

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

FORMACIÓN GERENCIAL PARA LOS DOCENTES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

Autora: LCDA. PAULA YANET HERRERA
Tutora: DRA. YENNYS A. OLIVARES

ACHAGUAS, NOVIEMBRE DE 2016



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SAN FERNANDO DE APURE- ESTADO APURE
EXTENSIÓN ACHAGUAS**

**FORMACIÓN GERENCIAL PARA LOS DOCENTES COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACION BASICA**

Autora: Lcda. Paula Yanet Herrera
Tutora: Dra. Yennys A. Olivares

Achaguas, Noviembre de 2016



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SAN FERNANDO DE APURE- ESTADO APURE
EXTENSIÓN ACHAGUAS**

**FORMACIÓN GERENCIAL PARA LOS DOCENTES COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA**

Autora: Lcda. Paula Yanet Herrera
Tutora: Dra. Yennys A. Olivares

Achaguas, Noviembre de 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo YENNYS ALVORADA OLIVARES, cédula de identidad N° 6.937.290, hago constar que he leído el Trabajo de Grado, titulado: **FORMACIÓN GERENCIAL PARA LOS DOCENTES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA.**, presentado por el (la) ciudadano (a): **LCDA.PAULA YANET HERRERA NIEVES**; titular de la cédula de identidad N° **V-9.599.928** para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Achaguas, a los dos días del mes de Noviembre del año 2016.

Nombre y Apellido: Yennys Alvorada Olivares

Firma de Aprobación del tutor

DEDICATORIA

A **Dios** quien me ha fortalecido en su fe, amor y misericordia porque cada día es nueva.

A mi Padre **Nelson José**, quien durante su estadía en el plano terrenal guió mis pasos con los valores fundamentales el respeto y la humildad.

A mi Madre **Dolores**, mujer luchadora y valiente que ante los obstáculos se crece y continua su transitar.

A mis Hermanos y Hermanas por estar siempre allí.

A mis sobrinos y demás familiares por su apoyo para lograr esta meta.

A todos y todas, Dios les bendiga.

Paula

AGRADECIMIENTO

A todos mis Compañeros y compañeras que día a día luchamos por salir adelante.

A los docentes de la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado”; la Jefa del Distrito Escolar quienes amablemente aportaron sus conocimientos.

A mi tutora Dra. Yennys A.Olivares, por guiarme por la senda del conocimiento en pro de vislumbrar nuevos caminos.

A todas esas personas que siempre estuvieron pendientes de mis pasos en esta meta.

Mil Gracias

Paula

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivos General.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
Alcances de la Investigación.....	11
Limitaciones de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	19
Bases Legales.....	30

	pp.
Operacionalización de Variables.....	33
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	36
Tipo de la Investigación.....	36
Población y Muestra.....	36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
Validez y Confiabilidad.....	40
Técnicas de Análisis de los Datos.....	42
Procedimiento de la Investigación.....	49
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	44
Análisis de los Resultados.....	44
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
 CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA.....	67
Presentación de la Propuesta.....	67
Fundamentación de la Propuesta.....	69
Justificación de la Propuesta.....	69

	pp.
Objetivos de la Propuesta.....	70
Estructura de la Propuesta.....	71
Administración de la Propuesta.....	76
Factibilidad de la Propuesta.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS.....	80
A. Cuestionario Aplicado a la Muestra.....	81
B. Formato de Validación.....	83
C. Constancia de Validación.....	89
D. Cálculo de Coeficiente de Confiabilidad.....	93

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de las Variables	33
2	Población de la Investigación.....	38
3	Muestra de la Investigación.....	39
4	Sexo.....	45
5	Edad.....	46
6	Título que posee.....	47
7	Experiencia Profesional en Educación.....	48
8	Dimensión Capacitación.....	49
9	Dimensión Competencias.....	51
10	Dimensión Proyectos Educativos.....	54
11	Dimensión Planificación.....	57
12	Dimensión Organización.....	59
13	Dimensión Dirección.....	60
14	Dimensión Control.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Sexo.....	45
2	Edad.....	46
3	Título que posee.....	47
4	Experiencia Profesional en Educación.....	48
5	Dimensión Capacitación.....	50
6	Dimensión Competencias.....	52
7	Dimensión Proyectos Educativos.....	55
8	Dimensión Planificación.....	58
9	Dimensión Organización.....	59
10	Dimensión Dirección.....	61
11	Dimensión Control.....	62

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SAN FERNANDO DE APURE- ESTADO APURE
EXTENSIÓN ACHAGUAS**

**FORMACIÓN GERENCIAL PARA LOS DOCENTES COMO
HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN
BÁSICA.**

Autora: Paula Herrera Nieves

Tutora: Yennys A. Olivares

Fecha: Noviembre 2016.

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación consistirá en proponer Lineamientos estratégicos para la Formación Gerencial de los docentes como Herramienta en la Gestión Escolar de la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” Municipio Achaguas en el Estado Apure. Dado que los docentes necesitan una formación gerencial que responda a las exigencias de la construcción de una nueva República y a los mecanismos de participación, con un protagonismo de base diversa, así como gestionar las actividades académicas-administrativas de ésta institución. El presente estudio se desarrolló como una investigación de campo enmarcado dentro de un proyecto factible, de carácter descriptivo y en una revisión bibliográfica. La población y muestra es de 33 sujetos, es de tipo censal. Para la recolección de los datos se utilizó como técnicas la observación y la encuesta; y como instrumentos el diario de campo y cuestionario aplicado al personal directivo, docente y supervisores del Distrito Escolar Dicho instrumento se validó a través de juicio de expertos. La confiabilidad se determinó mediante la prueba piloto teniendo como resultado 0,92. El análisis de los datos se realizó aplicando la estadística descriptiva, para realizar la codificación y tabulación de los datos recabados con la aplicación de los instrumentos, entre sus conclusiones se detectó fallas de supervisión de la labor educativa, y de la evaluación del desempeño de los docentes para conocer los resultados de su acción gerencial. Por lo tanto se recomienda implementar los Lineamientos Estratégicos propuestos.

Palabras Claves: Lineamientos Estratégicos, Formación Gerencial, Gestión Escolar, Docentes.

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, en toda sociedad la educación se considera como un proceso fundamental que contribuye a su desarrollo, por lo que se le asigna la responsabilidad de formar los ciudadanos que requiere el sistema para mantenerse, evolucionar y satisfacer las necesidades e intereses de sus integrantes.

Cabe destacar que la escuela es el centro del quehacer comunitario en la educación, y es primordial el desempeño de todos los actores y actoras del proceso de enseñanza y aprendizaje. De manera que el logro de sus objetivos institucionales redundará en beneficio para la sociedad en general.

Esta investigación se orientará a generar una propuesta de lineamientos estratégicos para la formación gerencial de los docentes del subsistema de la educación básica específicamente de las escuelas de educación primaria, pertenecientes al sector oficial del Municipio Achaguas del Estado Apure. Este propósito está alineado con el señalamiento del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), al reconocer que esos docentes constituyen un factor decisivo para el logro de las políticas educativas del Estado en la República Bolivariana de Venezuela.

En ese contexto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), también reportó que los directivos del subsistema de la educación básica específicamente las escuelas primarias necesitan una formación gerencial que responda a las exigencias de la construcción de una nueva República y a los mecanismos de participación, con un protagonismo de base diversa.

A partir de la referencia anterior, se infiere que ese reporte constituye un reto y un compromiso para los directivos de las escuelas de educación primaria, por cuanto estos tienen la responsabilidad de dar cumplimiento a las políticas educativas del Estado, orientadas al desarrollo y aplicación del

proceso administrativo, a la acción directiva, al uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como al desarrollo de las líneas estratégicas de reorganización, modernización y transferencia educativa.

Tales políticas propugnan, en parte, cambios en la formación gerencial de los directivos, llamados a practicar las funciones de la administración de la educación primaria, reorientando el desarrollo de actividades propias de la gerencia en la conducción de la organización y unificando el esfuerzo del personal adscrito.

Desde esa perspectiva, la gestión escolar de la Escuela Básica Teresa Hurtado, requiere de líderes que se encarguen del proceso educativo-administrativo sobre la base del diagnóstico de situaciones, la planificación, la organización, la supervisión y evaluación de actividades consustanciadas con una acción docente, que les facilite entre otros factores, la gestión de los recursos, la comunicación gerencial, el desarrollo del liderazgo, el ejercicio de la autoridad, la toma de decisiones, el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales y el reconocimiento al mérito del personal.

Metodológicamente en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible siguiendo los postulados del paradigma cuantitativo. El presente documento se organizó en Capítulos, como se identifican en las siguientes líneas:

El primer Capítulo denominado **“El Problema”** se muestra el planteamiento y la delimitación del problema, que da origen a la investigación, los objetivos de la investigación, representados por el objetivo general y los específicos, la importancia y justificación de la investigación.

En el segundo Capítulo **“Marco Teórico”** se destacan los antecedentes relacionados con la investigación, los fundamentos teóricos y el desarrollo de todo lo referente a las concepciones y enfoques sobre el aspecto a analizar en cuanto a la formación gerencial, funciones gerenciales y la gestión escolar, para la realización de un diagnóstico que oriente los

cambios y transformaciones requeridas. Así como las bases legales y el sistema de variables.

El tercer capítulo descrito como “**Marco Metodológico**” contiene la metodología de la investigación explica el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra objeto de estudio, una breve descripción de los instrumentos, de las técnicas de análisis de los datos. El procedimiento permite conocer las etapas o fases que se cumplieron para la realización del presente trabajo según textos, revistas especializadas entre otros, extraídas de diferentes autores analizados a lo largo de la investigación.

El cuarto capítulo correspondiente a los **Resultados**, donde se presentan y analizan los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, a través de cuadros y gráficos estadísticos.

El quinto capítulo se presenta las **Conclusiones y Recomendaciones**. Se muestran las conclusiones a las cuales se han llegado en atención a los objetivos estudiados y las recomendaciones sugeridas para su aplicación.

El sexto capítulo denominado la **Propuesta**; se hace la presentación, justificación, fundamentación teórica, objetivos, estructura de la propuesta, factibilidad de la propuesta.

Finalmente, se hace mención a las referencias bibliográficas y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las Ciencias Humanas, han alcanzado, en este último quinquenio, adelantos importantes, por sus numerosos aportes en el área del saber, en un mundo signado por el desarrollo de la sociedad del conocimiento y dentro de ella, la educación ha logrado avances científicos y tecnológicos, sin precedentes (Rodríguez, 2007, p. 2).

En ese marco referencial, la educación en los países de América, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2007), se ha considerado el factor clave para el progreso de esos pueblos. Por esta razón, la educación debe someterse a un conjunto de transferencias de orden estructural, académico y administrativo. Al respecto, la educación de nivel básico en América Latina, se ha reformado continuamente. Estos cambios, de conformidad con el Centro de Planificación Educativa para Latinoamérica (2006), tienden a la consecución del mejoramiento de la calidad, la pertinencia de sus aprendizajes y la eficiente conducción institucional.

Asimismo, la conducción institucional de las escuelas pertenecientes al subsistema de educación básica en el ámbito venezolano que comprende tres niveles educativos a saber: educación inicial, educación primaria, educación media general y educación técnica, se examinó durante el proceso de democratización y reordenamiento del Estado y, como resultado de ese esfuerzo, se detectó la necesidad de replantear la práctica gerencial de los directivos, según lo expresado, en sus políticas, por el Ministerio del

Poder Popular para la Educación (2007): por su poca vinculación con las prioridades y expectativas, que la nación ha colocado como instrumento de transformación social, la cual se encuentra en situación de deterioro, debido a la limitada capacidad para reorganizarse y la carencia de una fuerza social, que le exija a los directivos del subsistema de educación básica, una suficiente formación gerencial (p. 12).

A la luz de los aspectos descritos, los directivos pertenecientes a las escuelas del subsistema de educación básica en su labor directiva, se desempeñaron como agentes de cambios durante el proceso de transformación institucional. De esta manera, interactúan, no sólo de acuerdo con los conocimientos que demuestran sobre su formación gerencial; sino también con base en el conjunto de tareas que ejecutaron en concordancia con las disposiciones establecidas por el Estado.

En consecuencia para asumir los compromisos y retos que impone la Reforma Educativa y sus nuevos paradigmas para garantizar la gestión; se debe contar con el personal directivo como gerente educativo debido a que deberá ejercer sus funciones y toma de decisión, así como delegar y aceptar con responsabilidad como primera autoridad del plantel, supervisor nato del mismo, representante Legal ante el Ministerio y que en su rol gerencial ejecute lineamientos de éste, representándolo ante la comunidad.

Al respecto Limardo (2005) citado por Bolívar (2011:9), expresa que:

La conducción de las instituciones educativas, demanda de los docentes competencias y exigencias académicas, una gama de habilidades personales, profesionales y técnicas que deberán ser adquirida y perfeccionadas a través de un sistemático y permanente proceso de actualización y metamorfización, con el propósito de alinearse a los nuevos acontecimientos científicos.

