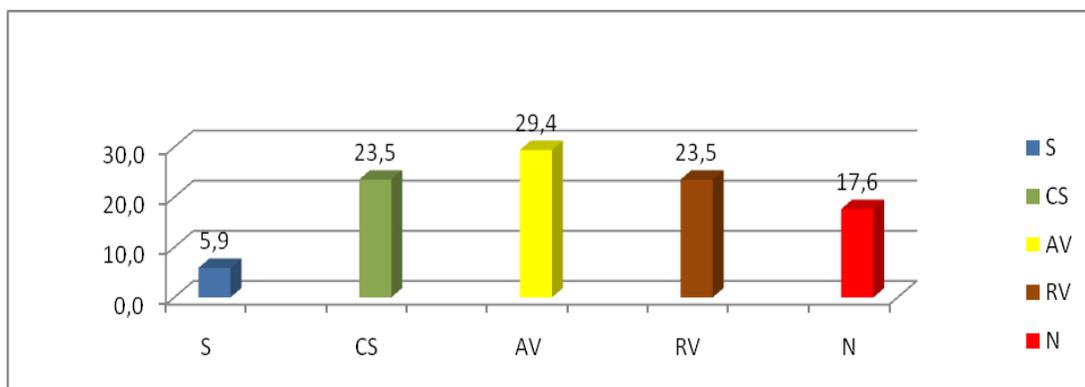
### ITEMS N° 18

¿Son tomados en cuenta los procesos de evaluación de la gestión escolar para su reorientación?

### Cuadro N° 22

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	4	23,5	5	29,4	4	23,5	3	17,6

### Gráfico N° 20



El gráfico 18 describe un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre son tomados en cuenta los procesos de evaluación de la gestión escolar para su reorientación; otro 23,5% expresan que casi siempre, un 29,4% manifiestan que algunas veces, un 23,5% indica que rara vez y el 17,6% señalan que nunca son tomados en cuenta. Descubriendo las deficiencias en los procesos de evaluación de la gestión escolar como base para su posible reorientación.

## PERCEPCION DE LOS CONOCIMIENTOS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE LA TOMA DE DECISIONES

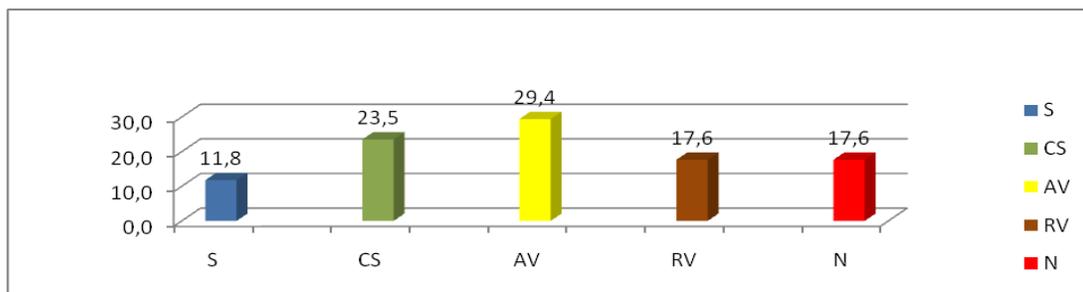
### ITEMS N° 19

¿El directivo toma decisiones teniendo conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes y capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa?

**Cuadro N° 23**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
2	11,8	4	23,5	5	29,4	3	17,6	3	17,6

**Gráfico N° 21**



A través del gráfico 19 se puede detectar que un 11,8% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el directivo toma decisiones teniendo conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes y capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa; un 23,5% expresan que casi siempre, un 29,4% manifiestan que algunas veces, un 17,6% indica que rara vez y el 17,6% señalan que nunca se toman así las decisiones. Según Marín, (2009) “un buen gerente o director tiene que tener la facultad de decidir, ello implica un conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes y capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa”.

## PERCEPCION DE LAS HABILIDADES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

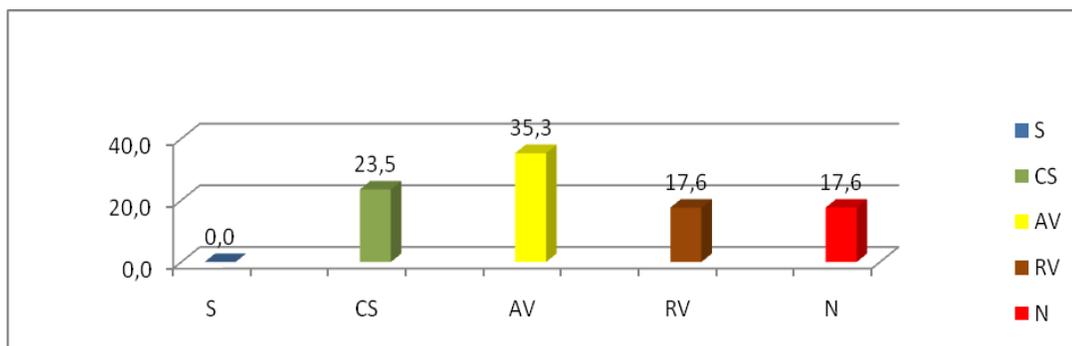
### ITEMS N° 20

¿El personal directivo demuestra habilidades y competencias en la resolución de conflictos?

### Cuadro N° 24

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0,0	4	23,5	6	35,3	3	17,6	3	17,6

### Gráfico N° 22



Por medio del gráfico anterior se puede evidenciar que 23,5% expresan que casi siempre demuestran habilidades y competencias; un 35,3% manifiestan que algunas veces, un 17,6% indica que rara vez y el 17,6% señalan que nunca demuestran habilidades y competencias. Evidenciándose de esta manera debilidades por parte del personal directivo en la resolución de conflictos. En este sentido Marín, (2009) hace referencia a las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades como requisitos fundamentales para la resolución de conflicto. Lo que reafirma que personal directivo carece de los elementos esenciales que le permitan resolver adecuadamente los conflictos, lo cual dificulta mantener el clima laboral en armonía.

## PERCEPCION DEL USO DE ESTRATEGIAS COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

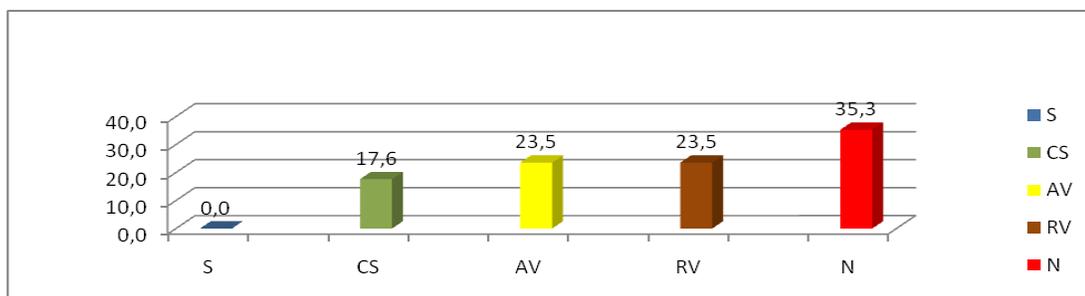
### ITEMS N° 21

¿El director organiza jornadas de resolución de conflicto con todo el personal, haciendo uso de estrategias que permitan mantener el clima laboral en armonía?

**Cuadro N° 25**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0,0	3	17,6	4	23,5	4	23,5	6	35,3

**Gráfico N° 23**



Este gráfico, puede demostrar que un 17,6% expresan que casi siempre organiza las jornadas; justamente 23,5% manifiestan que algunas veces, un 23,5% indica que rara vez y el 35,3% señalan que nunca organiza la jornada. Detectándose la falta de jornadas para resolución de conflictos por parte del personal directivo con el uso de estrategias para mantener el clima laboral en armonía. En este sentido, Marín (2009), dice que “los ingredientes de la decisión como arte para resolver los conflictos está basado en cinco elementos básicos, que contribuyen a la selección de estrategias, siendo estos: información de los aspectos que están a favor o en contra del problema, conocimientos de las circunstancias que rodean al problema o de una situación similar, experiencia con resultado bueno o malo de problemas similares.

## PERCEPCION DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE COMUNICACIÓN

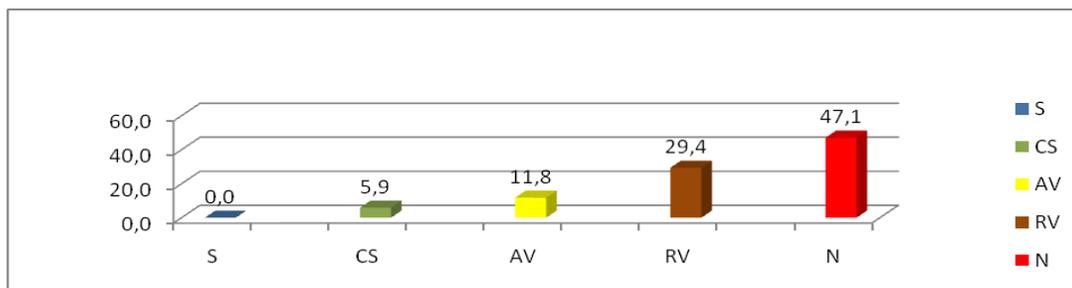
### ITEMS N° 22

¿El personal directivo utiliza la comunicación verbal y/o escrita (memorándum, diplomas, otros) para el reconocimiento y la motivación al logro de los objetivos y metas propuestas?

### Cuadro N° 26

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0,0	1	5,9	2	11,8	5	29,4	8	47,1

### Gráfico N° 24



Los resultados del gráfico anterior demuestran que un 5,9% expresan que casi siempre la utilizan; así mismo otro 11,8% manifiestan que algunas veces, un 29,4% indica que rara vez y el 47,1% señalan que nunca la utilizan. Demostrándose la debilidad comunicacional por parte del personal directivo para reconocer y motivar el logro de los objetivos y metas propuestas en el proceso administrativo escolar. Al respecto, Marín (2009), señala que "...el gerente ordena esfuerzos e interpreta las diferentes unidades, señala atribuciones establece grados de autoridad y responsabilidad a través de la comunicación, para lo cual es necesario valerse de los medios diversos que permitan al receptor entender el mensaje".

## PERCEPCION DE LA FORMA DE COMUNICACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE COMUNICACIÓN

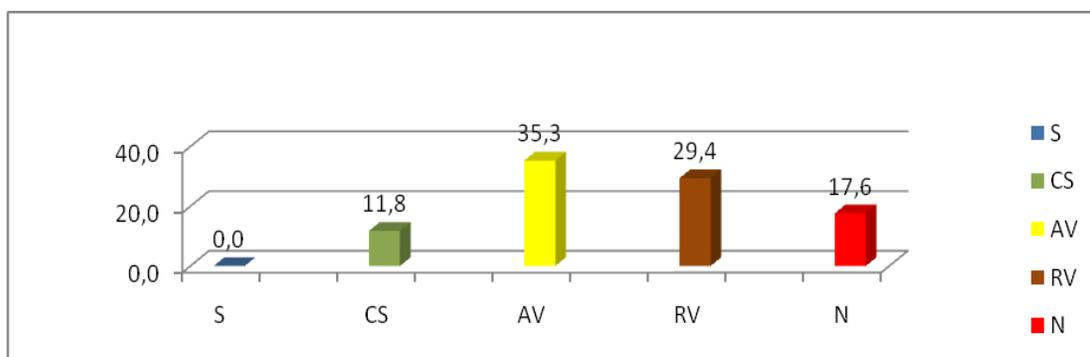
### ITEMS N° 23

¿La forma de comunicación empleada por el personal directivo contribuye al logro de los objetivos de la institución donde usted labora?

### Cuadro N° 27

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
0	0,0	2	11,8	6	35,3	5	29,4	3	17,6

### Gráfico N° 25



Por medio del gráfico anterior, se puede evidenciar que un 11,8% expresan que casi siempre contribuye al logro de los objetivos; además un 35,3% manifiestan que algunas veces, un 29,4% indica que rara vez, el 17,6% señalan que nunca contribuye al logro. Evidenciándose carencias para el logro de una comunicación efectiva que contribuya hacia el logro de los objetivos. En relación a lo planteado, Aguirre, (1999) al enumerar los elementos de la comunicación señala que la retroalimentación “es la revisión del proceso de aprendizaje que expresa la reacción a la comunicación del receptor y comprender la información por parte del mismo, lográndose así, el objetivo de moldear el comportamiento del receptor en el sentido deseado”.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE MOTIVACIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE LIDERAZGO

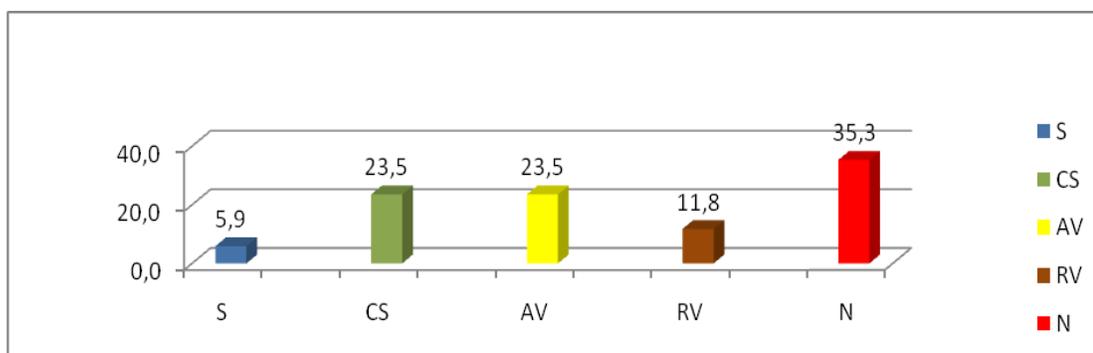
### ITEMS N° 24

¿El directivo como líder escolar, sirve de fuente motivadora para el logro de los objetivos y las metas propuestas en el PEIC?

### Cuadro N° 28

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
1	5,9	4	23,5	4	23,5	2	11,8	6	35,3

### Gráfico N° 26



Mediante el gráfico anterior, se puede visualizar que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio, manifiestan que siempre el directivo como líder escolar, sirve de fuente motivadora para el logro de los objetivos y las metas propuestas en el PEIC; por otro lado, un 23,5% expresan que casi siempre, un 23,5% manifiestan que algunas veces, un 11,8% indica que rara vez sirve; por último, el 35,3% señalan que nunca sirve. Afirmandose de esta manera el deficiente poder de motivación que tiene el personal directivo como líder de la institución para el logro de los objetivos y metas propuestas en el PEIC.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS LIDERAZGO Y GERENCIA COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES

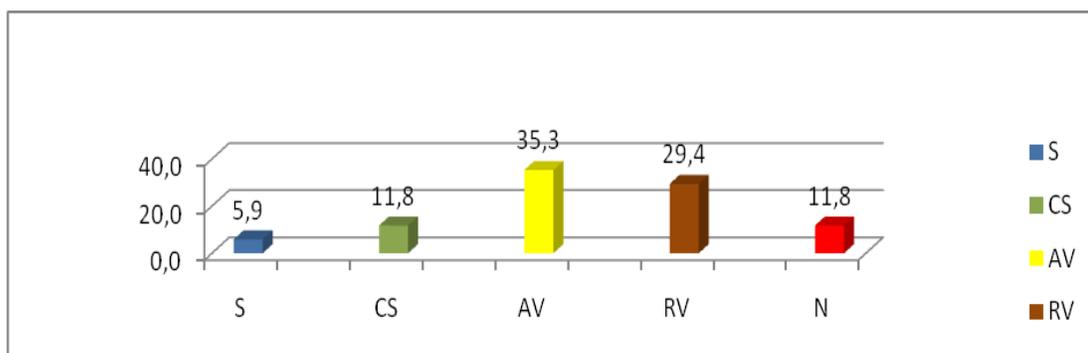
### ITEMS N° 25

¿El equipo directivo de la institución delega funciones en el resto del personal que labora en la institución, demostrando su liderazgo y capacidad gerencial?

**Cuadro N° 29**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	2	11,8	6	35,3	5	29,4	2	11,8

**Gráfico N° 27**



El gráfico anterior evidencia que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el equipo directivo de la institución delega funciones en el resto del personal que labora en la institución, demostrando su liderazgo y capacidad gerencial; por otro lado, un 11,8% expresan que casi siempre delega funciones; también otro 35,3% manifiestan que algunas veces delega funciones; por otro lado un 29,4% indica que rara vez delega funciones; por último, el 11,8% señalan que nunca delega funciones. Resaltando la carencia de liderazgo y capacidad gerencial en materia de delegación de funciones por parte del equipo directivo lo cual conlleva a una sobrecarga del trabajo de los directivos.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE CONSENSO DE LOS ACTORES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

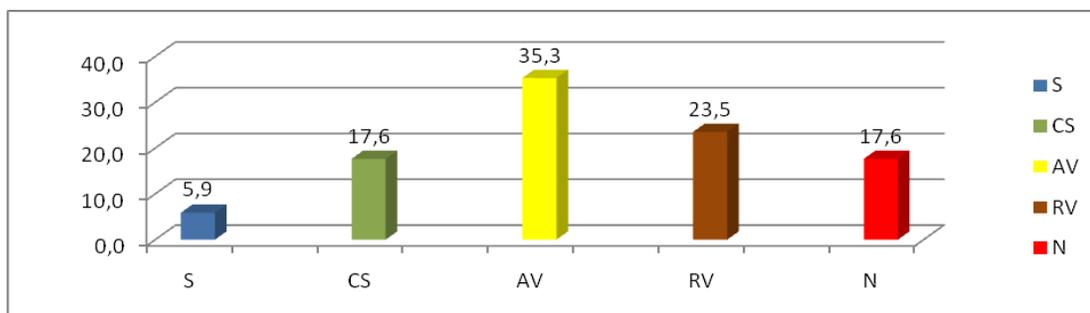
### ITEMS N° 26

¿En la institución donde usted labora, el establecimiento de objetivos y metas se realiza mediante el consenso de todos los actores institucionales?

### Cuadro N° 30

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
1	5,9	3	17,6	6	35,3	4	23,5	3	17,6

### Gráfico N° 28



Observarse en el gráfico, que un 5,9% de los entrevistados manifiestan que siempre el establecimiento de objetivos y metas se realiza mediante el consenso de todos los actores institucionales; por otro lado, un 17,6% expresan que casi siempre se realiza mediante el consenso; así mismo otro 35,3% manifiestan que algunas veces se realiza mediante el consenso; por otro lado un 23,5% indica que rara vez se realiza mediante el consenso; por último, el 17,6% señalan que nunca se realiza mediante el consenso. Observándose deficiencia en el establecimiento de metas y objetivos en forma colectiva. Según Marín (2009), en relación al PEIC, a través de ellos se pone en marcha una secuencia de actividades y tareas, que garantizan en forma eficiente y eficaz el alcance de los objetivos.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE TRABAJO EN EQUIPO

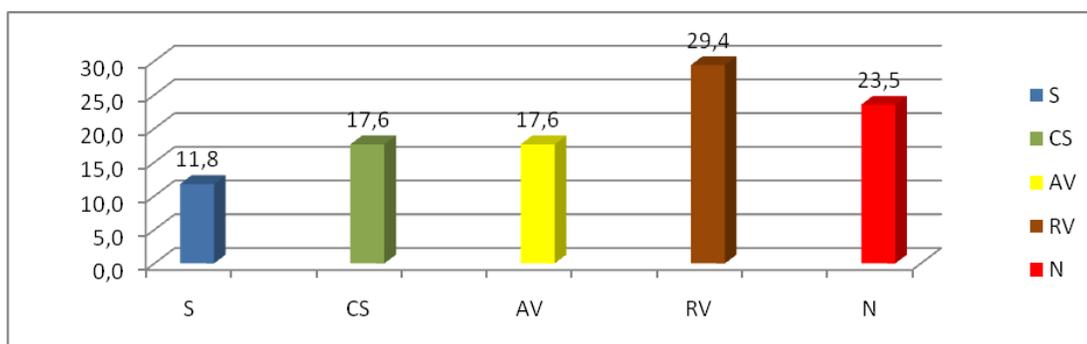
### ITEMS N° 27

¿En la institución el personal directivo promueve el trabajo en equipo?

### Cuadro N° 31

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
2	11,8	3	17,6	3	17,6	5	29,4	4	23,5

### Gráfico N° 29



Los resultados reflejan que un 11,8% de los entrevistados manifiestan que siempre en la institución el personal directivo promueve el trabajo en equipo; otro 17,6% expresan que casi siempre se promueve el trabajo; así mismo un 17,6% manifiestan que algunas veces es promovido; por otro lado un 29,4% indica que rara vez son promovidos; por último, el 23,5% señalan que nunca se promueve. Evidenciándose insuficiencia por parte del personal directivo en la promoción del trabajo en equipo y debilidad de liderazgo por parte de los directivos. En este sentido Marín (2009), dice que “para contribuir a la integración de un equipo de trabajo poderoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido”.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE TRABAJO EN EQUIPO

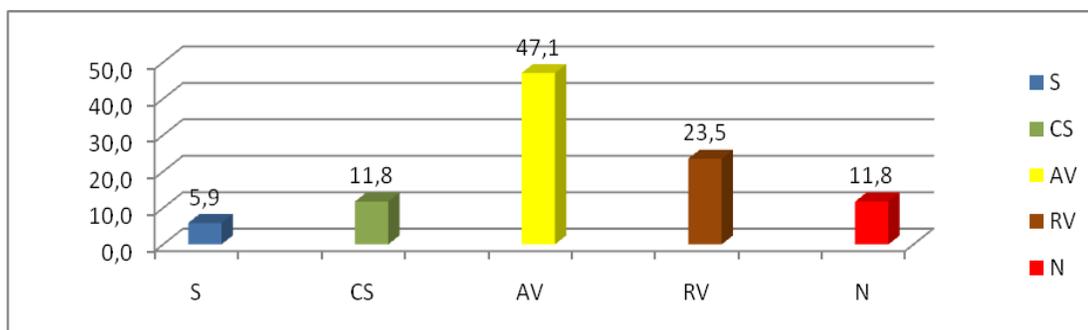
### ITEMS N° 28

Tomando en cuenta el marco legal vigente (LOE 2009), ¿considera usted que el personal directivo discute con los actores institucionales las decisiones a implementar en la institución?