De la cita precedente se denota que si el directivo no tiene la debida formación profesional y preparación académica para ocupar dicho cargo, no puede alcanzar un rendimiento adecuado y un desempeño eficiente, puesto que la formación gerencial y la capacitación representan la base para el éxito

en el ámbito gerencial. No basta con tener un nivel alto de capacitación y actualización a través de cursos, talleres y demás, cuando el verdadero pilar de formación gerencial, se encuentra en la educación superior a nivel de post-grado y especialización; la experiencia hace más fácil este proceso.

En la teoría del Proyecto de Escuelas Bolivarianas, cuando se refiere a la dirección escolar, la define dentro de los nuevos postulados de la gerencia educativa. Esto se observa al plantearse que, los objetivos de las escuelas serán posibles, si se cuenta con el personal gerencial idóneo para atender las distintas políticas y lineamientos que desde el nivel central se promueven, puesto que el personal docente es clave importante para la transformación pedagógica y el desarrollo de las funciones administrativas, ahora más complejas. En este sentido Rodríguez (2002), expresa que se requiere la búsqueda y consolidación de cuadros docentes formados científicamente en el campo gerencial, caracterizados por ser dinámicos, preocupados y consustanciados con las necesidades de la escuela y de la comunidad de su entorno; con un conocimiento integral e integrador de la filosofía, objetivos y metas de la educación; así como del compromiso de velar por el aprendizaje colectivo de todos los actores con los cuales comparte labor directiva.

A pesar del planteamiento anterior, diversos trabajos de investigación, han destacado entre algunas de sus conclusiones que “la formación gerencial de los docentes de educación básica en Venezuela, se está desarrollando sin que se efectúe en función de las políticas del Estado y del cumplimiento de las reformas educativas (Valenzuela, 2003).

Sobre este mismo asunto, Bencomo (2002) sostuvo que los docentes y directivos de las escuelas del nivel de educación primaria, se forman, en ciertas instituciones universitarias, sin orientaciones conceptuales relacionadas con la gerencia de la educación básica en el nivel de educación primaria sin criterios epistemológicos y ontológicos, así como sin el pleno conocimiento metodológico de la administración educativa. Igualmente,

Romero (2002) destacó que se forma al docente en las instituciones universitarias con un volumen de conocimientos interdisciplinarios, pero desvinculados de la realidad administrativa del subsistema de educación básica en el nivel de la educación primaria.

Tomando como referencia lo descrito por estos investigadores en las escuelas pertenecientes al subsistema de educación básica en el municipio Achaguas específicamente “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado”, la investigadora observa, que el desempeño directivo es incoherente con las propuestas de la gestión planteadas en las orientaciones pedagógicas 2015-2016, por cuanto se mantiene el carácter vertical de la administración y la gerencia, muestran dificultades en el logro del ejercicio de la autoridad, en función del conjunto de actividades que debe desarrollar el personal docente, además se refleja falta de dominio de ciertas competencias gerenciales, a la hora de solucionar conflictos, toma de decisiones, coordinar, ejecutar y planificar proyectos que reflejen los objetivos y metas institucionales planteadas. De igual manera, se evidencia dificultad para la conducción efectiva de los recursos financieros y humanos, elementos de base provistos por el sistema educativo cuya eficiencia depende de la calidad y desempeño de la gestión, falta de planificación acorde con la reforma educativa, las tareas administrativas de planificación, coordinación, dirección, control y evaluación se efectúan sin la eficiencia deseada.

Lo anterior, la autora infiere es debido a que existe un desconocimiento de las funciones gerenciales a cumplir, muchas veces debido a la escasa formación o profesionalización; lo que trae como consecuencia que parte del personal docente incumpla con algunas actividades académicas y una marcada desarticulación entre las Reformas Educativas propuestas en las orientaciones pedagógicas 2015-2016 por el Ministerio del Poder Popular para la Educación para la educación primaria.

Bajo esta perspectiva, esa precaria preparación gerencial de los docentes de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” del Municipio Achaguas, sea una de las razones del desacato de las directrices de reorganización, modernización, transferencia educativa, proceso administrativo y acción directiva establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Con esta actitud, se desconoce que, a través de ellas, se logran las políticas estratégicas del Estado venezolano destinadas a promover auténticos cambios que corrija la situación de deterioro y la incapacidad para renovar las instituciones.

Además, se reconoce, que los treinta y tres docentes incluyendo personal directivo y supervisores del Municipio escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” del Municipio Achaguas por iniciativa propia, más que institucional, se han graduado, en cursos de postgrado; de especialistas, másteres, y doctores vinculados con la educación. No obstante, la mayoría de ellos se trasladan a otros niveles del sistema educativo; mientras otros ejercen el cargo de directivos sin la debida formación gerencial.

En este sentido, la problemática de la formación gerencial de los docentes de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado”, sin la idónea preparación para la gerencia de las instituciones, apunta hacia la necesidad de investigar sobre tal formación, ya que ellos son los encargados de ejecutar las orientaciones del modelo educativo nacional, proyectando las características curriculares flexibles y dinámicas, que respondan a los cambios tecnológicos y prioridades definidas por el Estado venezolano.

Ante esas aseveraciones, producto de algunas investigaciones y de lo indagado por la investigadora, se resalta que la formación gerencial del docente en la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado”, deberá experimentar en Venezuela una transformación, para que su labor se convierta en una verdadera práctica social, cuyas orientaciones curriculares

se complementen con aspectos que se corresponden con la realidad del entorno escolar.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente cabría preguntarse:

¿Qué cursos y actividades de formación gerencial posee el personal docente de “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure, frente a las exigencias enmarcadas en los nuevos proyectos educativos?.

¿Cuáles aspectos teóricos están inmersos en la gestión escolar del personal docente?

¿Cuáles son las funciones gerenciales que cumplen los docentes de “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure?.

¿Será factible el diseño de una propuesta lineamientos estratégicos de formación gerencial como herramienta en la gestión escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.-Objetivos General

Proponer lineamientos estratégicos para la formación gerencial de los docentes como herramienta de gestión escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

1.2.2.-Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de formación gerencial recibida por el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

Examinar postulados teóricos acerca de la gestión escolar que cumplen el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

Describir las funciones gerenciales que cumplen el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

Diseñar lineamientos estratégicos para la formación gerencial del personal docente como herramienta en la gestión escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

1.3.-Justificación de la Investigación

Esta investigación surge como una inquietud de contribuir a la formación gerencial de los docentes del nivel de educación primaria del municipio Achaguas en el estado Apure.

Metodológicamente, el presente estudio representa un intento de aproximación científica al estudio de la formación gerencial de los docentes “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado”, no sólo por estar sustentado por un cuerpo coherente de teorías, sino que también, la identificación, recolección, interpretación y análisis de los datos se realizarán utilizando métodos y técnicas que permitirán su correspondiente verificación y validación.

Desde el punto de vista gerencial esta investigación se presenta con relevancia y significación por cuanto los lineamientos estratégicos que conducen a operaciones eficientes de los procesos de planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, que garantizan guías de acción en razón de optimizar la productividad organizacional. En lo que se refiere al talento humano de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado como son los docentes quienes cumplen tareas administrativas en la gestión escolar de dichas instituciones, estudios como éste garantizan en gran medida,

alternativas administrativas tendientes a la consecución de la calidad del desempeño.

De tal manera, la propuesta de Formación Gerencial mejorará la gestión escolar de los docentes, siendo de vital importancia para el buen funcionamiento de la instituciones objeto de estudio, debido a que es preocupación del docente estar comprometido en asumir los compromisos y retos que impone el Sistema Educativo Venezolano y sus nuevas transformaciones que implemente en su rol como Gerente y tenga la capacidad de aportar a través de su gestión (liderazgo) el apoyo a una sociedad participativa y socialista en la Venezuela protagónica del siglo XXI.

De igual manera, investigaciones como ésta revisten importancia significativa para la Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado del municipio Achaguas en el estado Apure, ya que les permitirá a los docentes alcanzar un mejor control sobre la plantilla de educadores y educandos de los distintos planteles educativos y de esta manera los orientará en la toma de decisiones, lo cual contribuirá a mejorar la calidad productiva del personal docente de la institución.

Finalmente, el aporte educativo radica que la formación del docente es un derecho contemplado en las leyes venezolanas, y no es sólo responsabilidad del ser humano sino también de la Institución y del Estado y es su deber garantizarla. La formación integral del directivo constituye no sólo una estrategia de desarrollo social sino también una necesidad para la educación en estos tiempos de cambio.

La relevancia teórica del presente estudio radica en que servirá de antecedentes a otras investigaciones relacionadas con el tema.

1.4.-Alcances de la Investigación

Esta indagación se inserta en las Ciencias Humanas, como área general del conocimiento, y en la formación gerencial de los docentes de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” como área específica de aquella; para su ejecución se seleccionó una muestra de docentes de la “Escuela

Nacional Básica Teresa Hurtado” ubicada en el Municipio Achaguas del estado Apure. La investigación tiene como alcance temporal se inició en Diciembre de 2014 y su fecha probable de culminación en Diciembre de 2016.

1.5.-Limitaciones de la Investigación

Según Arias (2006) las limitaciones son “aquellos impedimentos y obstáculos que pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan del control del investigador”. (p.34). Dado la importancia de la temática referida, la investigadora no presento inconvenientes a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de sustentar el desarrollo de esta investigación se revisaron una serie de trabajos relacionados con el tema que guardan similitud con el presente, así como trabajos que orientaron en cuanto al uso de la metodología. Al respecto, Arias (2006) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en una área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Se trata de hacer un resumen conceptual de las investigaciones o trabajos anteriores realizados sobre el tema, para así determinar el enfoque metodológico de la investigación.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de una investigación se hace necesaria la consulta de trabajos previos que permitan fundamentar y guiar la consecución de la misma. Es por ello que la investigadora efectuará una revisión bibliográfica de investigaciones previas, nacionales, las cuales se mencionan a continuación:

García y Falcón (2009), realizaron un trabajo denominado “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”. Tuvo como objetivo general, conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las

escuelas primarias. El planteamiento metodológico de esta investigación se enfoca desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, a través del manejo de un método holístico.

En cuanto al campo de la filosofía, son dos las perspectivas principales que se manejan: el positivismo (fenómeno a investigar debe ser medible y observable) y el relativismo (interpretación de la realidad). Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó tres técnicas básicas de recolección de datos: observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta.

La población estuvo conformada 20 miembros de la unidad educativa en estudio. Sustentándose en los postulados de Castelán (2003), Rivas (2006), González (2005), Sañudo (2001). De los resultados se concluyen, que la jornada laboral de los docentes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia.

Esta investigación aportó fundamentos teóricos sobre la variable gestión escolar, la cual fue desarrollada en el presente estudio y permitió detectar la importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización escolar, lo que permitió establecer acciones concretas en la propuesta de formación gerencial y justificando la elaboración de la misma.

García (2010), en su estudio titulado “Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio escolar nº 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo”, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo”. La Investigación estuvo fundamentada en la teoría del liderazgo

de Chiavenato (2007), teoría de la motivación Frederick Herzberg citado por Arana (2006), teoría de la administración Gallaga (2003). Se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible con un diseño de campo para el efecto del diagnóstico y un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales.

La población estuvo conformada por 137 docentes y la muestra fue de 41 docentes lo cual representa el 30 % de la población total. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta para lo cual el instrumento que se elaboró fue el cuestionario, el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación. Entre las conclusiones más relevantes, se pueden mencionar, que el director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo,

Este antecedente fue muy relevante porque están las funciones gerenciales como son: planificación, organización, dirección y control para así, impulsar el nuevo Diseño Curricular del Liceo Bolivariano, que son impostergable el conocimiento del mismo en sus bases filosóficas, sociológicas y metodológicas; igualmente en sus diferentes indicadores: organización, evaluación, niveles académicos y los componente formación docente, aspectos considerados en la elaboración de la propuesta y que está inmerso en la problemática de la institución objeto estudio,

Villalobos (2012), en el estudio titulado “Programa de Capacitación Gerencial para el Personal Directivo en Educación Básica”, estableció como objetivo la propuesta de un programa de capacitación gerencial para el personal directivo en educación básica de la parroquia San Rafael, del municipio Mara del estado Zulia. Por el tipo de investigación, este trabajo se caracterizó como proyectivo, aplicado, descriptivo y de campo, con un diseño no experimental – transeccional. En esa indagación, 29 sujetos, entre directores y subdirectores, formaron la muestra. Se utilizó, como técnica de recolección de datos, la encuesta, tipo cuestionario, dirigida a los directores y subdirectores. Se aplicaron la validez de criterios por juicio de expertos y la

discriminante. Igualmente, se determinó la confiabilidad por medio de la fórmula Alfa Cronbach, con un valor significativo de (0.98). El análisis se centró en la estadística descriptiva, mediante frecuencias, porcentajes, medias aritméticas y varianzas.