### Cuadro N° 32

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	F	%
1	5,9	2	11,8	8	47,1	4	23,5	2	11,8

### Gráfico N° 30



El gráfico anterior, evidencia que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre, tomando en cuenta el marco legal vigente (LOE 2009), el personal directivo discute con los actores institucionales las decisiones a implementar en la institución; por otro lado, un 11,8% expresan que casi siempre se promueve este tipo de metodología; así mismo, otro 47,1% manifiestan que algunas veces es promovido este modelo ; por otro lado un 23,5% indica que rara vez son promovidos tales métodos; por último, el 11,8% señalan que nunca se promueve este tipo de procedimientos.

**PERCEPCION DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS COMO  
ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA  
DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN**

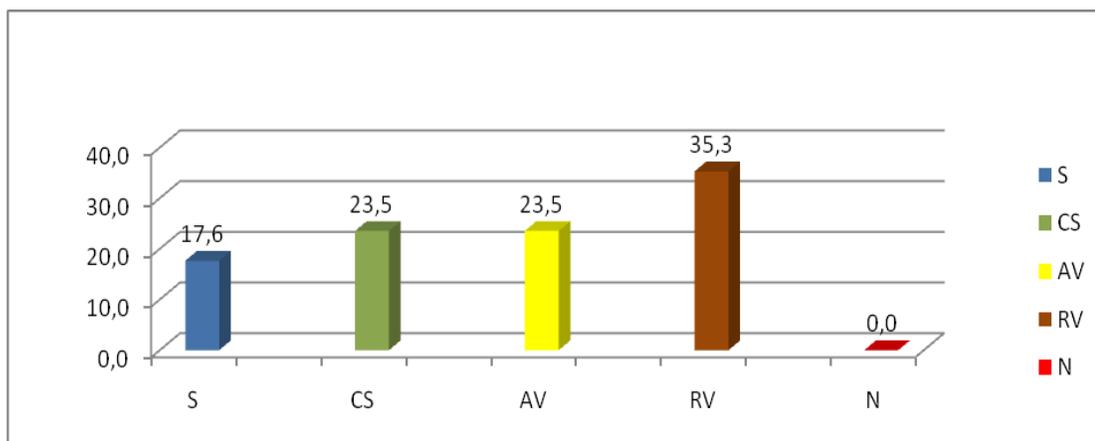
**ITEMS N° 29**

¿El equipo directivo supervisa y evalúa las actividades programadas para cada año escolar a fin de determinar su relación con los proyectos, programas, planes y políticas tanto de la institución como las educativas?

**Cuadro N° 33**

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
3	17,6	4	23,5	4	23,5	6	35,3	0	0,0

**Gráfico N° 31**



Del gráfico anterior se puede detectar que un 17,6% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el equipo directivo supervisa y evalúa las actividades programadas para cada año escolar a fin de determinar su relación con los proyectos, programas, planes y políticas tanto de la institución como las educativas; por otro lado, un 23,5% expresan que casi siempre se supervisa; así mismo otro 23,5% manifiestan que algunas veces es supervisado; por otro lado un 35,3% indica que rara vez son supervisados.

**PERCEPCION DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, DIDÁCTICOS Y DE PERSONAL COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE ADMINISTRACIÓN**

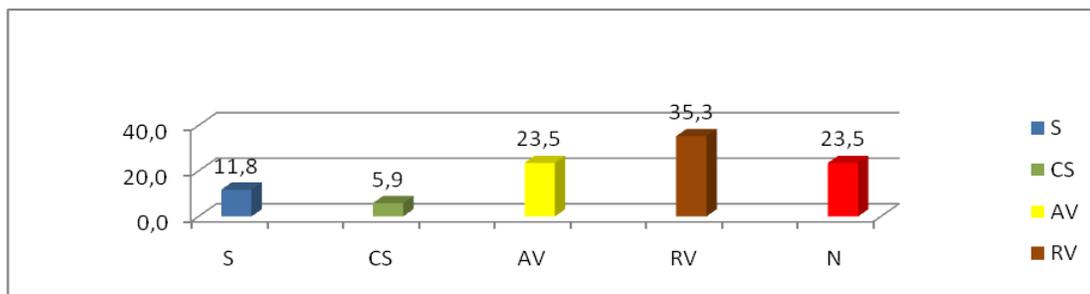
**ITEMS N° 30**

¿El personal directivo administra de manera eficiente los recursos económicos, didácticos y de personal en función de satisfacer las necesidades prioritarias de la institución?

**Cuadro N° 34**

<b>S</b>		<b>CS</b>		<b>AV</b>		<b>RV</b>		<b>N</b>	
<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>2</b>	<b>11,8</b>	<b>1</b>	<b>5,9</b>	<b>4</b>	<b>23,5</b>	<b>6</b>	<b>35,3</b>	<b>4</b>	<b>23,5</b>

**Gráfico N° 32**



Lo observado en el gráfico evidencia que un 11,8% de los entrevistados manifiestan que siempre el personal directivo administra de manera eficiente los recursos económicos, didácticos y de personal en función de satisfacer las necesidades prioritarias de la institución; por otro lado, un 5,9% expresan que casi siempre administra de manera eficiente; otro 23,5% manifiestan que algunas veces es administrado con eficiencia; por otro lado un 35,3% indica que rara vez son administrados con eficiencia; por último, el 23,5% señalan que nunca se administra eficientemente. Lo planteado refleja que el personal directivo no administra de manera eficiente los recursos económicos, didácticos y de personal en función de satisfacer las necesidades.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE TOMA DE DESISIONES

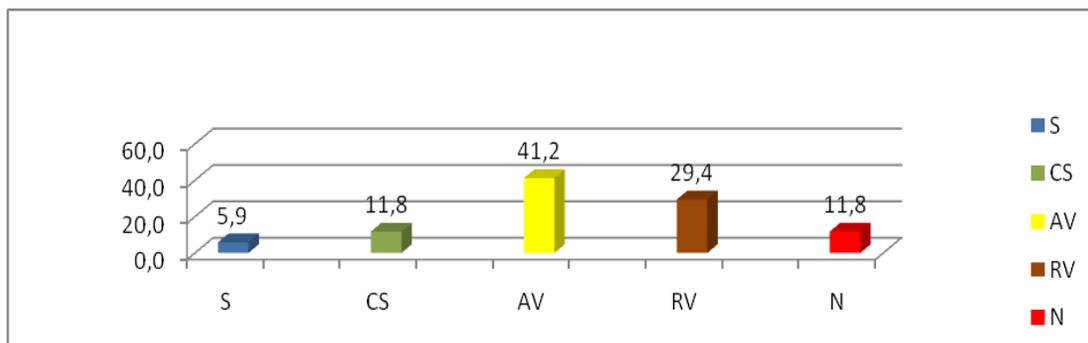
### ITEMS N° 31

¿Los actores institucionales, a través de los diferentes comités del Concejo Educativo, participan en la toma de decisiones para el establecimiento de los objetivos y metas institucionales?

### Cuadro N° 35

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	5,9	2	11,8	7	41,2	5	29,4	2	11,8

### Gráfico N° 33



Con relación al gráfico se observa que un 5,9% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre los actores institucionales, a través de los diferentes comités del Concejo Educativo, participan en la toma de decisiones para el establecimiento de los objetivos y metas institucionales; por otro lado, un 11,8% expresan que casi siempre participan; así mismo otro 41,2% manifiestan que algunas veces participan; por otro lado un 29,4% indica que rara vez participan; por último, el 11,8% señalan que nunca participan. Detectándose, la baja participación de los miembros de los diferentes comités del Concejo Educativo en la toma de decisiones para el establecimiento de los objetivos y metas institucionales.

## PERCEPCION DE LOS PROCESOS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE PRINCIPIOS Y VALORES COMO ELEMENTOS BÁSICOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL AREA ÉTICA

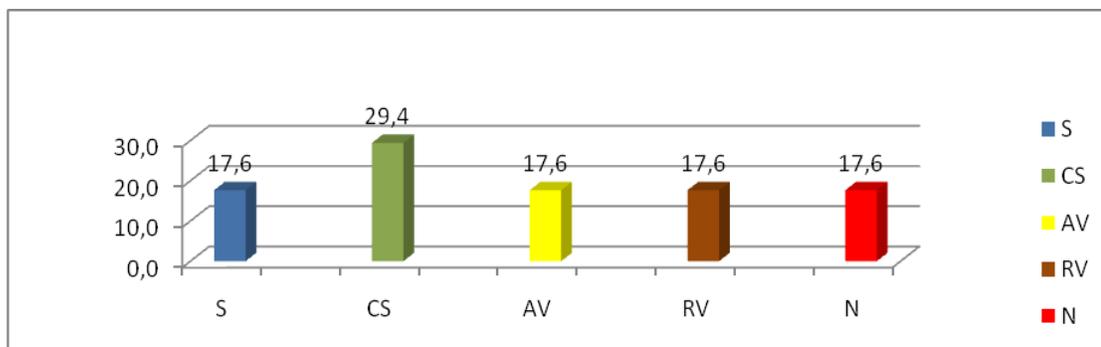
### ITEMS N° 32

¿El personal directivo pone en práctica los principios y valores éticos-morales a la hora de delegar funciones a los miembros de la institución educativa?

### Cuadro N° 36

S		CS		AV		RV		N	
F	%	f	%	F	%	f	%	F	%
3	17,6	5	29,4	3	17,6	3	17,6	3	17,6

### Gráfico N° 34



Con relación a los resultados del gráfico se puede observar que un 17,6% de los entrevistados en la institución objeto de estudio manifiestan que siempre el personal directivo pone en práctica los principios y valores éticos-morales a la hora de delegar funciones a los miembros de la institución educativa; por otro lado, un 29,4% expresan que casi siempre se practican; así mismo otro 17,6% manifiestan que algunas veces son puestos en práctica; por otro lado un 17,6% indica que rara vez son practicados; por último, el 17,6 % señalan que nunca se practican. Observándose por parte del personal directivo, la puesta en práctica de los principios y valores éticos-morales a la hora de delegar funciones a los miembros de la institución educativa.

## **Percepción global de los resultados**

Desde el punto de vista de planificación: Se inicia con el diagnóstico y pronóstico como es el deber ser, con debilidades de reorientación del proceso, no se lleva correctamente la estadística, pocas veces la institución cuenta con recursos para la realización de acciones planificadas, medianamente se cumple planes estratégicos, programas y proyectos. Algunas veces se definen planes de acción en función de objetivos y metas preestablecidas. Rara vez se promueven los conocimientos a través de la discusión de misión, visión y políticas institucionales.

Respecto a la coordinación: Algunas veces los directivos coordinan las actividades de la institución, Casi siempre se cumple con el proceso de comunicación y relaciones humanas en función de la eficiencia. En algunos casos se estimula el intercambio de ideas con la finalidad de unificar criterios. En función del control: casi siempre se revisa el desempeño de las funciones del personal, mediante acompañamientos, los directivos algunas veces verifican el cumplimiento de lo planeado.

En cuanto a la evaluación: Se llevan a cabo en los diferentes niveles para cuantificar y cualificar la gestión del personal, además del logro de objetivos planteados. Algunas veces son tomados en cuenta estos procesos para la reorientación. En función de la toma de decisiones: Los directivos algunas veces toman decisiones basándose en los conocimientos y su capacidad de contextualizar la realidad.

En relación a las funciones del cargo directivo, no es suficiente identificarlos, los directivos deben cumplir su carácter de líderes para llevar a cabo los roles del gerente educativo (resolución de conflicto, comunicación efectiva, delegación de funciones, planeación, facilitador, orientador, trabajo en equipo, supervisión, evaluador, administrador, toma de decisiones, ética, entre otros) para promover cambios significativos en el plantel, llevar un clima organizacional satisfactorio, destacar habilidades y destrezas de los

docentes. Es imperante que el director integre esfuerzos sostenidos con las comunidades organizadas, entes gubernamentales y comunidad en general para ganar/ganar.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Posterior al proceso de análisis de los resultados obtenidos en la investigación y su debido contraste con la teoría, se procede a la redacción de las conclusiones finales, como reflexión que permite a los lectores del trabajo conocer los alcances y conocimientos en materia del liderazgo directivo y la gestión escolar. La preconcepción de los directivos en considerar sus actuaciones como correctas, a falta de un colectivo docente que impulse las transformaciones educativas en base a los errores y omisiones gerenciales se han instalado como virus en la gerencia pedagógica venezolana. Procesos elementales como la planificación, selección de personal, supervisión y toma de decisiones han sido condicionados por elementos de índole político, personal y clientelar.

En relación al primer objetivo, se detectó que el personal directivo que labora en la institución objeto de estudio, no realiza de manera adecuada sus funciones como gerentes educativos, ya que, al estudiar con mayor profundidad sus indicadores relacionados con el liderazgo de los directivos que allí laboran, se pudo detectar en gran parte la ausencia de éste, es decir, dentro de sus competencias laborales relacionadas con la resolución de conflictos se evidencia mediana capacidad para la resolución de éstos en relación con la experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades que permitan resolver los conflictos de manera satisfactoria. En este orden de ideas, se manifiesta un alto grado de ausencias de estrategias como elementos básicos del sistema administrativo en el área de resolución de conflictos. Resaltando la poca información de los aspectos que están a favor o en contra del problema como mínimos conocimientos de las circunstancias que rodean el problema y poca experiencia con resultados buenos o malos de problemas similares.

En relación a la comunicación, el personal directivo utiliza de manera deficiente este elemento ya que se observó debilidad a la hora de ordenar esfuerzos e interpretar las diferentes unidades en función de señalar las atribuciones en base a su autoridad y a las responsabilidades del personal de la institución haciendo uso además de manera precaria de la comunicación por escrito (memorándum, reconocimientos, entre otros) como medio que permite al receptor entender el mensaje.

De igual manera, la comunicación utilizada, medianamente contribuye al logro de los objetivos planteados en la institución debido a que no se observan cambios significativos en el comportamiento de los receptores, en sentido a lo planteado por el directivo, es decir no se evidencia el proceso de retroalimentación.

Respecto al liderazgo, se evidencia debilidad gerencial del personal directivo para promover la motivación del colectivo, dificultándose de esta manera el logro de los objetivos y metas propuestas, es decir, estos tienen poca influencia sobre el resto del personal para persuadirlos hacia el esfuerzo voluntario y con entusiasmo en el cumplimiento de sus responsabilidades individuales y colectivas.

En materia a la delegación de funciones, se observa que medianamente el personal objeto de estudio delega funciones adecuadamente en el resto del personal que labora en la institución debido a su carencia de liderazgo y poca capacidad gerencial, esto debido a la carencia del elemento proactivo, motivador, orientador e innovador, entre otros los cuales estimulan el entusiasmo y el compromiso al personal.

En referencia al establecimiento de objetivos, se observa que regularmente éstos se realizan mediante el consenso de los actores institucionales, esto debido al desconocimiento de su relación con los elementos del PEIC, mediante el cual se pone en marcha una secuencia de actividades y tareas que garantizan en forma eficiente y eficaz el alcance de los objetivos propuestos.

En cuanto al trabajo en equipo, escasamente el personal directivo promueve el trabajo en equipo y medianamente le da participación a los actores institucionales en relación a las decisiones a implementar en la institución evidenciándose por tal motivo la carencia de equipos de trabajos poderosos ya que esto requiere de la combinación de confianza profesional de la educación, un líder educativo y un objetivo común compartido.

En relación a la supervisión y evaluación de las actividades, en la institución objeto de estudio el personal directivo escasamente lleva a cabo este rol debido a la poca formación al respecto donde destacan su función integradora, encargada de dirigir, orientar y reorientar la administración del sistema educativo. Igualmente se observó la carencia de técnicas e instrumentos utilizados para tal fin, como estrategia que contribuyen al mejoramiento de la calidad a el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En relación a la administración educativa, llevada a cabo en la institución, el personal directivo rara vez cumple adecuadamente esta función, debido a la poca formación sobre los temas relacionados con esta materia, donde destaca el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos y material para alcanzar los objetivos planteados.

En referencia a la toma de decisiones, en la institución objeto de estudio medianamente, los actores institucionales participan en la toma de decisiones para el establecimiento de objetivos y metas educativas debido al desconocimiento de los procesos adecuados o eficientes para la toma de decisiones destacando la determinación del problema, la determinación de los objetivos, jerarquización de alternativas de solución, evaluación de las alternativas y la planificación de la acción a tomar con su respectiva revisión y control hasta obtener virtualmente el resultado deseado, el cual será en definitiva el producto de nuestra decisión.

En función al elemento ética, el personal directivo refleja buena práctica a la hora de delegar funciones a los miembros de la institución

educativa, debido a su alto grado de solvencia moral ante el personal a su cargo.

En relación al segundo objetivo, el personal directivo de la institución objeto de estudio trata de realizar su trabajo en función a los procesos administrativos básicos (planificación, coordinación, control, evaluación y toma de decisiones) de la gestión escolar de manera eficiente pero uno de los problemas que lo agobian; es el no poseer una especialización en el área de gerencia educativa, es importante destacar que esto no sucede solo en la institución objeto de estudio.

En relación a los resultados correspondientes a los indicadores del objeto de estudio, éstos reflejan escasa atención en algunos relacionados con el proceso de planificación, destacando la deficiente recopilación de datos estadísticos como ayuda para la realización de los pronósticos educativos, la carencia de recursos tanto materiales como humano, necesarios para la realización de las acciones planificadas, así como también las relacionadas con las habilidades y destrezas con que cuenta cada individuo inherentes a las funciones que han de desempeñar.

En este orden de ideas, el personal directivo de la institución objeto de estudio medianamente define los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas. Así mismo se evidenció poca promoción y difusión de la visión, misión, objetivos y políticas institucionales en relación con las actividades pedagógicas – educativas, desconociendo de esta manera su valor y efectividad para generar entusiasmo y compromiso institucional mediante la construcción de éstos de manera colectiva por parte de todas las personas que conforman la organización.

En relación a las acciones relacionadas con los valores institucionales se detectó la poca promoción por parte del personal directivo obviando de esta manera su carácter de guía de la conducta para hacer realidad la visión y la misión institucional.

Por otra parte, en relación con el indicador planificación se destaca favorablemente para el personal directivo que el procesos de pronóstico y diagnostico se realiza como requisito indispensable para la planificación de manera eficiente, permitiendo de esta manera evitar futuros problemas. Igualmente, en relación a las reorientaciones del proceso de planificación, esta se ejecuta siempre que sea necesario llevarlas a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados.

Asimismo, la planificación de la enseñanza se lleva a cabo a través de la formulación de proyectos pedagógicos relacionados entre sí desde el aula (PA) hasta el PEIC promoviendo la ejecución de actividades y tareas de manera secuencial que garantizan en forma eficiente y eficaz el alcance de los objetivos propuestos, con el ahorro de tiempo, dinero y utilizando de la mejor forma los recursos de que se dispone. Es importante destacar que la construcción del PEIC se realiza de manera efectiva ya que este se sustenta en la matriz FODA y con la participación de todos los actores institucionales, partiendo de una concepción holística del hecho educativo.

En relación al indicador coordinación, medianamente es llevado a cabo por parte del personal directivo ya que, hay desconocimiento por parte del personal de los límites de las funciones del conjunto de unidades que conforman la organización, detectándose además deficiencia en el proceso de coordinación para estimular el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias con la finalidad de unificar criterios respecto a los fines y objetivos institucionales en base a las responsabilidades o competencias del personal.

En relación al elemento control, este puede catalogarse como bueno ya que, cumple con las funciones de revisión y mejora del nivel de desempeño mediante el conocimiento de las fallas y de los éxitos mediante el acompañamiento pedagógico con la intención de promover y llevar a cabo los correctivos necesarios aunque se detectó debilidad en la verificación por

parte del personal directivo en el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales a fin de evitar desviaciones mediante acciones apropiadas.

Asimismo la evaluación, por una parte puede considerarse efectiva ya que es llevada a cabo con la intención de valorar la gestión del personal para cualificar y cuantificar posteriormente el logro de los objetivos institucionales planteados, tomando en cuenta para ello los elementos humanos, elementos financieros, elementos materiales al contexto institucional y a los servicios o procesos que el contexto brinda. Por otra parte el proceso de evaluación de la gestión escolar presenta deficiencia al no ser tomado de manera eficiente para la reorientación del mismo.

En lo que respecta a la toma de decisiones, como uno de los procesos básicos durante la gestión escolar, ésta presentó ser medianamente afectiva debido al poco y adecuado conocimiento de los problemas, así como el poco conocimiento de hechos similares y la poca capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa.

Definitivamente, los gerentes educativos o el personal directivo de la institución objeto de estudio no poseen amplios conocimientos sobre los procesos gerenciales básicos, los cuales influyen directamente en el buen desempeño de la gestión escolar, derivada del desarrollo adecuado de los procesos de planificación, organización, coordinación, control, evaluación y toma de decisiones. Debiendo ser llevados a cabo estos en un clima de cordialidad entre todo el personal mediante la puesta en práctica de sus roles directivos, destacando: la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, el liderazgo, la delegación de funciones, el establecimiento de objetivos, el trabajo en equipo, la supervisión y evaluación de las actividades, la administración eficiente y los principios éticos.

Por lo que en relación a lo planteado, se hace necesario sugerir una serie de recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de los roles de los directivos en la gestión escolar, destacando el liderazgo en la institución objeto de estudio, pues, en la medida en que se apropie de cada

uno de estos aspectos y los aplique efectivamente, se avanzará hacia la eficiencia y el correcto funcionamiento de la organización escolar.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones planteadas, se presenta una serie de sugerencias o recomendaciones como aporte para contribuir a minimizar las debilidades destacadas. Éstas, con el propósito de superar las limitaciones observadas en los resultados del estudio, haciendo un llamado a la reflexión a los directivos con el fin de que internalicen el rol que les compete como líderes, gerentes o gestores educativos.