Del estudio de los datos, a la luz de los objetivos planteados en el trabajo precedente, se llegó al siguiente diagnóstico: es pertinente el diseño de un programa de capacitación gerencial para el personal directivo de las escuelas básicas de la parroquia San Rafael de Mara, por medio del cual se atiende, con mayor énfasis, la dirección de los procesos administrativos, el acompañamiento de los docentes en los proyectos, la evaluación de los programas de capacitación y el compromiso de focalizar el sentido de las actividades gerenciales en las demandas administrativas, comunitarias y pedagógicas.

Se recomendó evaluar la tendencia actual de la capacitación gerencial para reforzar la forma de medir los logros, tanto en el diagnóstico como en el desarrollo del proceso de capacitación y en el impacto en la gestión directiva de los planteles. Además, conviene explorar con los docentes y directivos las cualidades personales que deben reforzar al director para cumplir a cabalidad con el acompañamiento docente, como una estrategia para identificar los puntos débiles de ese proceso.

Este antecedente aporta un referente teórico actualizado sobre la formación gerencial del director, en términos de las competencias académicas - administrativas y comunitarias, destacando la vigencia de la experiencia y el conocimiento previo como criterios para adecuar la capacitación y el desarrollo.

Por su parte Ocando (2012), en su investigación denominada “El Director como Supervisor Educativo y Toma de Decisiones en Educación Básica Primaria”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el director como supervisor educativo y toma de decisiones en Educación Básica Primaria del municipio Jesús Enrique Lossada.

El estudio fue de tipo descriptiva – correlacional, con diseño no experimental – transversal - de campo. La población se conformó por 05 directores, y 55 docentes asumiendo el censo poblacional. Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con 33 ítems, utilizando la escala tipo Likert de cuatro opciones, el cual fue validado por cinco expertos. La confiabilidad Alfa de Cronbach, dio un valor de 0,989 para la primera variable y 0.975 para la segunda siendo altamente confiable. El procedimiento utilizado para interpretar los datos fue el análisis frecuencial. Aplicada la fórmula se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.853 a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación positiva altamente significativa entre las variables, concluyendo con ello que al aumentar los valores de la variable el director como supervisor educativo aumentan de forma alta los valores de la toma de decisiones en las instituciones seleccionadas y viceversa.

Esta investigación suministro aspectos teóricos muy importantes relacionados con las funciones gerenciales que deben ejecutar los directivos, siendo la supervisión uno de ellos, ya que forma parte del control que todo proceso gerencial requiere en el ámbito educativo. Cabe destacar que el director como supervisor educativo realiza la fase diagnóstica, la formulación de objetivos y la identificación de alternativas. Igualmente, al organizar el gerente debe mostrar capacidades para la selección de estrategias y trabajar en equipo. Del mismo modo, indica que la función de dirigir lleva implícito ejecutar las acciones y las relaciones interpersonales. Aunado a ello, en la función de controlar se hace necesario tomar en cuenta la evaluación y la retroalimentación del proceso, aspectos considerados en la elaboración del presente estudio.

En este orden de ideas Hurtado (2015), realizó una investigación titulada Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar “Naguanagua Estado Carabobo. EL estudio tuvo como objetivo general la propuesta del Plan, el cual se fundamentó en los autores Manes (1999), Antúnez (2000),Drucker (2001), Chiavenato (2007), Stoner (2008),Serna (2005), y el nuevo Modelo Educativo Bolivariano. Metodológicamente se enmarco en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes .Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con alternativa de respuesta policotómica: (Siempre, Algunas veces y Nunca), el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verifico su confiabilidad a través de la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, que arrojó resultado de 0,82 lo que confirmo que el instrumento es altamente confiable. Se evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta a las actividades planificadas escasamente se la hace seguimiento y control. El personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables. Lo que se recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

El presente trabajo fue significativo en lo relativo a los aspectos teóricos sobre las funciones gerenciales que ejecutan los directivos en las escuelas y a los elementos metodológicos que ayudaron a realizar el diagnóstico del problema estudiado. De igual manera, aportó elementos fundamentales en lo concerniente a la función de la planificación educativa que se ejecuta en las instituciones en la elaboración de los proyectos educativos, que fueron considerados para la elaboración de la presente propuesta.

2.2.-Bases Teóricas

Hernández, Fernández y Baptista (2010), aseveran que “las bases teóricas constituyen el análisis exhaustivo de teorías o investigaciones que se consideren válidos para el encuadre del estudio” (p.64). A continuación se presentan la recopilación de diferentes conceptos involucrados lineamientos teóricos metodológicos, formación gerencial, gestión escolar en el ámbito educativo.

2.2.1.- La Función Gerencial:

Es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p.146) “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección, y control; a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”.

En este sentido, en el caso educativo, los docentes de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades que les permita desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, al orientar sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas, que le

permitan el logro de las metas del plantel haciendo uso racional de los recursos para el logro de contenidos sin descuidar los indicadores de calidad. En este sentido, los gerentes o gestores según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2000), "son los individuos que guían, dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el mismo nivel de gestión"(p. 12).

Es oportuno señalar que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo y docente utilizan y ejecutan, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director de esa institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución. Por tanto, el docente con función directiva, organiza e integra al personal docente, administrativo y obrero, controla los recursos disponibles y planifica todas las actividades a realizar con el fin de lograr metas y objetivos propuestos por medio de la utilización de herramientas de gestión eficaz.

Aunado a lo anterior, el personal docente en educación básica, debe efectuar su gestión con el conocimiento, no solo, netamente pedagógico sino administrativo, además de poseer competencias específicas gerenciales, que le permitan convertirse en un líder motivador, que ayude a su equipo de trabajo a desarrollarse al máximo, con la puesta en práctica de todas las habilidades que posean.

Maduro y Rietveldt (2009), dicen que ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas. Por lo cual, un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los

proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

La gestión del personal docente incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directores donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

2.2.1.1.-Planificar

Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), consideran que planificar “se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se realiza la fase diagnóstica, se formulan objetivos e identifican las alternativas más apropiadas para alcanzarlos”, (p. 199). Dentro de este orden de ideas, la función principal del director como gerente es conducir los objetivos de la organización hacia el logro de las metas propuestas. De allí que la función de planificar, implica seleccionar fines deseables y razonables, definir medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. Por ello la planificación debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la organización para preparar anticipadamente la formulación de objetivos e identificación de alternativas de acción válidas ante las circunstancias presentadas.

Por consiguiente, es importante resaltar que los docentes de una institución educativa como la Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure, debe tener un alto nivel de conocimientos al planificar en el campo o área que dirige, con el fin de que todas aquellas funciones que, como gerente competente le correspondan, se cumplan al realizar la fase diagnóstica, la formulación de objetivos, la

selección de alternativas que se van a transformar en una educación planificada, para cumplir la misión de la misma

Cabe destacar que cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. En este sentido, para el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), en el sistema Educativo Bolivariano la planificación educativa es un proceso sistemático, continuo y de construcción colectiva en la cual todos los actores (directivos, docentes, estudiantes, administrativos, obreros y miembros del consejo comunal entre otros) participan de manera activa y protagónica en el establecimiento de los fines de la escuela.

2.2.1.2- Organizar

Chiavenato (2007), define organizar como el “proceso de asumir tareas, asignar recursos y distribuir las actividades en forma coordinada para implementar los planes” (p. 366). En el ámbito educativo, existe la interacción con seres humanos y se necesita de la formación de equipos perennes para lograr el cumplimiento de las acciones, donde exista un directivo que guíe al personal con ideas y experiencias enriquecedoras. Pero al mismo tiempo debe fomentar una comunicación abierta, estando claros en el rol de cada quien permitiendo así la selección de estrategias para la buena consecución de las acciones a seguir y así lograr una educación de calidad.

2.2.1.3.- Dirigir

Para Koontz y Weihrich (2007), dirigir "es el proceso consistente en influir en los individuos para que ejecuten las acciones y contribuyan con las relaciones interpersonales" (p. 52). La fase de dirigir en la función gerencial dentro de las instituciones educativas, permite a los directores encausar al personal docente hacia la ejecución de las acciones, intercambiando ideas e interactuando por medio de contactos facilitadores de la reflexión sobre aspectos que le inquieten.

Tomando en cuenta lo anterior, en esta etapa la gestión escolar está encaminada hacia la conducción y orientación del personal docente a su cargo para dar cumplimiento a la planificación organizada de las actividades previamente establecidas.

2.2.1.4. Controlar

El control es el proceso para determinar a lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de modo, que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Del mismo modo, se debe supervisar para verificar todo el proceso haciendo uso de los requerimientos necesarios, como los conocimientos, habilidades, sentido común y previsión de los cuales dependerá el éxito o fracaso de una gestión.

Ahora bien, Münch y García (2007), definen el control como "la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer la retroalimentación necesaria" (p. 172).

De allí cabe señalar, que la función de control permite al docente de las instituciones educativas, no sólo analizar las diferencias entre el rendimiento de las acciones gerenciales y lo alcanzado sino modificar los planes y procesos organizativos para satisfacer mejor las necesidades del personal del plantel, a objeto de evaluar la realidad y comparar así con los objetivos deseados, proporcionando herramientas para replanificar, las estrategias de administración

2.3.- Formación Gerencial

La formación, como término general, de acuerdo Chávez (2007) escribió sobre esta materia lo siguiente:

El proceso mediante el cual el profesional de la educación adquiere las competencias fundamentales en los conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar las acciones directivas, proceso administrativo, investigación, vinculación con la comunidad y sector productivo, propias de las funciones y tareas que deberá cumplir en el ámbito laboral de manera crítica y reflexiva, sustentado sobre la base del sustrato ideológico, pertinencia teórico-práctica e idoneidad intelectual. La preparación administrativa del directivo de la

escuela básica debe estar comprometida y vinculada con el modelo educativo de la nación (p. 21).

En virtud de esa concepción, la formación gerencial del docente se relaciona con la preparación del mismo en función de los conocimientos que le proporciona el dominio administrativo en su tarea de dirección (Rivas, 1999, p. 70); en tanto que Bozo (2009, p. 32) la consideró como “el conocimiento administrativo que adquiere el educador” y Zamora (2009, p.61) la definió como “el conocimiento que adquieren los educadores para ejercer las prácticas directivas educativas”.

A partir de esas definiciones, se determina que la primera abarca la sucesión de etapas, al considerarse la formación gerencial como un proceso para capacitar mediante los conocimientos, habilidades y actitudes, desarrollar actividades que no incluyen únicamente las del proceso administrativo y la acción directiva, sino que abarcan, además, la vinculación de la escuela con la comunidad y el sector productivo. En pocas palabras, todo caracterizado por la índole ideológica, la pertinencia teórico práctica y la idoneidad intelectual.

Desde esa perspectiva, la autora de este estudio acepta tal posición, porque la formación gerencial del docente de la escuela básica debe dirigirse a la ejecución de los procesos antes señalados y a otras actividades destinadas a buscar la integración de la escuela con el sector productivo y la comunidad. Otro aspecto relevante en torno a la primera definición se encuentra en el énfasis puesto en la realización de las funciones y tareas de forma crítica y reflexiva.

Para efectos de este estudio, es importante destacar la opinión de Inciarte y Torres (2002), quienes expresan que la labor gerencial del docente institucional, lleva implícito el proceso de control del hecho educativo y administrativo dentro de la escuela como: “(a) el rendimiento de los alumnos y alumnas, (b) el desempeño de los docentes, c)

la vigilancia en el cumplimiento de las funciones administrativas, d) la evaluación de los proyectos implementados en el plantel entre otros”(p.102).

2.4.-Competencias Gerenciales

Aguilera (2006), define las competencias gerenciales como una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales, que le permiten lograr un mejor, eficaz y eficiente trabajo, no solo en la escuela que dirige, sino en la comunidad y entorno en el que se desarrolla la institución.

Por su parte, el termino competencia gerencial del director, según Maduro y Rietveldt (2009), se entiende como la habilidad que este posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles. Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes.

Por tanto, los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

Por su parte Arraíz (2005), agrupa las competencias gerenciales en:

Motivación del personal: capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso. **Conducción de grupos de trabajo:** capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. **Liderazgo:** habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. **Comunicación Eficaz:** capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de escuchar al otro y entenderlo. **Dirección de Personas:** esfuerzo por mejorar la

formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia formación como por la de los demás a partir de un apropiado análisis de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión para el cambio y la Desarrollo de la Organización: habilidad para manejar el cambio, para asegura la competitividad y efectividad a largo plazo, plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la efectividad de la organización. (p.25)

De la cita anterior, se infiere que las competencias gerenciales constituyen el conjunto de cualidades, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal docente de una organización para tener un desempeño superior en su puesto de trabajo y su habilidad para compartirlo y concertarlo con los demás miembros de la organización.

2.5.- Gestión Escolar

El concepto de gestión se relaciona con el término “management”, de origen anglosajón que quiere decir “organización”, “gerencia”, “dirección”, sin embargo el concepto es más completo, ya que incluye otros aspectos entre los cuales, la participación y la colegiación es de suma importancia, ya que la tarea educativa es un trabajo colectivo y no individual.

Pozner (2000) define gestión escolar como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”. (p.41). De la cita anterior, se denota que la gestión escolar es el proceso mediante el cual el docente promueve la participación para cumplir con la misión escolar, en un marco de respeto y participación colectiva, generando una cultura de constante aprendizaje.

El citado autor propone la gestión escolar en el marco de un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, emprendidas por el equipo directivo de una escuela, para promover y facilitar la consecución de la actividad pedagógica en y con la comunidad educativa, utilizando como herramienta básica el proyecto pedagógico institucional, que define, en el contexto de

cada centro educativo y de acuerdo con el proyecto educativo nacional, una opción de valores, intenciones y objetivos a partir de su situación específica.

En este sentido, la escuela, otorga direccionalidad al servicio educativo que presta, basado en la normativa legal, la pedagogía, la didáctica, el currículum, las políticas y planes educativos.

La gestión escolar, por tanto, implica el grado en que el docente de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir la formación de sus alumnos.

En este orden de ideas, Bolívar (2011), expresa que las nuevas formas de gestionar, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto con base a la corresponsabilidad y concertación de los actores en el diseño de estrategias participativas, que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran. Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establecen propósitos, organizan, articulan y proyectan las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. La gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, experiencias y las habilidades que allí participan.

Además, según Pozner (2000), la gestión escolar entendida como la designación de acciones y procesos que desarrollan todos los integrantes de la comunidad educativa de las escuelas para ofrecer un servicio educativo de calidad, debe sustentarse en los siguientes principios:

- Promover acciones integrales, totalizadoras y estratégicas que tengan importancia para los participantes.

- Considerar y respetar los tiempos para el desarrollo profesional, para la formación de equipos, así como los tiempos políticos, personales, escolares y administrativos.

- Desarrollar la colectividad como parte de la cultura escolar.

- Fomentar un proceso pedagógico colegiado, para propiciar la innovación y la cooperación compartida.

- Construir equipos pedagógicos mediante el fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias profesionales, para desarrollar capacidades que permitan lograr una comunicación eficiente, consensos, negociaciones delegación de responsabilidades y tareas.

-Fomentar innovaciones en la organización y funcionamiento de la escuela en los lineamientos encuadres, tiempos, espacios, agrupamientos si estos principios planteados por el autor son del conocimiento por el equipo directivo y aún más importante manejados de forma adecuada por estos, sin duda, la educación que se quiere podría considerarse idónea ante los cambios, ya que ellos se ven reflejado en la realidad de cada sociedad.

Ahora bien, el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye. La organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión, y esta requiere siempre un responsable, que ha de tener capacidad de liderazgo; sin embargo la gestión escolar no es sólo la función del director, pues incluye el trabajo colegiado y los vínculos que se establecen con toda comunidad externa.

En este sentido, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en:

- El clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la

eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales, y en pocas palabras, en la calidad de cada uno de los procesos que se instituyen al interior de las mismas.(Bolívar, 2011:16).

En este contexto, se considera que la gestión escolar es el proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

De lo expuesto, la autora considera que la gestión escolar se refiere a todas las actividades integradas que permiten llevar a cabo el trabajo gerencial que realizan los docentes, con base a múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar al logro de las aspiraciones sociales.

Dentro de este marco, una gestión eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento a metas e indicadores que permitan el control del quehacer directivo, administrativo financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia.

La gestión eficaz lidera, propicia y se compromete con la convivencia escolar; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades del gobierno escolar, para garantizar la participación de éste y de la comunidad educativa en la toma de decisiones; construye mecanismos y canales de comunicación coherentes con el horizonte institucional; crea mecanismos y herramientas de seguimiento, autoevaluación y control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento

continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan y dan sostenibilidad a la institución.

Orientaciones Pedagógicas 2015-2016

En entrevista informales con los docentes y a través de la observación directa de la investigadora en el plantel “Teresa Hurtado”; los docentes para preservar la vida en el planeta y salvar la especie humana han ejecutado con sus estudiantes las siguientes actividades: a) reforestación; b) pintura de murales alusivos al ambiente; c) carteleras y d) juegos ecológicos siendo el tema el reciclaje.

Otras actividades realizadas son foros con temas relacionados a la identidad y soberanía alimentaria.

Además han promovido con la participación de personajes de la comunidad teatros de títeres para exposición de experiencias de vida y obras educativas, esto con la finalidad de dar cumplimiento a las orientaciones pedagógicas 2015-2016 emanada del MPPPE.

2.6.- Bases Legales

Debido a la temática de la investigación, el basamento legal para la misma está sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En su capítulo VI de los Derechos Culturales y educativos artículo 102 103 y 104, tipifica la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria; asimismo, señala 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; y destaca que 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.

Otro instrumento jurídico que sustenta la educación es La Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009); y en sus disposiciones fundamentales artículos 2,3 y hace referencia a la educación como función primordial e indeclinable del Estado, así como derecho permanente e irrenunciable de la persona; expresa que la educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.

A su vez el artículo N° 39 de la LOE (2009), indica que el Estado a través de los subsistemas de educación básica y 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.

2.5.- Definición de las Variables

Según Bavaresco (2004), las variables “Representan las diferentes condiciones, características o modalidades que asumen los objetivos en estudio desde el inicio de la investigación” (pp. 76).

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer Lineamientos teórico metodológicos para la formación gerencial de los docentes como herramienta de gestión escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumentos	Ítems	
Diagnosticar la situación actual de formación gerencial recibida por el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.	Formación Gerencial	Programas de Formación	Cursos de Pregrado	Encuesta Cuestionario	1,2	
			Cursos de Postgrado			
			Cursos de Actualización			
		Capacitación	Conocimientos			3
			Habilidades			4
			Actitudes			5,6
		Competencias	Motivación			7
			Gestión para el cambio y desarrollo de la organización.			8
			Liderazgo			9

			Comunicación eficaz		10
			Conducción de grupos de trabajo		11
			Relaciones interpersonales		
<p>Analizar algunos postulados teóricos acerca de la gestión escolar que cumplen el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.</p>	Gestión Escolar	Proyectos Educativos	Diagnóstico situacional	Encuesta Cuestionario	12
			Planificación de los proyectos pedagógicos.		13
			Proceso de enseñanza aprendizaje		14
			Manejo adecuado de recursos		
			Participación de la comunidad		15
			Soporte administrativo		16,17
			Gestión de recursos didácticos		18
			Normas		19

			Reglamento		20
					21
Describir las funciones gerenciales que cumplen el personal docente de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.	Funciones Gerenciales	Planificación	Planes	Encuesta Cuestionario	22
			Objetivos		23
			Metas		24
		Organización	Tareas		25
			Coordinación		26
			Dirección		Toma de Decisiones
		Liderazgo			28
		Autoridad			29
		Control	Supervisión		30,31

Fuente: Herrera (2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El aspecto Metodológico, señala Balestrini (2008): “Es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p.126). De allí, se planteó el conjunto de operaciones técnicas que se incorporaron en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

3.1.-Tipo de Investigación

La investigación se encuentra enmarcada como proyecto factible, con un diseño de campo y nivel descriptivo. En este sentido la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006:16) considera que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

De allí pues, se selecciona esta modalidad de investigación debido a que se perseguía elaborar una propuesta operativa viable a la solución de un problema de tipo práctico y satisfacer las necesidades de una organización.

Por lo antes expuesto, la presente investigación se realizó, dada sus características más resaltantes, como un proyecto factible, porque la autora propone el diseño de lineamientos estratégicos para la formación gerencial de los docentes como herramienta de gestión escolar de la “Escuela Nacional Básica Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure.

En lo referente al diseño de investigación, Arias (2006), lo define como: “La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”(p.26). Tomando en consideración las características del estudio y los objetivos planteados, el autor determina que el diseño es de campo. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), la investigación de campo es definida como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.14).

Asimismo, Sierra Bravo citado por Ramírez (2004), considera que la investigación de campo es: “Aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.76); es decir, son aquellos donde al investigador se le permite indagar in situ los efectos de la interrelación entre las diferentes tipos de variables que se encuentran en la realidad objeto de estudio.

También fue de tipo descriptivo, porque se emplearon técnicas de recolección de datos, que luego se interpretaron en forma lógica y adecuada, que sirvieron a la investigadora para analizar los factores determinantes dentro de la naturaleza de la investigación. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2010) considera a la investigación descriptiva como la “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos”(p.54).

Finalmente, se realizó una revisión bibliográfica, porque se examinaron textos, artículos, normas, manuales y procedimientos

relacionados con el así como el análisis de los diferentes reportes emitidos por las instituciones que manejan información del objeto de estudio.

3.2.-Población y Muestra

3.2.1.-Población

En los procesos de investigación se hace necesario determinar el conjunto de individuos que interactúan en el ambiente general donde se ha de efectuar la investigación. La población representa el universo total del fenómeno a estudiar, la cual está conformada por un número de elementos, unidades o cosas que posean características comunes, es decir, la población va a ser toda unidad o elemento de estudio sobre el cual se ampliarán los resultados de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. (p.210). Dentro de esta perspectiva se tomó como población, los directivos y docentes de la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” y la Coordinadora y supervisora del Distrito Escolar del Municipio Achaguas, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Población de la Investigación

Estrato	Número de Sujetos
Directivos	2
Docentes	29
Distrito Escolar	2
Total	33

Fuente: Herrera(2015).

3.2.2.- Muestra

La muestra de acuerdo con Sudam, citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2010): “la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población”.(p.155). Para formar el tamaño de la muestra, existen procedimientos en los cuales se emplean parámetros estadísticos, entre ellas la estadística descriptiva. En tal sentido, para la presente investigación por ser una población finita se seleccionó la totalidad de la población, siendo una muestra de tipo censal, además, por la experiencia de la investigadora de más de 4 años, conocimientos del área objeto de estudio, quedando conformada por treinta y tres sujetos, tal como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Muestra de la Investigación

Estrato	Número de Sujetos
Directivos	2
Docentes	29
Distrito Escolar	2
Total	33

Fuente: Herrera (2015).

3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos están constituidas por un conjunto de herramientas que se emplean con el objeto de reunir datos relacionados con los requerimientos y que aseguran que se esté llevando a cabo una investigación confiable y exacta, dado que son aquellas que registran información observable y que representan verdaderamente a los conceptos o variables que se desean investigar.

En esta perspectiva, se seleccionaron la técnica de la observación directa, la cual es una forma de adquirir información directamente del entorno

que se estudia a través de los sentidos. En efecto, Ander – Egg (2007), acota que la observación directa “es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos, y realidades sociales presentes en el contexto real donde se realiza o desarrolla normalmente la investigación”. (p.197).

De igual manera se utilizaron técnicas de revisión de información documental, que permitieron disgregar los fundamentos, analizarlos y sintetizarlo para adecuarlos al trabajo y obtener una base teórica precisa acerca del tema, que conlleva a la redacción de textos para elaborar el modelo sobre la base de la información que se ha obtenido de las lecturas, que permiten proporcionarle cuerpo y desarrollar la redacción del proyecto.

A fin de obtener la información requerida en la investigación, se diseñaron instrumentos a través de los cuales se obtendrá la información que pone de manifiesto la situación de la población objeto de estudio. La encuesta que se materializó haciendo uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual estuvo constituido por un número de preguntas con respuestas alternativas para escoger según se aproxime a la opinión del encuestado. Balestrini (2008) expresa “...este instrumento de recolección se aplica con el propósito de permitirle al individuo expresar sus pensamientos y opiniones...”. (p.138).

El cuestionario estuvo conformado por treinta y una preguntas con una escala tipo Likert con varias alternativas de respuestas (Ver Anexo A).

3.4.-Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales que son la confiabilidad y validez. Según Wiersma (1986) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que: “La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo.” (p.67).

En la investigación se utilizó la técnica de validación de contenido mediante criterio externo. El criterio externo que evaluó el contenido del instrumento, estuvo representado por opiniones de tres (3) expertos en el diseño de instrumentos los cuales fueron dos (2) expertos en contenido temático y un (1) experto metodológico. (Ver Anexo B).

En lo que respecta a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2004), señalan que, la confiabilidad es “el grado en que su aplicación repetido al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”, (p. 235).; Es por ello, que la presente investigación se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos que no formaron parte de la muestra, luego se determinó utilizando estadístico Coeficiente Alfa de Cronbach. Según Corral, (2009) indica que, para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert. El resultado obtenido fue de (Ver Anexo D).

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calculó así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

Evidentemente, hay que destacar que, a través de los resultados obtenidos se pudo evidenciar la confiabilidad del instrumento indicando que si se puede aplicar a la muestra seleccionada.