En relación al primer objetivo:

Conocer, estudiar y aplicar adecuadamente el liderazgo, ya que, en los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones o instituciones a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica, así, ejerce influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y control, a quienes todos siguen, considerándose líderes, en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo. Por lo que para ello proponemos las siguientes recomendaciones en relación a:

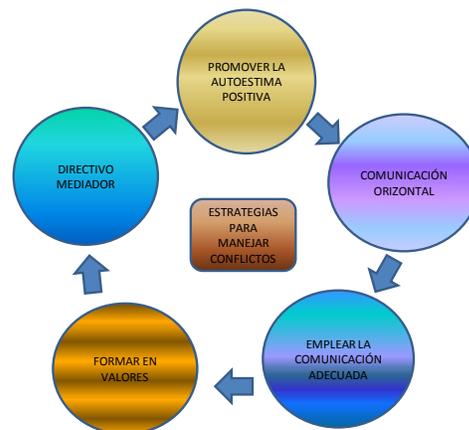
➤ **La resolución de conflictos:**

En relación a la resolución de conflictos realizar un proceso de formación y capacitación mediante la ejecución de talleres, cursos, foros u otros métodos de enseñanza que permitan mejorar los conocimientos teóricos y prácticos para el buen uso de estrategias en relación con este tema. De tal

manera, que le permitan reconocer y comparar la información a favor o en contra de un problema determinado.

Además, se recomienda, construir un banco de datos digitalizado, mediante la recopilación de las experiencias, clasificadas según el sub sistema al que corresponda, por ejemplo: problemas pedagógicos- didácticos (planificación escolar, estrategias utilizadas por los docentes, selección del material didáctico, entre otros), problemas administrativos (recursos financieros, obtención y distribución de los recursos financieros, de personal, de infraestructura, entre otros). A fin de contar con un control estadístico en un momento determinado como base para la resolución de conflictos.

#### ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



#### Gráfico N° 35: Estrategia para la resolución de conflictos

Fuente: el autor, 2015

##### ➤ El elemento Comunicación:

En relación con este indicador, se recomienda mantener una comunicación efectiva en aras de coordinar esfuerzos e interpretar las diferentes unidades en función de señalar las atribuciones en base a su

autoridad y a las atribuciones del personal tomando en cuenta las siguientes características:

Debe ser clara.

Debe estar bien fundamentada.

Emplear el instrumento adecuado.

Debe ser cortés y oportuna.

Puede ser evaluada.

Todo ello, con la intención de darle el valor adecuado a la comunicación como un factor de suma importancia dentro de la organización, ya que de no darse tomando en cuenta estas características no se llevarían a cabo de manera eficiente las decisiones, las estrategias y las metas de la organización escolar. Vale destacar, que según sea su importancia, esta puede ser por la vía oral o la vía escrita.

En este sentido, también se recomienda que cuando un director o gerente educativo tome una decisión referente a algún problema suscitado, esta debe ser comunicada al resto del personal ya sea promoviendo reuniones con ellos a través de la comunicación formal o la informal. En aras de reforzar lo planteado, sobre la comunicación presentamos a continuación un gráfico sobre el proceso comunicacional.

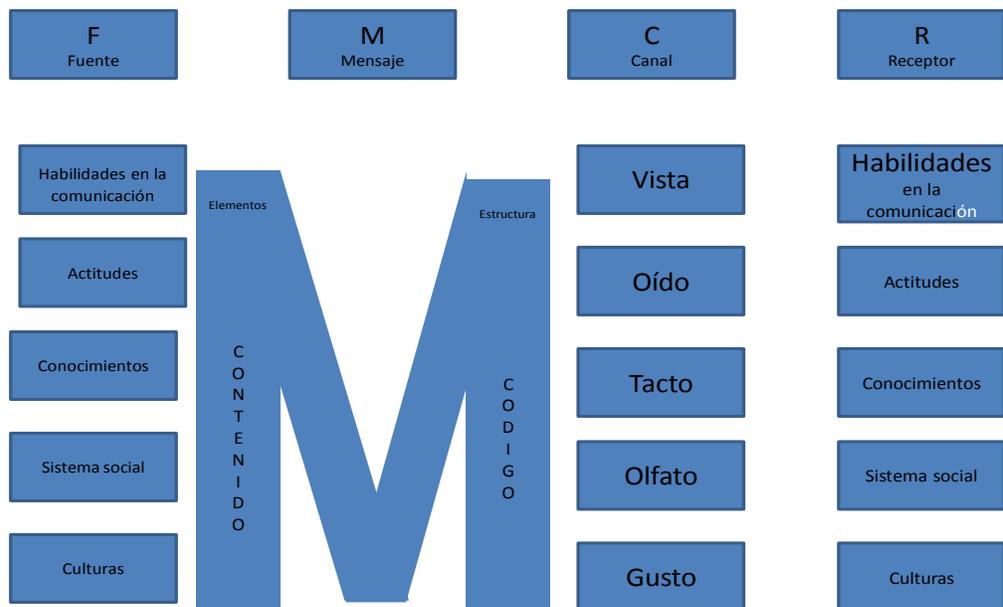


Gráfico N° 36: El Proceso de Comunicación

**Fuente: Berlak Berlo, (1990)**

➤ **El liderazgo:**

En relación al liderazgo se recomienda, orientar el liderazgo hacia un estilo proactivo ya que este promueve el desarrollo del potencial de las personas. Por ello, es importante que el directivo sea una persona estable y equilibrada, que pueda tener confianza en sí mismo, afronte sus problemas, reconozca los diferentes tipos de toma de decisiones, cuente con pertinencia, posea valores, sea un líder nato, promueva y fortalezca el trabajo en equipo.

En este sentido se recomienda orientar su gestión de gerente hacia la de líder educativo, por lo que debe tomar en cuenta los elementos que diferencian a un líder de un gerente, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

GERENTES	LIDERES
Reaccionan al cambio	Se anticipan al cambio
Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión	Inspiran el compromiso a la misión
Controlan y se mantienen dentro de los parámetros	Transforman entre paradigmas
Tienen empleados	Tienen seguidores
Son eficientes con los sistemas	Son eficientes con las personas
Delegan funciones	Facultan autoridad
Miden en forma cuantitativa	Evalúan en forma cualitativa
Piensan de manera lineal	Piensan de manera global
Pueden no ser buenos lideres	Pueden no ser buenos gerentes

**Cuadro N°37: Características del Gerente Vs Características del Líder.**

Fuente: El autor, 2015.



**Gráfico 37: Liderazgo y motivación**

Fuente: el autor, 2015

En vista de que el liderazgo en la gestión del personal directivo ocupa un lugar preponderante para la conducción acertada de las actividades de orden administrativo y pedagógico en las organizaciones educativas, es por

ello que se sugiere que los docentes con funciones gerenciales incrementen su desarrollo personal y profesional realizando cursos, talleres, seminarios y/o jornadas de actualización relacionadas con los nuevos enfoques de la gerencia educativa, donde adquiera habilidades cognoscitivas – intelectuales sobre comunicación, planificación, liderazgo, trabajo en equipo, administración del personal y resolución de conflictos.

El mejoramiento y la actualización permanente pueden realizarse mediante el establecimiento de convenio con instituciones de educación superior u otros organismos que permitan dicha capacitación mediante la oferta de cursos sobre los tópicos mencionados a través de programas de extensión. Esto debido a los derechos establecidos en la constitución y en la Ley Orgánica de Educación vigente, de manera específica en el capítulo IV, artículo 38, donde se encuentra explícito que: “la formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos actualiza y mejora el nivel de conocimiento indispensables en la formación de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas...”.



**Gráfico 38: Mejoramiento profesional para los directivos**

**Fuente: el autor, 2015**

Por consiguiente el Estado tiene la responsabilidad de formular y controlar políticas de formación docente a través de los órganos de competencia en educación superior, atendiendo a cada perfil requerido según el nivel del docente a formar, es decir promover dentro de las instituciones de educación universitaria la existencia de programas de formación docente relacionadas con las necesidades locales, regionales o nacionales.

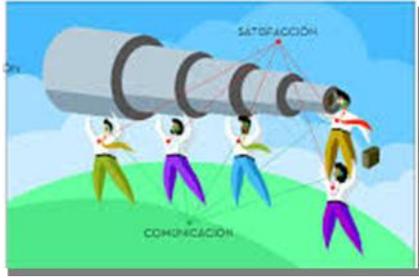


**Gráfico N° 39: Aspectos legales y Responsabilidades del Estado**

**Fuente: el autor, 2015**

➤ Delegación de funciones:

En relación a la delegación de funciones, se recomienda optimizar la capacidad gerencial y el liderazgo mediante procesos de formación permanente, así como también conocer y dar a conocer periódicamente la estructura organizacional y las funciones correspondientes al personal que labora en cada departamento. Teniendo presente su necesaria visión estratégica y la promoción del trabajo en equipo para el logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas establecidos.



**Gráfico 40: Líder educativo y motivador.**

**Fuente: el autor, 2015**

En este sentido, a continuación se presentan cinco razones causales de la llamada delegación hacia arriba o devolución del problema por parte del subordinado(a) a su director(a), para los cuales se hace su respectiva sugerencia. Siendo estas:

1°- El subordinado(a) teme a la crítica o carece de confianza.

Sugerencia: la crítica debe ser constructiva y hacerse en privado. Realizar un proceso de formación gradual del personal subordinado, ya que de esta manera se le proporciona confianza.

2°- El subordinado(a) solo plantea problemas, no soluciones.

Sugerencia: para cada problema que el subordinado(a) lleve a su jefe, debe sugerir, por lo menos una solución, ya que debe responsabilizarse de su trabajo.

3°- Al director(a) le gusta sentirse necesitado.

Sugerencia: cambiar de actitud para evitar ser saturado de constantes e innecesarias consultas por parte de sus subordinados(as).

4°- El director o la directora es incapaz de negarse cuando se le pide ayuda.

Sugerencia: promover que sus subordinados asuman con responsabilidad y desarrollo laboral sus actividades, evitando de esta manera ser un directivo paternalista.

5°- El subordinado(a) no cuenta con los recursos necesarios, la información, ni con la autoridad para realizar satisfactoriamente su trabajo.

Sugerencia: nunca delegue una tarea si no va acompañada de la autoridad, de los recursos y de la información que esta requiere.

En relación a este aspecto, finalmente se recomienda tener presente que la delegación de funciones generan las siguientes ventajas:

- Promueven la eficiencia.
- Aumenta la motivación.
- Desarrolla las destrezas del equipo.
- Genera mayor distribución a través del grupo.

➤ Establecimiento de objetivos:

En relación al establecimiento de objetivos, se recomienda realizar un estudio exhaustivo de los elementos del PEIC, partiendo del análisis de la FODA, el cual es un método muy útil que permite que el director (a) de la escuela básica cuente con la colaboración de los integrantes de la comunidad, incluido evidentemente su equipo de trabajo. Ya que de su estrecha relación y haciendo uso de un liderazgo motivacional se pondrán en marcha las diversas estrategias, actividades y tareas más adecuadas que de él se derivan y que son las que garantizan de forma eficaz y eficiente el logro de los objetivos propuestos para el proceso de gestión escolar.