3.5.- Técnica de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos el investigador utilizó la estadística descriptiva, a través de tablas de frecuencia y gráficos de torta o sectoriales. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) la define como “aquella que se encarga de recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los datos”(p.26). En otras palabras, es aquella que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, empleando conjunto finitos para presentar, organizar y analizar datos, compararlos y luego comunicarlos.

El análisis de los datos se refiere a la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. En tal sentido se utilizaron cuadros de frecuencia y porcentaje de las respuestas con sus respectivas alternativas para después presentar gráficos que fueron debidamente analizados para generar las conclusiones del diagnóstico, para lo cual se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas.

3.6.- Procedimiento de la Investigación

Seguidamente se relacionan cada una de las etapas requeridas para el desarrollo de la presente investigación:

3.6.1.- Etapa I.- Observación y Diagnóstico.

Esta etapa tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual de la formación gerencial en la Escuela Básica Teresa Hurtado, con base en la observación de las dimensiones y características de la problemática objeto de estudio.

3.6.2.- Etapa II.- Revisión Bibliográfica y Documental.

La fundamentación y estructuración de los criterios involucrados en la investigación, representan el propósito de esta fase; para lo cual se hizo necesario realizar una exhaustiva búsqueda de información en fuentes bibliográficas y documentales de diversas índoles.

3.6.2- Etapa III.- Elaboración y Aplicación del Instrumento

En esta etapa se diseñaron y elaboraron los instrumentos de recolección de datos, como el cuestionario, el cual fu sometido a las evaluaciones de un grupo de expertos, a fin de validarlo.

3.6.3- Etapa V.- Recolección de la Información

Una vez aplicados los instrumentos, la investigadora reunió la información obtenida para proceder a su ordenamiento y clasificación. En esta fase se organizaron metódicamente los pasos a seguir para tabular los datos obtenidos en función de facilitar las fases subsiguientes.

3.6.4- Etapa VI.- Procesamiento y Análisis de Resultados

En esta etapa se manipuló la información recopilada con el objeto de procesar los resultados mediante las técnicas de análisis y así obtener los aspectos que delimitan la situación actual de la formación gerencial en la Escuela Básica nacional Teresa Hurtado.

3.6.5.- Etapa VII.- Diseño de la Propuesta

En esta etapa la investigadora llevó a cabo el objetivo general de su trabajo, con la estructuración de la propuesta.

3.6.6.- Etapa VIII.- Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones

Con base en el análisis realizado a los datos que fueron recopilados, la investigadora procedió a la estructuración de las conclusiones de la investigación, donde se plantearon los aportes acerca de los factores estudiados y su relación con la problemática actual, en función de esbozar las alternativas de solución.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Análisis de los Resultados

En atención a las variables establecidas en el estudio, se presenta en un primer momento la descripción de la información suministrada por los encuestados, dando paso al diagnóstico. En un segundo momento se analiza la información obtenida apoyada en las bases teóricas. La secuencia en la presentación de los datos se hace en atención a las respuestas emitidas por los encuestados en cada una de las variables y sus dimensiones.

Es importante destacar lo que señala la Universidad Nacional Abierta (1999) en relación a la interpretación de los resultados cuando dice que en cualquier investigación se pueden combinar los momentos cuantitativos y cualitativos para realizar el análisis correspondiente (p.384). Por su parte, Balestrini (2002) destaca que “el análisis y procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, es de vital trascendencia porque facilitan el conocimiento de la situación objeto de estudio desde la perspectiva real (p.80).

Es por ello que a continuación se presenta los cuadros estadísticos conjuntamente con un gráfico derivado de los mismos, expresados en valores numéricos y porcentuales, así como el análisis cualitativo de estos de acuerdo a los resultados en cada uno de los ítems presentados que conforman las diferentes dimensiones, y por ende, las variables de la investigación.

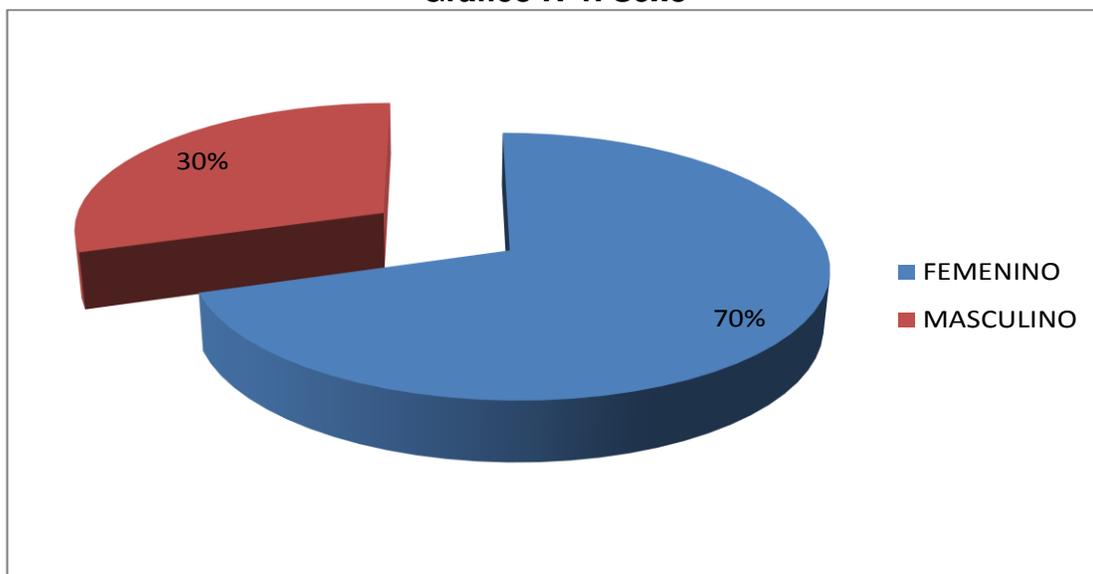
PARTE I. DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES

Cuadro N° 4. Sexo

Sexo	Fa	Fr%
Femenino	23	70
Masculino	10	30
Total	33	100

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico N°1. Sexo



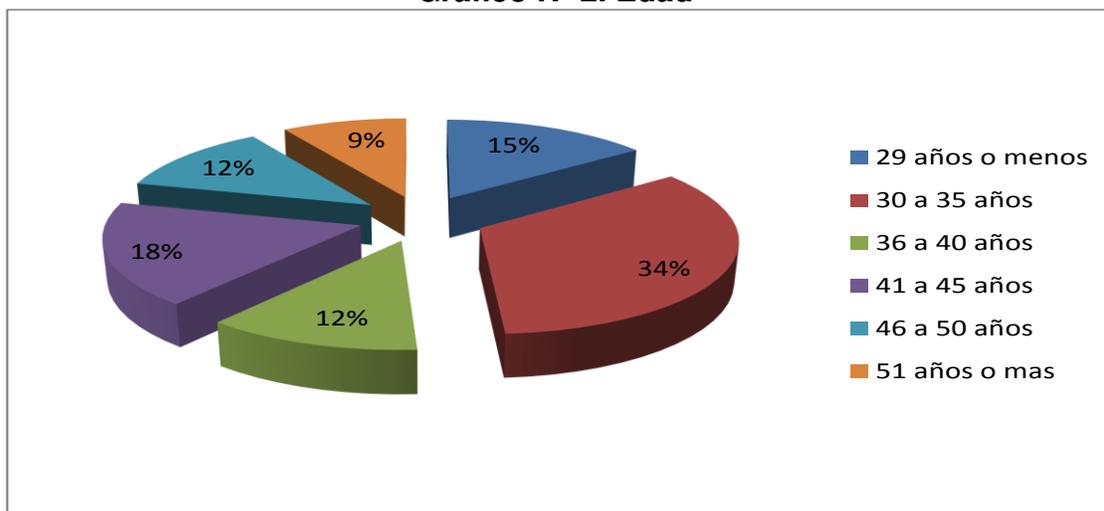
Fuente: Herrera (2015).

Se evidencia en el cuadro N°4 que prevalece el sexo femenino con un setenta por ciento (70%), en oposición a el treinta por ciento (30%) restante son de sexo masculino, lo que denota que el sexo femenino predomina en la institución.

Cuadro N°5. Edad

Edad	Fa	Fr%
29 años o menos	5	15
30 a 35 años	11	34
36 a 40 años	4	12
41 a 45 años	6	18
46 a 50 años	4	12
51 años o mas	3	9
Total	33	100

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico N° 2. Edad

Fuente: Herrera (2015).

En cuanto a la edad se aprecia que un porcentaje significativo de cuarenta y nueve por ciento (49%) tiene menos de 35 años, el dieciocho por ciento (18%) está entre 36 a 40 años, un doce por ciento (12%) oscila entre 41 a 45 años, doce por ciento (12%) tiene una edad comprendida entre 46 a 50 años y solo un nueve por ciento (9%) posee más de 51 años. Estos resultados denotan las diferentes edades del personal donde prevalece que son adultos jóvenes en edad productiva que pueden asumir los cambios y que se están generando en el ámbito educativo, mientras que los que

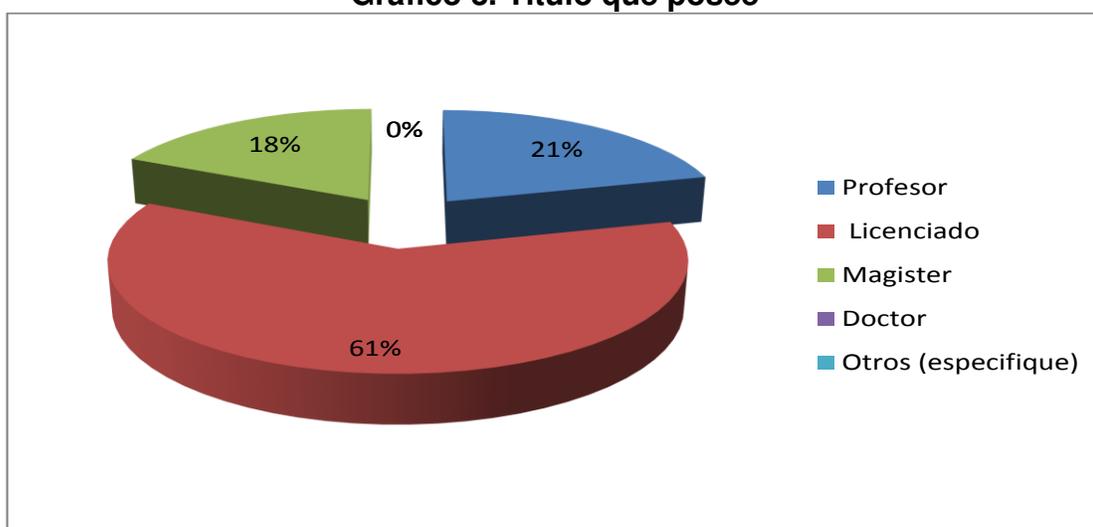
docentes que tienen más edad se deben replantear los nuevos aprendizajes para su capacitación profesional.

Cuadro N° 6. Título que posee

Título que posee	Fa	Fr%
Profesor	7	21
Licenciado	20	61
Magister	6	18
Doctor	0	0
Otros (especifique)	0	0
Total	33	100

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico 3. Título que posee



Fuente: Herrera (2015).

En el cuadro y gráfico anterior se muestra que todos los docentes que ejercen cargo en la institución tienen su título profesional de Docencia y Licenciatura, un dieciocho por ciento (18%) posee Maestría. De estos resultados se puede evidenciar que un porcentaje pequeño ha elevado su

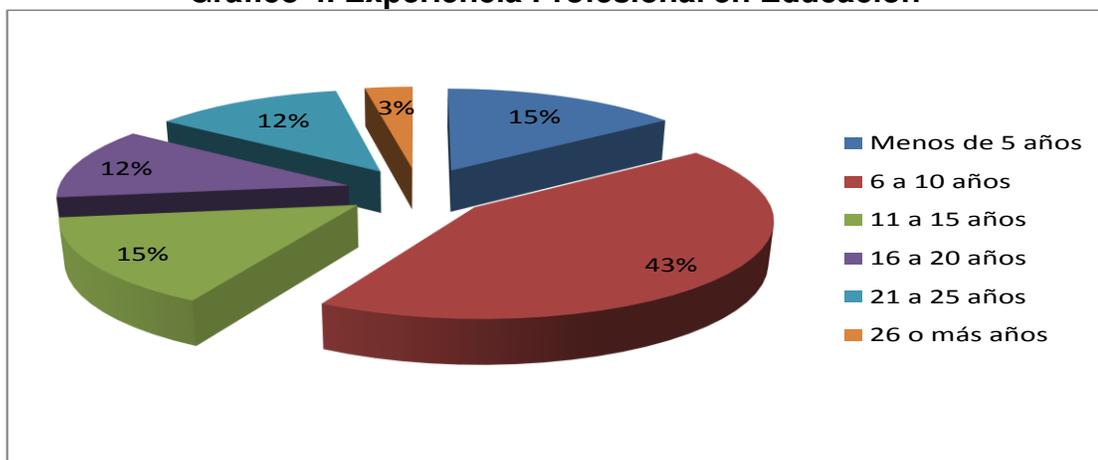
nivel académico con postgrado, lo que de alguna manera favorece a la institución al contar con personal calificado académicamente para desempeñar la labor educativa en pro de las metas planteadas.