## Análisis FODA

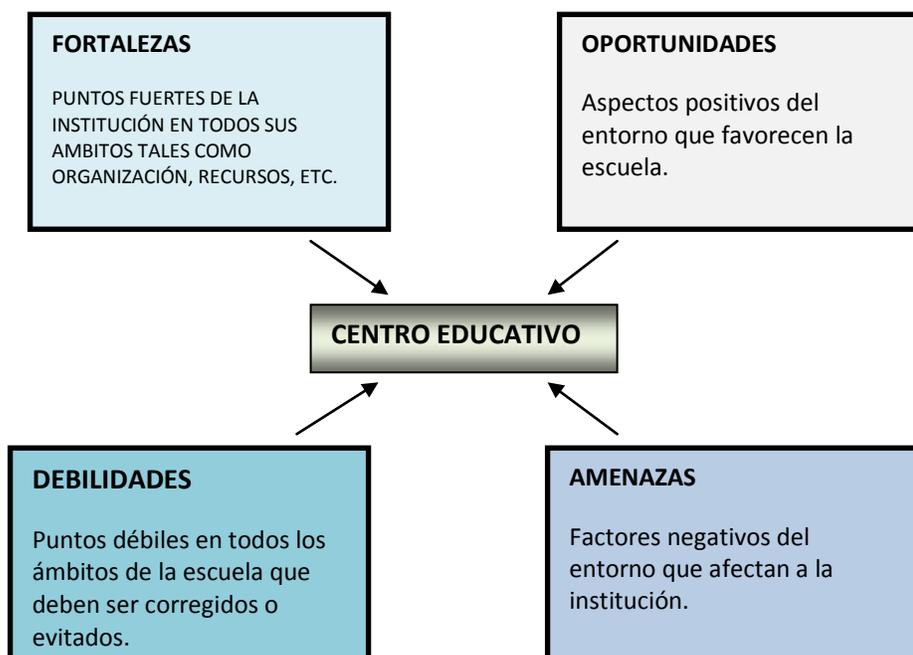


Gráfico N°41: Componentes y métodos de análisis institucional FODA

Fuente: José C. Marín, 2004



Gráfico 42: Director como líder pedagógico

Fuente: el autor 2015

- En cuanto al trabajo en equipo:

En cuanto al trabajo en equipo, se recomienda, hacer uso de las características del liderazgo inspirar al personal hacia el compromiso de la misión y por ende promover la consolidación de equipos de trabajo poderosos altamente responsables seguidores del profesionalismo de sus líderes o lideresas.



Gráfico N°43: El liderazgo para la formación de equipos.

**Fuente: el autor, 2015**

- La supervisión y evaluación de las actividades:

En relación a la supervisión y evaluación de las actividades se recomienda formar y capacitar al personal directivo, con la intención de promover su función integradora, encargada de dirigir, orientar en base al conocimiento oportuno de lo que ocurre durante el proceso para que de manera oportuna reoriente las actividades antes de que se produzca malgasto de recursos. Este proceso debe ir acompañado de una labor de evaluación permanente de los resultados que se van obteniendo.

El control y evaluación periódica en forma objetiva permite que los planificadores reconozcan errores y reconduzcan los planes en vía de mejorar los resultados. Para llevar a cabo este proceso de supervisión,

control y evaluación se recomienda utilizar instrumentos como: informes, actas de conferencia de cualquier naturaleza, estudio de tiempo y de movimiento, los informes pueden ser estadísticos, financieros, contables, verbales o escritos, parciales, totales, periódicos o continuos, entre otros.

Los instrumentos para la supervisión y control deben ser sencillos, claros, sinceros, objetivos, comparativos, analíticos, interpretativos y por último, su presentación debe ser de una naturaleza tal que permita observar los fenómenos y hechos con toda claridad y precisión.

➤ La administración educativa:

En relación a la administración educativa, se recomienda fortalecer la teoría y la práctica sobre los procesos básicos de la administración educativa como por ejemplo, la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación mediante procesos de formación orientados a formar de manera integral al personal que debe liderar y gerenciar estos procesos.

El conocimiento adecuado de estos elementos de la administración permiten hacer uso adecuado del recurso humano y material mediante la conjunción óptima del trabajo, personal y lugar de trabajo, para el logro de los objetivos planteados.

➤ La toma de decisiones:

En relación a la toma de decisiones, se recomienda, estudiar y poner en práctica los procesos a seguir para la toma de decisiones donde se destacan: la determinación del problema, la determinación de los objetivos, jerarquización de alternativas de solución, evaluación de las alternativas y la planificación de la acción a tomar, con su respectiva revisión y control hasta obtener virtualmente el resultado deseado, el cual, será en definitiva el producto de la decisión y por ende la acción definitiva a ejecutar. Además, se sugiere, tomar en cuenta tomar al individuo como un receptor de una serie de

influencias, como: necesidades individuales, medio ambiente, funcionamiento del grupo y la tarea o función a ejecutar.

➤ La ética:

En función al elemento ética, se recomienda mantener el nivel ético reflejado en la investigación, debido a que constituye un factor importante para los líderes educativos a la hora de delegar funciones y promover el desarrollo laboral en la institución, gracias a que cuentan con un alto grado de solvencia moral ante el personal a su cargo.

En relación al segundo objetivo:

En relación al segundo objetivo, se propone de manera general capacitar y/o especializar al personal directivo en materia de la gerencia educativa a tal punto de ampliar sus conocimientos sobre los nuevos enfoques administrativos como por ejemplo: calidad total, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, administración por proyectos entre otros, los cuales puedan aplicarse a los procesos administrativos llevados a cabo en las instituciones escolares.

También se sugiere, adquirir formación especializada en relación a temas como: el currículo, administración, planificación escolar, evaluación escolar, políticas educativas y manejo del personal (docentes, administrativos y obreros), los cuales constituyen microsistemas del sistema educativo, garantizando de esta manera una mejor administración en la institución escolar.

➤ Indicadores del proceso de planificación:

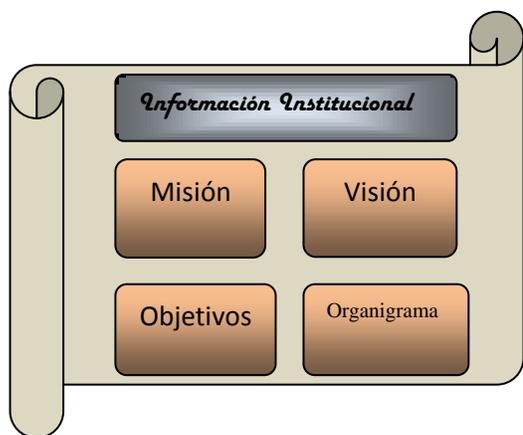
En relación al indicador procesos de planificación, se recomienda construir un banco de datos estadísticos contentivo de información relacionada con los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución

que le permita al personal directivo estudiarlos y luego realizar pronósticos educativos.

De igual manera, se sugiere gestionar ante la autoridad competente los recursos materiales y humanos que garanticen la realización de las acciones planificadas para garantizar la calidad educativa establecida en el artículo 102 de la CRBV.

- Los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas:

En relación a los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas se recomienda mantener informados al personal de la institución y demás miembros de la comunidad educativa de manera clara y explícita la intencionalidad pedagógica, mediante la colocación de una cartelera informativa relacionada con la visión, misión, objetivos, valores y el organigrama propuesto, con el fin de representar de manera gráfica la información relevante de la institución, así como también podrá exhibir la cadena jerárquica de la institución y las funciones que realizan.



**Gráfico 44: Cartelera institucional.**

Fuente: el autor, 2015.

➤ Los valores institucionales:

En relación a los valores institucionales, se recomienda que el personal directivo debe conocer los factores que afectan los cambios y como cambiar los valores éticos, partiendo por la puesta en práctica por parte de este personal. Para hacer esto, debe evaluar los valores y propósitos de su medio ambiente específico y hacer predicciones sobre los modos en que estos pueden ser cambiados y las probabilidades de modificación.

Aspectos favorables por el personal directivo en función del indicador planificación.

➤ El proceso de pronóstico y diagnóstico:

En relación a el proceso de pronóstico y diagnóstico se recomienda continuar realizándolos con la frecuencia utilizada hasta ahora ya que estos se consideran como un requisito indispensable para la planificación de manera eficiente, permitiendo de esta manera evitar futuros problemas. Igualmente, en relación a las reorientaciones del proceso de planificación, se sugiere continuar ejecutándola siempre que sea necesario llevarlas a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados.

➤ Planificación de la enseñanza:

En relación a la planificación de la enseñanza, se recomienda continuar planificándola a través de la interrelación de los diversos proyectos pedagógicos como el proyecto de aula (PA), proyecto educativo integral comunitario (PEIC) y proyecto socio productivo (PSP), garantizando como hasta ahora se ha hecho la participación de los diferentes actores mediante el uso de el análisis FODA como estrategia para la participación.

Por otra parte:

➤ En relación al indicador coordinación:

En relación al indicador coordinación se recomienda estudiar el elemento organización, a fin de determinar los límites de las funciones del conjunto de unidades que conforman la organización, ya que este elemento ayuda a coordinar personal y recursos dentro de un sistema de tal forma que las actividades que ellos realizan los conduzcan a logros dentro de las metas del sistema organizacional.

Esta función administrativa implica la determinación de las actividades requeridas para lograr los objetivos institucionales, la subdivisión de estas actividades y la asignación de autoridad y responsabilidad de sus actuaciones. Además, las funciones de organización proporcionan la interconexión entre los diversos subsistemas del sistema escolar, estimulando de esta manera el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias entre los diversos actores.

➤ El elemento control:

En relación al elemento control, se recomienda, que el personal directivo de la institución verifique el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales asignados a los distintos subsistemas organizacionales de acuerdo con los planes. En definitiva se sugiere en relación al elemento control medir y corregir las actividades de los subsistemas para asegurar el logro de los objetivos en el proceso de gestión escolar.

➤ La evaluación:

En relación a la evaluación se sugiere, tomar en cuenta de manera eficiente la información suministrada por este elemento para la reorientación hacia el logro de los objetivos institucionales, realizándola de manera objetiva y mediante la utilización de los instrumentos científicos adecuados.

➤ En lo que respecta a la toma de decisiones:

Se recomienda mantener un banco de datos, en relación a determinadas situaciones problemáticas relacionadas con los diversos subsistemas del sistema escolar, que permitan adquirir conocimientos de los elementos, planteamientos y solución de los problemas suscitados con anterioridad, los cuales servirán de datos referenciales para la solución de hechos similares.

Finalmente, se recomienda a todo el personal directivo de la institución objeto de estudio mejorar su estilo de liderazgo mediante la formación permanente en relación a los procesos administrativos básicos, los cuales influyen directamente en el buen desempeño de la gestión escolar, como derivación del desarrollo adecuado de los procesos de planificación, organización, coordinación, control, evaluación y toma de decisiones. Donde destaca la importancia del líder como motivador, promotor y conductor de la gestión escolar mediante la aplicación adecuada de los roles directivos tales como: la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, el liderazgo, la delegación de funciones, el establecimiento de objetivos, el trabajo en equipo, la supervisión y evaluación de las actividades, la administración eficiente y los principios éticos bajo un clima de armonía y cordialidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balestrini, A. (2001). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. Segunda edición. Caracas: Consultores&Asociados.
- Borjas, F. y Vera, L. (2008). *Funciones Gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas*. Artículo científico presentado en la Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. N° 4. Mayo 2008 / agosto 2008. Caracas. [En línea] [Consultado en fecha 15-4-2014]. Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf](http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf)
- Campos (2010), *“perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en educación básica”*.
- Casañas (2014), *“Eficacia e impacto del proyecto educativo Canaima en educación Primaria”*
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Año CXXVII. Mes 111. Caracas, Jueves 30 de diciembre de 1999. Número 36.860.
- Collado, A. (2013) *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro*.
- Donadello, B. (2011) *El director de los centros de educación primaria: gestión de conocimiento, gestión de competencias liderazgo en la calidad educativa de centro. Estudio de caso un CRA*”, Tesis presentada en la Universidad de Zaragoza, España.
- Fuentes, R. (2011) *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. Universidad Metropolitana de Puerto Rico.
- García. L. (2011). *Las Competencias de los Directivos en Instituciones Educativas, Factor Importante para el Desarrollo Óptimo*. Cuadernos de

Educación y Desarrollo Vol. 3, N° 30. Venezuela. [En línea] [Consultado en fecha 02-03-2015]. Disponible en: [www.eumed.net/rev/ced/30/sqld.html](http://www.eumed.net/rev/ced/30/sqld.html)

Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio, (1986) *Administración Educativa*. Caracas- Venezuela.

Jiménez, A. (2004) *Gestión Gerencial de los directores de las escuelas básicas del estado Lara*. Universidad Yacambú.

Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial extraordinaria N° 5.929.

Marín, J. (2006) *Perspectiva Administrativa de la Organización Escolar en Educación Básica*. Fondo Editorial IPASME.

Medina, Camico y Urrieta (2012), “*gerencia y supervisión en educación primaria*”

Montiel (2012), “*el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*”

Porras (2013): “*Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples*”

Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.

Rodríguez, K. (2000) *Gestión Escolar y de calidad en la enseñanza*. Universidad Central de Venezuela.

Ruiz, Enrique, Reyes y Suárez (2014) “*clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la i.e. n° 82753, distrito de Ilapa, provincia San Miguel – Cajamarca. 2014*”

Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Ed. Mc Graw Hill

UCV. (2000). *Material Instruccional de Prácticas de Administración*. Caracas – Venezuela: Autor.

Yabár, K. (2013) *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría*. Perú.

Zambrano. A. (2003) *La gerencia proactiva de los directivos de las escuelas de primera y segunda etapa de Educación Básica*. UPEL-LBPF

## **ANEXOS**

## **ANEXOS A**

### **CONSTANCIA DE ACEPTACION DEL TUTOR**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS

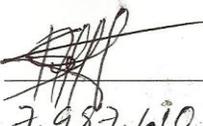


### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que acepto asesorar en calidad de tutor al estudiante: TORTOLERO MARQUEZ, NAPOLEON INOCENTE, autor del proyecto de grado de licenciatura, titulado: El liderazgo del personal directivo en el proceso de la gestión escolar: un estudio de caso.

Igualmente me comprometo a orientar y supervisar el desarrollo del mismo hasta su presentación y evaluación como Trabajo de Licenciatura. Asimismo, asumo realizar oportunamente los tramites académicos – administrativos y emitir los recaudos que corresponden al cumplimiento de mi función.

En Barquisimeto a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2015

Tutor:  \_\_\_\_\_

C.I.: 7.987.610 \_\_\_\_\_

## **ANEXOS B**

**VERSION INICIAL DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**



**Estimados profesores:**

El presente instrumento ha sido elaborado con la finalidad de recopilar información sobre "EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO", nombre de la investigación del proyecto de grado conducente a obtener el título de licenciado en educación.

A continuación se suministran las siguientes instrucciones para responder el presente instrumento:

1. Lee cuidadosamente cada enunciado.
2. Observe que cada enunciado tiene varias alternativas de respuestas. Seleccione la opción correcta.
3. Marca con una equis (X) en el espacio correspondiente la alternativa de respuesta seleccionada.
4. Responda objetivamente a todos los ítems formulados en el instrumento.

Agradeciendo su valiosa receptividad y colaboración, se garantiza el carácter confidencial en el manejo de la información aportada por usted.

Gracias por su colaboración.



Napoleón Tortolero



INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de ítems. Marque con una equis (X) la alternativa que se ajuste a la información requerida. Tomando en cuenta la Escala de Likert, bajo la siguiente leyenda:

- SMP: Siempre.
- CAS: Casi siempre.
- ALV: Algunas veces.
- RAV: Rara vez.
- NUN: Nunca.

*orientación del proceso de planificación en caso de ser necesario, según los objetivos de la escuela*

INSTRUMENTO

Nº	ÍTEM	SMP	CS	AV	RV	NUN
1	¿En la institución donde usted labora se realizan los procesos de diagnóstico y pronóstico como requisito indispensable para la planificación?					
2	¿En la institución donde usted labora se llevan a cabo rectificaciones constantemente para mejorar la planificación educativa?					
3	¿En la institución se recopilan datos estadísticos, investigaciones y/o de experiencias que ayuden a realizar los pronósticos educativos?	<i>INstituci</i>				
4	¿Cuenta la institución con los recursos necesarios para realizar las acciones planificadas?					
5	¿Cuenta la institución con un plan estratégico para llevar a cabo los programas, proyectos y actividades educativas?	<i>para cumplir con los objetivos</i>				
6	¿En la institución donde usted labora se definen los planes de acción en función de los objetivos educativos preestablecidos?	<i>el proceso de gestión escolar</i>				
7	¿Promueve el personal directivo la realización y conocimiento de la misión de la institución y su necesaria relación con las actividades pedagógico-educativas?	<i>el conocimiento y discusión de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales</i>				

sobongo promueve  
disute

Nº	ITEMS	SMP	CS	AV	RV	NUN
8	¿Vela el personal directivo para que <b>los valores</b> que deben guiar la conducta del personal se lleve a cabo y contribuyan así para hacer realidad la misión y la visión institucional?					
9	¿El personal directivo <u>promueve</u> la planificación de la enseñanza a través de proyectos pedagógicos?					
10	¿La construcción del PEIC se sustenta en la matriz FODA <del>con</del> con la participación de <del>la</del> <b>comunidad educativa?</b> <i>todas las actua institucionales</i>					
11	¿El personal directivo coordina las actividades de la institución en base a las delimitaciones de las funciones del personal?					
12	¿El proceso de coordinación permite la buena comunicación y las relaciones humanas en la institución donde usted labora? <i>al trabajo que</i>					
13	¿El proceso de coordinación donde usted labora estimula el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias? <i>Mejorar redacci?</i>					
14	¿El nivel de desempeño de las funciones del personal es <u>controlado</u> por el personal directivo mediante el uso de <u>barómetros</u> que reflejen el nivel de cumplimiento? <i>acompañar mejor lo pedagógico</i>					
15	¿El personal directivo cumple y hace cumplir las normas de la institución educativa? <i>con</i>					
16	¿En la institución se llevan a cabo <u>controles</u> con la intención de orientar, corregir y mejorar el proceso educativo según criterios y políticas del plantel? <i>supervisión a actividades</i>					
17	¿Se llevan a cabo procesos de evaluación de la gestión del personal en la institución? <i>Mejorar redacci</i>					
18	¿Son tomados en cuenta los procesos de evaluación de la gestión escolar para <u>mejorar los resultados obtenidos?</u> <i>reorientar proceso en la gestión escolar</i>					
19	Tomando en cuenta el marco legal vigente (LOE 2009), ¿considera usted que el personal directivo toma decisiones tomando en cuenta a los y las responsables de la educación? <i>Mejorar disute con los actores institucionales</i>					
20	¿El directivo recoge suficiente información tanto a favor como en contra antes de tomar una decisión sobre un problema? <i>mejorar control</i>					
21	¿El directivo como líder, <u>sirve de fuente motivadora</u> para el logro de los objetivos y las metas propuestas en <u>el plan educativo?</u> <i>PEIC</i>					

14

Nº	ÍTEMS						
22	¿En la institución el personal directivo promueve el trabajo en equipo?						
23	¿El personal directivo demuestra habilidades en la resolución de conflictos?						
24	¿El director organiza jornadas de resolución de conflicto con todo el personal?						
25	¿El equipo directivo de la institución delega funciones en el resto del personal que labora en la institución?						
26	¿La comunidad educativa participa en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones?						
27	¿El equipo directivo de la institución supervisa y evalúa las actividades programadas para cada año escolar?						
28	¿El personal directivo promueve la comunicación como proceso de retroalimentación, en función de mejorar las relaciones interpersonales?						

Gracias por su participación

José María Díaz  
 DE en ~~Educación~~ Gerencia  
 Mgs en Gerencia Educativa  
 Mg en Diseño de Políticas  
 Lic en Educación  
 ABOGADO  
 ADMINISTRADOR

**ANEXOS C**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Identificación del experto		
Nombre y Apellido: <i>Migdalia Ortega</i>	N° de C.I.:	Teléfono: <i>0416-3040214</i>
Título/Especialidad: <i>Mg. Gerencia Educa. U.E. Abigail Lozano</i>	Institución donde labora:	Cargo que desempeña: <i>Coord. Nivel</i>

Marque con una equis (X) la opción que mejor represente su opinión:

Ítems	Aspectos a evaluar						Recomendaciones				Observación
	congruencia		claridad		Pertinencia		D	M	S	E	
	Si	No	Si	No	Si	No					
1	X		X		X		X				
2	X		X		X		X				
3	X		X		X		X				
4	X		X		X		X				
5	X		X		X		X				
6	X		X		X		X				
7	X			X	X			X			
8	X		X		X		X				
9	X		X		X		X				
10	X		X		X		X				
11	X		X		X		X				
12	X		X		X		X				
13	X			X	X			X			
14	X			X	X			X			
15	X		X		X		X				
16	X		X		X		X				
17	X			X	X			X			
18	X		X		X		X				
19	X			X	X			X			
20	X			X	X			X			
21	X		X		X		X				
22	X		X		X		X				
23	X		X		X		X				
24	X			X	X			X			
25	X		X		X		X				
26	X		X		X		X				
27	X		X		X		X				
28	X		X		X		X				

Nota: D: dejar. M: modificar. S: sustituir. E: excluir

## ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Migdalena Ortega titular de la C.I: 4.587.522 en mi condición de experto, hago constar que revisé el instrumento denominado Recopilación - datos presentado por el bachiller Napoleón Tortolero, titular de la C.I: 6736498, correspondiente al trabajo de investigación titulado: **ROL DEL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO.**

Datos del experto:

Apellidos y Nombres: Ortega Migdalia  
C.I: 4.587.522  
Titulo: Mg. Gerencia Educativa  
Lugar de Trabajo: U.E. Abigail Lozano  
Cargo que desempeña: Coord. Nivel

En San Felipe a los 30 días del mes de Julio de 2014



Prof. (a)

C.I.