Cuadro Nº 7. Experiencia Profesional en Educación

Experiencia Profesional en Educación	Fa	Fr %
Menos de 5 años	5	15
6 a 10 años	14	43
11 a 15 años	5	15
16 a 20 años	4	12
21 a 25 años	4	12
26 o más años	1	3
Total	33	100

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico 4. Experiencia Profesional en Educación



Fuente: Herrera (2015).

En el cuadro anterior se observa que el quince por ciento (15%) del personal tiene menos de 5 años, el cuarenta y seis por ciento (46%) entre 6 -10 años, un quince por ciento (15%) de 11 a 15 años, doce por ciento (12%) entre 16 a 20 años y el quince por ciento (15%) restante más de 21 años de servicio. Estos datos son reflejados en el gráfico 4 y evidencian que el personal adscrito a este centro educativo es profesionalmente joven,

tienen experiencia en el cargo y conocen los lineamientos establecidos para el ejercicio de sus funciones, así como para estar abiertos a los cambios como un factor determinante en el proceso educativo dentro de la institución.

5.- Ha realizado cursos de actualización en los últimos dos años. Mencíónelos:

Los encuestados indicaron que en los últimos dos años realizaron cursos de actualización relacionados con tecnología (Windows avanzado y básico); en investigación (jornada de investigación en educación inicial, congreso pedagógico) y cursos (gerencia educativa, orientación educativa, calidad educativa, educación sexual, formación docente).

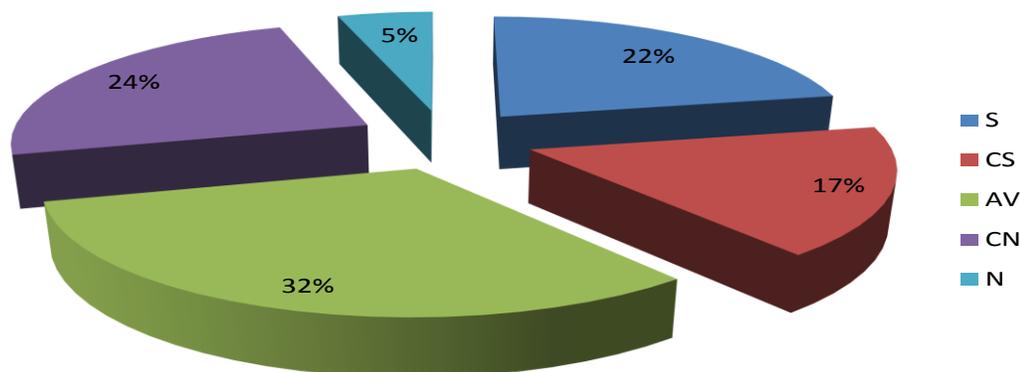
De los datos obtenidos para este ítem, se denota que los cursos realizados por el personal docente les permiten actualizarse y mejorar el desempeño en sus funciones académicas y administrativas para lograr lo establecido en modelo educativo vigente acorde a las normas jurídicas que lo sustentan.

Cuadro N° 8: Dimensión Capacitación

DIMENSIÓN CAPACITACIÓN ITEM	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
1.-El director promueve la capacitación y actualización del personal docente.	7	21	0	0	10	30	12	37	4	12
2.- Asiste a talleres, jornadas, eventos, cursos de actualización para su mejor desempeño en la institución.	0	0	10	30	14	43	6	18	3	9
3.- Ha sido capacitado para el uso de las tecnologías de la información	3	9	7	21	15	46	8	24	0	0
4.- Muestra una actitud positiva para un mejor, eficaz y eficiente trabajo en su gestión escolar.	19	58	5	15	3	9	6	18	0	0
TOTAL	22		17		32		24		5	

Fuente: Herrera(2015).

Gráfico N° 5. Dimensión Capacitación



Fuente: Herrera (2015).

Los datos mostrados en el cuadro N° 8, muestran las diversas opiniones emitidas por los encuestados, donde un 49% opino que casi nunca y nunca el director no promueve la capacitación del personal docente. No obstante, se evidencia que un 30% respondió casi siempre de él asiste a talleres y cursos de actualización para mejorar su desempeño, un 43% lo hace algunas veces, 18% casi nunca y 9% nunca lo realizan. (item2). Con relación al ítem 3, las opiniones fueron divergentes, un alto porcentaje de 46% considera que no ha sido capacitado en el uso de las tecnologías, un 30% (casi siempre y siempre) manifestó que tiene capacitación y el restante se ubicó en la categoría nunca ha sido capacitado. Sin embargo, destaca que un alto porcentaje 73% (siempre y casi siempre) muestran una actitud positiva para una mejor gestión escolar.

En el gráfico N° 5 se visualizan las diferentes respuestas, mostrando una tendencia relativamente favorable para esta dimensión. No obstante, en opinión de la autora existe un déficit de participación en la realización de actividades de capacitación que de alguna manera le permitan lograr el éxito en el ejercicio de sus funciones. Al respecto, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente establece en su artículo 139, que la actualización de conocimientos, la especialización de funciones y el perfeccionamiento, tienen

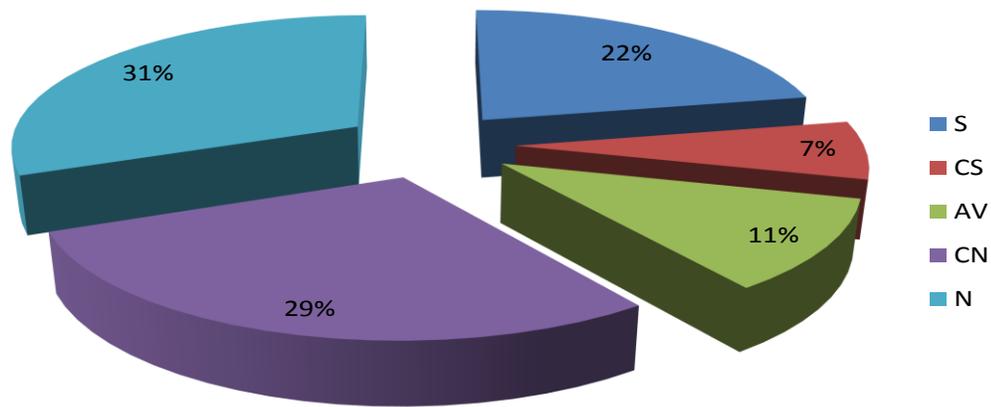
carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal en servicio.

Cuadro N° 9: Dimensión Competencias

DIMENSIÓN COMPETENCIAS ITEM	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5.-En la institución le reconocen los logros obtenidos	8	24	0	0	3	9	7	21	15	46
6.- Los directivos influyen sobre el personal docente para que realicen sus labores con entusiasmo.	0	0	4	12	5	15	11	33	13	40
7.- Maneja los conflictos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la efectividad de la institución.	15	46	0	0	5	15	10	30	3	9
8.- Los directivos lo orientan y ayudan para que realice mejor su trabajo.	10	30	0	0	0	0	16	49	7	21
9.- El directivo se comunica con eficacia, utilizando ambos tipos de comunicación: formal e informal.	0	0	13	40	10	30	0	0	10	30
10.- En la institución forman un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad	7	21	0	0	2	6	15	46	9	27
11.- Genera niveles de confianza en el personal a su cargo que se traducen en un ambiente de relaciones interpersonales con sentido de pertinencia	11	33	1	3	0	0	7	21	14	42
TOTAL	22		7		11		29		31	

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico N° 6. Dimensión Competencias



Fuente: Herrera (2015).

Los datos obtenidos en el cuadro N° 9 y gráfico 6 respecto a la dimensión Competencias tienen una tendencia desfavorable, ya que la mayoría de las respuestas se ubicaron en las alternativas casi nunca y nunca (61%). Esto es motivado a que en la institución al personal docente no se le reconocen los logros obtenidos (ítem5), además un alto porcentaje considero que el personal directivo no los motiva para que el docente para que realicen sus labores con entusiasmo (ítem 6). Sin embargo, destaca que un cuarenta y cinco por ciento (45%) opino que maneja los conflictos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la efectividad de la institución, en oposición a un treinta y nueve por ciento (39%) que no lo realiza. En opinión de la autora los docentes siempre están dispuestos a resolver los problemas de manera de que la institución funcione con efectividad.

En el ítem 8, los resultados se ubicaron en casi nunca y nunca con un sesenta y nueve por ciento (69%), mientras que un treinta por ciento opino que los directivos lo orientan y ayudan para que realice mejor su trabajo. Se evidencia la falta de liderazgo del director en la gestión escolar.

Se observa que en la institución un cuarenta y ocho por ciento (48%) considero que la comunicación fluye de manera formal e informal (ítem 9). En este sentido, la comunicación en el proceso gerencial representa un elemento clave para el desarrollo de actividades y el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que a través de ella los miembros de la organización intercambian información que sirve de insumo, nutre y retroalimenta el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, al mismo tiempo que facilita la motivación y toma de decisiones. Con respecto al ítem 10 un setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados opino que casi nunca y nunca en la institución forman un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. De igual manera, en el ítem 11 un sesenta y tres por ciento (63%) opino que casi nunca y nunca, se genera niveles de confianza en el personal a su cargo que se traducen en un ambiente de relaciones interpersonales con sentido de pertinencia.

De los resultados obtenidos se evidencia las debilidades que tiene el personal directivo en cuanto a motivación, liderazgo, gestión para el cambio, comunicación eficaz, conducción de grupos de trabajo y relaciones interpersonales., todo esto justifica la elaboración de la presente propuesta.

Así mismo, Robbin y De Censo (1996), que expresan la motivación como “la disposición para ejercer altos niveles de esfuerzos para el logro de las metas organizacionales, condicionado por el esfuerzo para satisfacer necesidades individuales “(p.288).

En lo que respecta al liderazgo la autora comparte lo expresado por Schermerhorn (2002) que define el liderazgo como “el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente para lograr tareas importantes”(p.262).

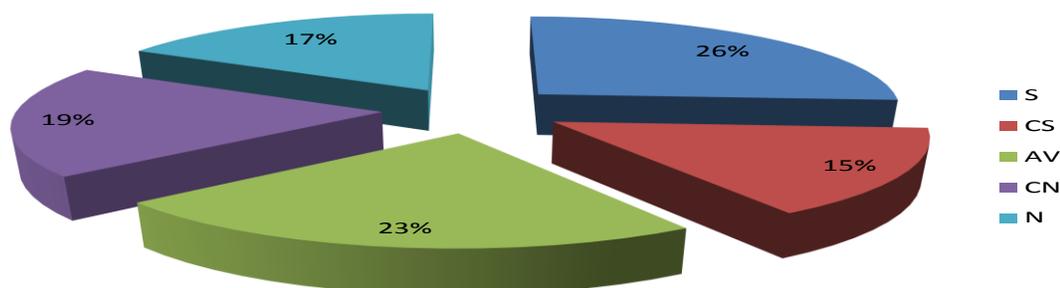
Cuadro N° 10: Dimensión Proyectos Educativos

DIMENSIÓN PROYECTOS EDUCATIVOS	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	%								
12.- El director solicita a los docentes la realización de un diagnóstico situacional previo a la planificación de actividades.	12	36	0	0	10	30	6	18	5	15
13.- Se realiza la planificación en función de proyectos pedagógicos, de aula o comunitarios (PPP,PPA,PC)	12	36	3	9	12	36	1	3	5	15
14.- Planifican las actividades escolares con la participación de los docentes atendiendo los intereses de los niños y niñas de la institución.	10	30	6	18	8	24	6	18	3	9
15.-En la institución utilizan los recursos que están disponibles de manera eficiente para obtener los resultados deseados.	6	18	9	27	6	18	6	18	6	18
16.-Incorporan a los padres y representantes en las actividades que se realizan en el aula y en la institución	3	9	8	24	6	18	3	9	13	39
17.-Se permite que los padres, representantes y comunidad ejerzan un rol protagónico para favorecer el hecho educativo.	2	6	3	9	7	21	16	48	5	15
18.-El director gestiona ante la dirección de Educación todo lo relativo al personal Docente, Administrativo y Obrero.	9	27	4	12	6	18	8	24	6	18
19.-El directivo plantea propuestas ante los niveles jerárquicos superiores, para la obtención de material didáctico que requiere la escuela.	9	27	10	30	8	24	6	18	0	0

20.-En el proceso educativo ponen en ejecución los objetivos establecidos en la Normativa establecidas en las reformas educativas señaladas.	15	45	3	9	7	21	5	15	3	9
21.-Cumplen con los lineamientos establecidos en el reglamento del ejercicio docente para el cargo que desempeñan.	10	30	4	12	6	18	7	21	6	18
TOTAL	26	15	23	19	17					

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico 7. Dimensión Proyectos Educativos



Fuente: Herrera (2015).