Conclusiones de la Validación:

*Se recomienda realizar las Modificaciones  
reflejadas en el cuadro de Validación del  
instrumento.*

El Experto		
Firma del experto: <i>[Firma manuscrita]</i>	Lugar: <i>San Felipe</i>	Fecha: <i>30/07/2014</i>

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Identificación del experto		
Nombre y Apellido:	N° de C.I.:	Teléfono:
<i>Xiomara Y. Moillon</i>	<i>14997882</i>	<i>0926-3527295</i>
Título/Especialidad:	Institución donde labora:	Cargo que desempeña:
<i>Licda. en Educación</i>	<i>E.T.A. Minas de Aroa</i>	<i>Docente de Aula</i>

Marque con una equis (X) la opción que mejor represente su opinión:

Ítems	Aspectos a evaluar						Recomendaciones				Observación
	congruencia		claridad		Pertinencia		D	M	S	E	
	Si	No	Si	No	Si	No					
1	X		X		X		X				
2	X		X		X		X				
3	X		X		X		X				
4	X		X		X		X				
5	X		X		X		X				
6	X		X		X		X				
7	X		X		X		X				
8	X		X		X		X				
9	X		X		X		X				
10	X		X		X		X				
11	X		X		X		X				
12	X		X		X		X				
13	X		X		X		X				
14	X		X		X		X				
15	X		X		X		X				
16	X		X		X		X				
17	X		X		X		X				
18	X		X		X		X				
19	X		X		X		X				
20	X		X		X		X				
21	X		X		X		X				
22	X		X		X		X				
23	X		X		X		X				
24	X		X		X		X				
25	X		X		X		X				
26	X		X		X		X				
27	X		X		X		X				
28	X		X		X		X				

Nota: D: dejar. M: modificar. S: sustituir. E: excluir

## ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo Xiomara Y. Morillo Y. titular de la C.I.: 14.997.882 en mi condición de experto, hago constar que revisé el instrumento denominado Recopilación de datos presentado por el bachiller Napoleón Tortolero, titular de la C.I.: 6736498, correspondiente al trabajo de investigación titulado: **ROL DEL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO**, considerando que reúne todos los requisitos en función de los objetivos de investigación y operacionalización de variables, por lo tanto autorizo su aplicación en el contexto de la investigación.

Datos del experto:

Apellidos y Nombres: Morillo Xiomara

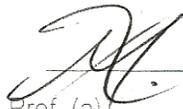
C.I.: 14.997.882

Título: Licda. en Educación

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

En San Felipe a los 30 días del mes de agosto de 2014

  
Prof. (a)

C.I. 14.997.882

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Identificación del experto		
Nombre y Apellido: <i>Jose C. Marin J.</i>	N° de C.I.:	Teléfono: <i>0416-6392030</i>
Título/Especialidad: <i>Dr. Gerencia</i>	Institución donde labora: <i>U.C.V.</i>	Cargo que desempeña: <i>Profesor</i>

Marque con una equis (X) la opción que mejor represente su opinión:

Ítems	Aspectos a evaluar						Recomendaciones				Observación
	congruencia		claridad		Pertinencia		D	M	S	E	
	Si	No	Si	No	Si	No					
1	X		X		X		X				
2	X			X	X			X			
3	X		X		X		X				
4		X		X	X			X	X		
5	X			X	X			X			
6	X			X	X			X			
7	X			X	X			X			
8	X		X		X			X			
9	X		X		X		X				
10	X			X	X		X	X			
11	X		X		X		X				
12	X		X		X		X				
13	X			X	X			X			
14	X			X	X						
15	X			X	X						
16	X			X	X			X			
17	X			X	X			X			
18	X			X	X			X			
19	X			X	X			X			
20	X			X	X			X			
21	X			X	X			X			
22	X		X		X		X				
23	X			X	X						
24	X			X	X			X			
25	X			X	X						
26	X			X	X						
27	X			X	X						
28	X			X	X						

Nota: D: dejar. M: modificar. S: sustituir. E: excluir

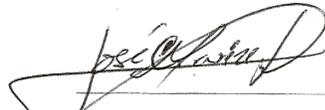
## ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, José C. Marín D. titular de la C.I.: 4.587.522 en mi condición de experto, hago constar que revisé el instrumento denominado Reconstrucción de Datos presentado por el bachiller Napoleón Tortolero, titular de la C.I.: 6736498, correspondiente al trabajo de investigación titulado: **ROL DEL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR: UN ESTUDIO DE CASO**, el cual forma parte de un proyecto de investigación de carácter científico, filosófico, pedagógico y social, desarrollado en el marco de la investigación científica.

Datos del experto:

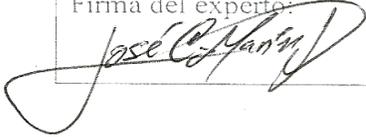
Apellidos y Nombres: Marín D. José C.  
C.I.: \_\_\_\_\_  
Titulo: Lic. - Abogado - Administrador  
Lugar de Trabajo: U. C. V.  
Cargo que desempeña: Profesor

En Barquisimeto a los 01 día del mes de agosto de 2014

  
\_\_\_\_\_  
Prof. (a)  
C.I.

Conclusiones de la Validación:

Hacer las modificaciones a los items indicadas en el cuadro de validación del instrumento para darle mayor claridad y hacerlo más comprensible por parte de los sujetos a entrevistar.

El Experto		
Firma del experto: 	Lugar: Barquisimeto	Fecha: 01-08-14

## **ANEXOS D**

**VERSION DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE  
DATOS**

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Identificación del Experto					
Nombre y Apellido:		N° de C.I.		Teléfono:	
José C. Marín D.		4587.522		0416-6398030	
Titulo/Especialidad		Institución donde Labora:		Cargo que desempeña:	
Dr. Gerencia Educativa		U. C.V.		Profesor	

Marque con una equis (X) la opción que mejor represente su opinión:

Ítems	Aspectos a evaluar						Recomendaciones				Observación
	Congruencia		Claridad		Pertinencia		D	M	S	E	
	Si	No	Si	No	Si	No					
1											
2	X		X		X		X				
3	X		X		X		X				
4	X		X		X		X				
5	X		X		X		X				
6	X		X		X		X				
7	X		X		X		X				
8	X		X		X		X				
9	X		X		X		X				
10	X		X		X		X				
11	X		X		X		X				
12	X		X		X		X				
13	X		X		X		X				
14	X		X		X		X				
15	X		X		X		X				
16	X		X		X		X				
17	X		X		X		X				
18	X		X		X		X				
19	X		X		X		X				
20	X		X		X		X				
21	X		X		X		X				
22	X		X		X		X				
23	X		X		X		X				
24	X		X		X		X				
25	X		X		X		X				
26	X		X		X		X				
27	X		X		X		X				
28	X		X		X		X				
29	X		X		X		X				
30	X		X		X		X				
31	X		X		X		X				
32	X		X		X		X				

Nota: D: dejar. M: Modificar. S: Sustituir. E: excluir

## INSTRUMENTO

Nº	ÍTEMS	SMP	CS	AV	RV	NUN
1	¿En la institución donde usted labora se realizan los procesos de diagnóstico y pronóstico como requisito indispensable para la planificación?					
2	¿En la institución donde usted labora se llevan a cabo reorientaciones del proceso de planificación en caso de ser necesario para lograr los objetivos de la gestión escolar?					
3	¿En la institución se recopilan datos estadísticos, investigaciones y/o de experiencias que ayuden a realizar los pronósticos educativos?					
4	¿Cuenta la institución con los recursos necesarios para realizar las acciones planificadas?					
5	¿Cuenta la institución con un plan estratégico para llevar a cabo los programas, proyectos y actividades educativas para así cumplir con los objetivos en el proceso de gestión escolar?					
6	¿En la institución donde usted labora se definen los planes de acción en función de los objetivos y metas educativas preestablecidas?					
7	¿Promueve el personal directivo el conocimiento y discusión de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales en función de su necesaria relación con las actividades pedagógico-educativas?					
8	¿Promueve el personal directivo acciones para que <i>los valores</i> que deben guiar la conducta del personal se lleven a cabo y contribuyan así para hacer realidad la misión y la visión institucional?					
9	¿El personal directivo promueve la planificación de la enseñanza a través de proyectos pedagógicos?					

Nº	ÍTEMS	SMP	CS	AV	RV	NUN
10	¿La construcción del PEIC se sustenta en la matriz FODA con la participación de todos los actores institucionales?					
11	¿El personal directivo coordina las actividades de la institución en base a las delimitaciones de las funciones del personal?					
12	¿El proceso de coordinación permite la buena comunicación y las relaciones humanas en función de la eficiencia en el trabajo en la institución donde usted labora?					
13	¿El proceso de coordinación donde usted labora estimula el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias con la finalidad de unificar criterios respecto a los fines y objetivos institucionales?					
14	¿El nivel de desempeño de las funciones del personal es revisado y mejorado por el personal directivo mediante el acompañamiento pedagógico?					
15	¿El personal directivo verifica el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales, a fin de evitar desviaciones mediante acciones apropiadas?					
16	¿En la institución se llevan a cabo la supervisión a las actividades con la intención de orientar, corregir y mejorar el proceso educativo según criterios y políticas del plantel?					
17	¿Se llevan a cabo procesos de evaluación de la gestión del personal en los diferentes niveles de la institución, con la intención de cualificar y cuantificar el logro de los fines y objetivos institucionales planteados?					
18	¿Son tomados en cuenta los procesos de evaluación de la gestión escolar para su reorientación?					
19	¿El directivo toma decisiones teniendo conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes y capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa?					

Nº	ÍTEMS	SMP	CS	AV	RV	NUN
20	¿El personal directivo demuestra habilidades y competencias en la resolución de conflictos?					
21	¿El director organiza jornadas de resolución de conflicto con todo el personal, haciendo uso de estrategias que permitan mantener el clima laboral en armonía?					
22	¿El personal directivo utiliza la comunicación verbal y/o escrita (memorándum, diplomas, otros) para el reconocimiento y la motivación al logro de los objetivos y metas propuestas?					
23	¿La forma de comunicación empleada por el personal directivo contribuye al logro de los objetivos de la institución donde usted labora?					
24	¿El directivo como líder escolar, sirve de fuente motivadora para el logro de los objetivos y las metas propuestas en el PEIC?					
25	¿El equipo directivo de la institución delega funciones en el resto del personal que labora en la institución, demostrando su liderazgo y capacidad gerencial?					
26	¿En la institución donde usted labora, el establecimiento de objetivos y metas se realiza mediante el consenso de todos los actores institucionales?					
27	¿En la institución el personal directivo promueve el trabajo en equipo?					
28	Tomando en cuenta el marco legal vigente (LOE 2009), ¿considera usted que el personal directivo discute con los actores institucionales las decisiones a implementar en la institución?					
29	¿El equipo directivo supervisa y evalúa las actividades programadas para cada año escolar a fin de determinar su relación con los proyectos, programas, planes y políticas tanto de la institución como las educativas?					

Nº	ÍTEMS	SMP	CS	AV	RV	NUN
30	¿El personal directivo administra de manera eficiente los recursos económicos, didácticos y de personal en función de satisfacer las necesidades prioritarias de la institución?					
31	¿Los actores institucionales, a través de los diferentes comités del Concejo Educativo, participan en la toma de decisiones para el establecimiento de los objetivos y metas institucionales?					
32	¿El personal directivo pone en práctica los principios y valores éticos-morales a la hora de delegar funciones a los miembros de la institución educativa?					

**Gracias por su participación**