Con respecto a la dimensión Proyectos Educativos los datos obtenidos se ubicaron con mayor porcentaje en las categorías siempre y casi siempre con un (41%), seguido de algunas veces (23%), casi nunca (19%) y nunca (17%), tal como se muestra en el gráfico 7. De lo anterior se puede detectar como lo manifestó un treinta y seis por ciento (36%) siempre realiza un diagnóstico situacional previo a la planificación de actividades, mientras que un treinta y tres por ciento (33%) casi nunca y nunca lo hace, el porcentaje restante solo algunas veces lo hace.(ítem 12). A su vez, en el ítem 13 un cuarenta y cinco por ciento (45%), realiza la planificación en función de los proyectos educativos; treinta y seis por ciento (36%) algunas veces y dieciséis por ciento (16%) nunca lo realizan. En opinión de la autora la mayoría de los docentes cumplen con los lineamientos establecidos en la reforma educativa de trabajar con proyectos educativos, lo cual es una

fortaleza para la institución. Sin embargo, hay que darle acompañamiento pedagógico a los docentes que no lo ejecutan para que cumplan con esta actividad que va en pro del proceso de enseñanza-aprendizaje, aspecto que serán tomados en cuenta en la elaboración de la presente propuesta.

Cabe destacar que en el ítem 14, un cuarenta y ocho por ciento de los encuestados (48%) opino que no planifican las actividades escolares atendiendo los intereses de los niños y niñas de la institución. Esto repercute en el aprendizaje de los estudiantes, pues no ponen en práctica las teorías del constructivismo y aprendizaje significativo. En atención al ítem 15, las respuestas fueron diferentes predominando que un cuarenta y cinco por ciento (45%) correspondió a siempre y casi siempre, seguido de treinta y seis por ciento (36%) casi nunca y nunca y dieciocho por ciento (18%) algunas veces utilizan los recursos que están disponibles de manera eficiente. En opinión de la autora los docentes se han tenido que adaptar y trabajar con lo que tienen a su alcance y tratan de sacarle el mayor provecho.

Se evidencia que nunca y casi nunca se incorporan a los padres y representantes en las actividades que se realizan en el aula y en la institución, como lo manifestó el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados. De igual manera, un porcentaje significativo de sesenta y tres por ciento (63%) opino que casi nunca y nunca se permite que los padres, representantes y comunidad ejerzan un rol protagónico para favorecer el hecho educativo (17), este resultado corrobora el ítem anterior de que los padres no están integrados al hecho educativo de sus hijos en la institución, lo cual se considera una debilidad que debe ser subsanada en la propuesta. Para el ítem 18 las respuestas fueron bien dispares un cuarenta y dos por ciento (42%) respondió casi nunca y nunca, treinta y nueve por ciento (39%) casi siempre y siempre y dieciocho por ciento (18%) algunas veces el director gestiona ante la dirección de Educación todo lo relativo al personal Docente, Administrativo y Obrero. No obstante, el directivo si plantea propuestas ante los niveles jerárquicos superiores, para la obtención de

material didáctico que requiere la escuela como lo manifestó el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados, lo cual es una fortaleza para su gestión escolar.

En relación al indicador normas (54%) de los encuestados respondió que siempre y casi siempre, ponen en ejecución los objetivos establecidos en la Normativa establecidas en las reformas educativas señaladas, en oposición al resto del personal (ítem 20). Para el ítem 21 las respuestas fueron divergentes un cuarenta y dos por ciento (42%) siempre y casi siempre, seguido de treinta y nueve por ciento (39%) casi nunca y nunca y el dieciocho por ciento (18%) algunas veces del personal docente cumple con los lineamientos establecidos en el reglamento del ejercicio docente para el cargo que desempeñan.

Estos resultados demuestran que la gestión escolar en la institución tiene debilidades que deben ser subsanadas para lograr el éxito institucional. Al respecto la autora comparte lo expresado por Pozner (2000) que expresa que la gestión escolar es el conjunto de acciones, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. Así mismo la gestión escolar debe promover y facilitar la consecución de la actividad pedagógica en y con la comunidad educativa, utilizando como herramienta básica el proyecto pedagógico institucional

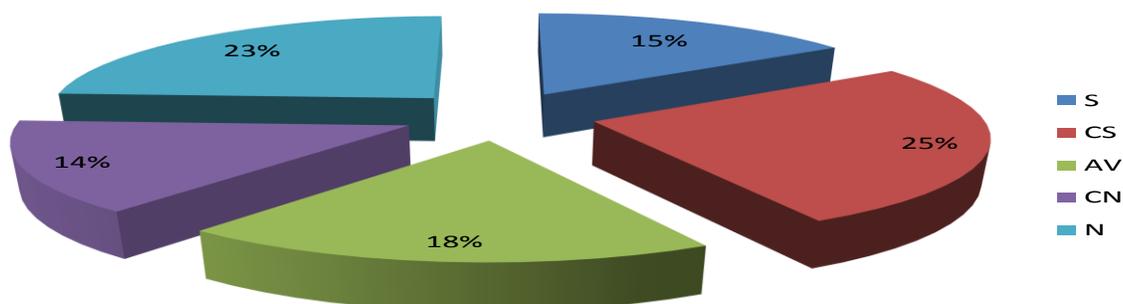
Cuadro N° 11: Dimensión Planificación

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ITEM	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%								
22.- En los planes que ejecutan toman en cuenta la realidad existente en el entorno.	6	18	7	21	3	9	7	21	6	18
23.- En la institución cumplen con los objetivos previstos en la planificación	4	12	7	21	9	27	3	9	10	30

24.-Participan los padres, representantes, alumnos, directivos y docentes en las actividades a desarrollar para lograr las metas de la institución	5	15	11	33	6	18	4	12	7	21
TOTAL	15	25	18	14	23					

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico 8. Dimensión Planificación



Fuente: Herrera (2015).

Los datos obtenidos en el cuadro N° 11 refleja las discrepancias en las respuestas para el indicador planes, ya que un treinta y nueve por ciento (39%) opinó que siempre y casi siempre en los planes que ejecutan toman en cuenta la realidad existente en el entorno y el mismo porcentaje opino lo contrario y el nueve por ciento (9%) algunas veces. Estas diferencias denotan debilidades en la planificación de las actividades, lo que justifica la propuesta. De igual manera, en el ítem 23 los resultados corroboran lo anterior al encontrar divergencias en lo expresado por los encuestados, donde un treinta y nueve por ciento (39%) casi nunca y nunca, treinta y tres por ciento (33%) casi siempre y siempre, y veintisiete por ciento (27%) algunas veces en la institución cumplen con los objetivos previstos en la planificación. Para el ítem 24 un porcentaje significativo de cuarenta y ocho por ciento (48%), opino que siempre y casi siempre participan los padres, representantes, alumnos, directivos y docentes en las actividades a desarrollar para lograr las metas de la institución.

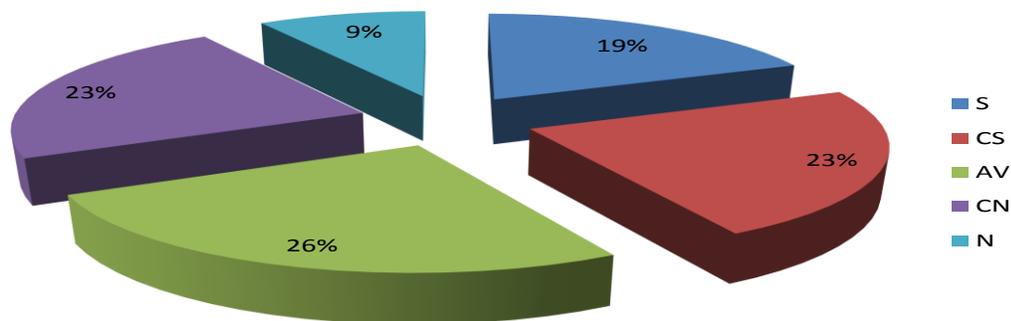
La autora considera importante que en la escuela se integren los conocimientos y esfuerzos de todos y cada uno de los miembros que intervienen en el hecho educativo para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al respecto, Castillo (2001) señala que planificar actividades o acciones “no es tarea exclusiva del docente, por lo tanto, se debe proporcionar la interacción de todos los miembros de la comunidad escolar en la selección, ambientación, organización y desarrollo de las tareas que conduzcan al logro”(p.62).

Cuadro N° 12: Dimensión Organización

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN ITEM	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
25.-La asignación de las tareas está en relación con los roles que desempeña cada quien.	6	18	5	15	11	33	9	27	2	6
26.-El personal directivo coordina actividades con los diferentes departamentos de la institución.	7	21	10	30	6	18	6	18	4	12
TOTAL	19		23		26		23		9	

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico N° 9. Dimensión Organización



Fuente: Herrera (2015).

En atención a los datos presentados en el cuadro N° 12 y gráfico N° 9, se muestra las respuestas estuvieron divergentes para el ítem 25, donde un treinta y tres por ciento (33%) siempre y casi siempre, el mismo porcentaje casi nunca y nunca y el restante treinta y cuatro por ciento (34%) algunas veces considero que la asignación de las tareas está en relación con los roles que desempeña cada quien. Sin embargo, en el ítem 26 el mayor porcentaje se ubicó en la categoría siempre y casi siempre con un cincuenta y un por ciento (51%), encuestados opino que el personal directivo coordina actividades con los diferentes departamentos de la institución, siendo esto un aspecto positivo para la gestión escolar del directivo, pues facilita el alinear e integrar los esfuerzos en las actividades que se realizan para la consecución de las metas organizacionales.

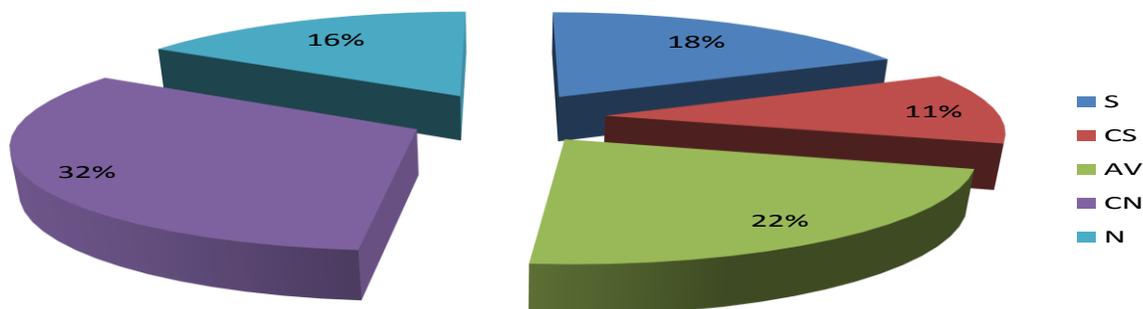
En este sentido Terry (1992) señala que la organización debe establecer relaciones efectivas de comportamientos entre las personas para que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al realizar las tareas seleccionadas para lograr los objetivos

Cuadro N° 13: Dimensión Dirección

DIMENSIÓN DIRECCIÓN	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%								
27.-El director utiliza su propio juicio al tomar decisiones	6	18	4	12	4	12	14	42	5	15
28.-El director como líder de la escuela reconoce sus propias fortalezas y debilidades.	7	21	5	15	6	18	10	30	5	15
29.-El director considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del directivo.	5	15	2	6	12	36	8	24	6	18
TOTAL	18		11		22		32		16	

Fuente: Herrera(2015).

Gráfico N° 10. Dimensión Dirección



Fuente: Herrera (2015).

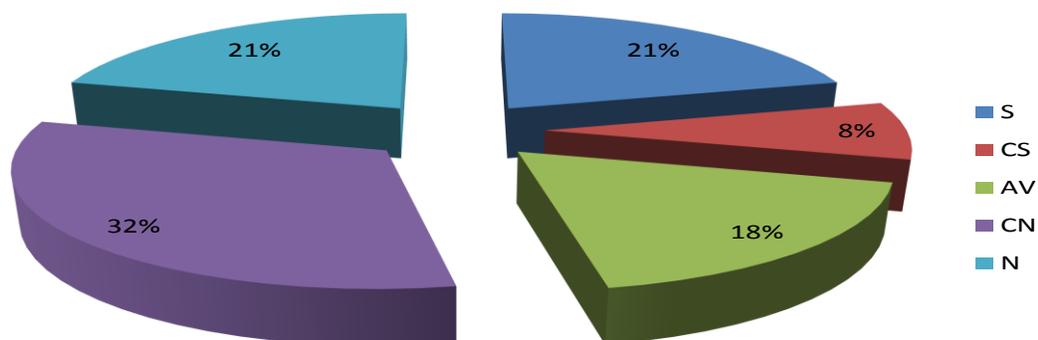
Como puede observarse en el cuadro N° 13 y gráfico N° 10, indican que un cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados considero que casi nunca y nunca el director utiliza su propio juicio al tomar decisiones. Por otra parte las respuestas obtenidas para el ítem 28 un cuarenta y cinco por ciento (45%) casi nunca y nunca el director como líder de la escuela reconoce sus propias fortalezas y debilidades. A su vez, un cuarenta y cuatro por ciento (44%) casi nunca y nunca el director considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del directivo. Estos resultados reflejan debilidades en la función dirección en la gestión escolar que se ejecuta en la institución.

En opinión de la autora esta función gerencial es la establecer los objetivos estratégicos, las acciones para lograrlos, , tomar las decisiones que guiarán el rumbo de mediano, largo plazo de la institución educativa. Para ello el director como líder de la gestión escolar ha de indagar formas diariamente de ser el timón y guía de las acciones de su personal en función de los beneficios de todos. Por cuanto, son los responsables de motivar a los subordinados de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo

Cuadro N° 14: Dimensión Control

DIMENSIÓN CONTROL ITEM	S		CS		AV		CN		N	
	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
30.-Supervisan constantemente las actividades para que éstas orienten la dirección hacia el logro de los objetivos.	6	18	2	6	3	9	18	55	4	12
31.-Es evaluado en su desempeño para conocer los resultados de su acción gerencial.	8	24	3	9	9	27	3	9	10	30
TOTAL	21		8		18		32		21	

Fuente: Herrera (2015).

Gráfico N° 11. Dimensión Control

Fuente: Herrera (2015).

Los resultados aportados en el cuadro N° 14 muestran que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados considera que casi nunca y nunca supervisan constantemente las actividades para que éstas orienten la dirección hacia el logro de los objetivos. Mientras que en el ítem 31 el treinta y nueve por ciento (39%) casi nunca y nunca manifestó que es evaluado en su desempeño para conocer los resultados de su acción gerencial. Se visualiza en el gráfico 14 la tendencia desfavorable demostrando debilidades en la ejecución de la supervisión como herramienta clave del control de la

labor educativa, que favorezca el intercambio de información, y así comprobar que se esté cumpliendo lo planificado y tener la oportunidad de introducir los correctivos a tiempo durante el proceso educativo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dando respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon en la formulación del problema del presente trabajo de investigación y a los objetivos trazados para su desarrollo, a continuación se presentan las conclusiones:

En relación al diagnóstico de la formación gerencial del personal docente en la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure, se detectó, la mayoría son de sexo femenino, el mayor porcentaje de docentes tienen aproximadamente diez años en educación, lo que indica que son docentes jóvenes que se pueden adaptar a los cambios que se están suscitando en el ámbito educativo. Además todos son graduados y un porcentaje pequeño de dieciocho por ciento (18%), de docentes han elevado su nivel académico con postgrado. No obstante, en los últimos dos años han realizado cursos de actualización en diferentes áreas académicas que les permite mejorar su desempeño profesional, acorde a los lineamientos del nuevo modelo educativo, considerándose una fortaleza para la institución.

De igual manera, se descubrió que los docentes tienen capacitación como se expresó anteriormente al tener conocimientos, habilidades y mostrar una actitud positiva en la ejecución de su gestión escolar. Dentro de las competencias que requieren en formación gerencial, se mostraron debilidades que tiene el personal directivo en cuanto a motivación, liderazgo, gestión para el cambio, comunicación eficaz, conducción de grupos de trabajo y relaciones interpersonales. Cabe destacar que la falta de liderazgo por parte del personal directivo, afecta su gestión escolar, pues los docentes

no sienten que los estén guiando u orientado hacia el logro de las metas organizacionales. Sin embargo, esto no les ha impedido a los docentes resolver sus problemas de manera efectiva para que la institución funcione con efectividad.

En el segundo objetivo sobre examinar los aspectos teóricos acerca de la gestión escolar, se abordaron dos dimensiones muy importantes que fueron los proyectos educativos y la autonomía institucional, todo bajo el enfoque del diseño curricular que se está ejecutando en la actualidad en las instituciones educativas de educación inicial, media y diversificada. Se encontró que los padres, representantes y comunidad casi nunca y nunca, ejercen un rol protagónico para favorecer el hecho educativo y no están integrados al hecho educativo de sus hijos en la institución, lo cual es una debilidad para la implementación de los lineamientos del diseño curricular, ya que la participación de los padres en la educación de los hijos es fundamental en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Cabe resaltar que en el personal directivo si realiza gestiones ante los niveles superiores para obtener el material didáctico y los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución. Por su parte, la mayoría del personal docente ejecuta todo lo contenidos en la Normativa establecidas en las reformas educativas señaladas, aunque hubo respuestas divergentes para el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el reglamento del ejercicio docente para el cargo que desempeñan.

En cuanto al objetivo sobre las funciones gerenciales que cumplen los docentes de la “Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure, se pudo evidenciar en la planificación, divergencias en las respuestas emitidas, de tomar en cuenta en los planes la realidad existente en el entorno. Por otra parte, en la función organización se demostró que el personal directivo y docente coordinan actividades con los diferentes departamentos de la institución, lo que facilita el integrar los esfuerzos en las actividades que se realizan para la consecución de las

metas organizacionales. No obstante, en la dimensión dirección se detectó debilidades en la toma de decisiones, el liderazgo y el ejercicio de la autoridad del directivo, siendo esta una función clave, pues es la que permite la orientación y guía hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Aunado a lo anterior, se detectó fallas de supervisión de la labor educativa, y de la evaluación del desempeño de los docentes para conocer los resultados de su acción gerencial, esta es una función clave para controlar y verificar que se esté cumpliendo lo planificado y tener la oportunidad de introducir los correctivos a tiempo durante el proceso educativo.

Finalmente en función de las debilidades encontradas en la gestión escolar del personal docente, es que se diseñan los lineamientos estratégicos para su formación gerencial como herramienta de gestión escolar de la “Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” en el Municipio Achaguas del Estado Apure, donde se hará énfasis en aspectos gerenciales, administrativos y operativos para la ejecución de la gestión según los nuevos requerimientos del diseño curricular vigente en la educación básica.

Recomendaciones

En atención a las conclusiones, la autora plantea las siguientes recomendaciones:

A las Autoridades y Supervisores del Municipio

Capacitar al personal directivo y docente en los principios y objetivos que aspira la escuela en la actualidad, a fin de orientar los procesos gerenciales que la escuela requiere.

Atender las necesidades requeridas en la institución y conformar un equipo de evaluación dentro de la escuela, para superar las debilidades encontradas en el estudio y consideradas como problemáticas.

Al Personal Directivo

Poner en práctica los lineamientos sugeridos en la propuesta con el fin de que ayuden a ejecutar la gestión escolar con efectividad y eficacia y lograr un proceso educativo exitoso dentro de la organización escolar.

Fomentar en la escuela jornadas de reflexión con los docentes en el marco de las orientaciones pedagógicas 2015-2016, organizadas bajo los nuevos lineamientos emitidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, para que los resultados conduzcan a generar los cambios necesarios para la acción gerencial y comunitaria de la institución.

Promover el trabajo en equipo para la selección de alternativas de solución a los problemas que se presenten de forma acertada y colectiva.

A los Docentes

Involucrar a los padres y representantes en la elaboración y ejecución de proyectos comunitarios, sustentado en el fortalecimiento de la escuela desde el punto de vista social, pedagógico e institucional, con el propósito de consolidar la acción educativa mediante acciones compartidas en el centro educativo, tomando en cuenta la experiencia de los docentes y el vínculo con la comunidad.

Lograr resultados satisfactorios en la escuela, iniciando las transformaciones y cambios que exige el currículo orientadas al mejoramiento de la gestión escolar, con el apoyo de docentes, representantes, personal administrativo, para que participen conjuntamente en la planificación, organización, ejecución y supervisión de los proyectos de la institución.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

FORMACIÓN GERENCIAL PARA EL PERSONAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACION BASICA

5.1.- Presentación de la Propuesta

El inicio del siglo XXI está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad, la diversidad, constantes avances e innovaciones tecnológicas, así como también educativas, donde las barreras geográficas entre los países de todas las regiones del mundo se rompen como producto de la globalización. En consecuencia, la necesidad de una constante transformación y actualización de los conocimientos a ser aplicados por el hombre en sus diferentes ámbitos, plantea la educación como un continuo humano que atiende los procesos de enseñanza y aprendizaje, como un todo complejo de naturaleza humana completa e integral, donde los niveles y modalidades del sistema educativo se corresponden con los momentos propios de cada edad, es decir, con el desarrollo biopsicosocial en periodos correlativos de aptitud, vocación y aspiración. Tal como lo establece el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), “toda persona sin discriminación de ningún tipo, tiene derecho a recibir una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades”.

En este sentido, los avances tecnológicos y sociales en el ámbito mundial han generado la necesidad de un cambio radical en las instituciones educativas, la sociedad está originando nuevas demandas a la educación, las cuales aún no han sido atendidas. Todo modelo educativo responde a

una concepción sobre el deber ser del hombre y a las aspiraciones de la sociedad a la cual pertenece. Esto se dice fácil, pero resulta evidente que el problema empieza cuando se lleva la teoría a la práctica educativa, es más probable encontrar un aula donde las clases sean rutinarias, que un aula donde se creen las condiciones ambientales para un aprendizaje significativo y constructivo, ya que son pocos los docentes que propician la participación activa e investigación dentro de un aula de clases.

Con relación a este planteamiento, Prieto (1986) señala que la rutina escolar obliga al estudiante a una excesiva atención pasiva durante las clases, privándolo de pensar, discutir, observar, criticar, crear, experimentar y contemplar.

Traspasar la barrera rutinaria de la transmisión de la información, depende del estilo de la actuación docente, lo cual demanda su función mediadora en la intervención educativa, para mediar el encuentro de sus educandos con el conocimiento, en el sentido de orientar la actividad constructiva de los mismos, pues es él quien administra la clase a través de un proceso de planificación, organización, dirección, supervisión y control, con la finalidad de desarrollar en sus alumnos las facultades para la construcción del conocimientos, potenciando las capacidades de análisis y reflexión crítica. Al respecto, Pérez (1999) señala que: “Educar es fundamentalmente enseñar a aprender, ayudar a aprender, desarrollar la inteligencia creadora de modo que el educando vaya adquiriendo la capacidad de acceder a un pensamiento cada vez más personal e independiente que le permitirá seguir aprendiendo siempre” (p.119).

En el caso de Venezuela, la escuela debe promover la participación de todos para lograr los cambios necesarios y consolidar un modelo de desarrollo cónsono con las exigencias de la sociedad actual.

A la vez, en este proceso es fundamental la gestión gerencial del docente, quien debe ejercer un rol proactivo, creativo y con alta capacidad de

gestión al aplicar los diferentes procesos gerenciales como la planificación, organización y dirección.

En consecuencia, en la medida que el gerente educativo desempeñe operativamente su rol, influirá de manera positiva en la gestión escolar institucional, contribuyendo así al trabajo en equipo y al logro de los objetivos previstos.

Es por ello que el proceso educativo requiere docentes actualizados, que utilicen las alternativas viables para optimizar la labor de los docentes en el aula, quienes a su vez, por medio de la praxis académica, han de facilitar el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes a su cargo.

5.2.- Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta se fundamentó en los conceptos lineamientos, planificación entre otros, lo cual permitió desarrollar los conocimientos requeridos para realizar una integración de ambas concepciones con miras a contar con bases sólidas para la apropiada elaboración de la alternativa de solución planteada por este estudio.

Otra fundamentación importante de destacar se encuentra en los datos otorgados por el personal directivo y docentes quienes interesados en los beneficios que podrán alcanzar en el plano personal y laboral a través de la implementación de la propuesta, proporcionaron toda la información requerida por la investigadora con miras a ofrecer una alternativa de solución de competencias gerenciales para manejar la gestión escolar en la institución educativa.

5.3.- Justificación de la Propuesta

El sistema educativo actual se encuentra inmerso en un proceso de cambios, producto de un conjunto de transformaciones sociales en virtud de los nuevos paradigmas educativos. Desde estas circunstancias, la dinámica social exige hoy al sector educativo transformaciones sustanciales para enfrentar el reto que plantean dichos cambios.

Esta nueva visión del sistema educativo supone una cultura de trabajo en el que el aprendizaje permanente de valores, capacidades, destrezas y competencias técnicas y organizativas se constituyan en ejes articuladores de su razón de ser. Por otro lado, el Proyecto Principal de Educación en América Latina (2002), en la perspectiva de alcanzar una mayor calidad educativa para todos, plantea la necesidad de profesionalizar la acción de las escuelas y aprovechar su nueva autonomía para desarrollar una modalidad de gestión que afirme la función estratégica del equipo directivo y fortalezca las nuevas competencias de los docentes, integrando, para ello, a la comunidad y garantizando una adecuada infraestructura y equipamiento interno.

De ahí que la educación se expresa en una trascendencia social que promueve la formación de un individuo reflexivo, capaz de integrarse a su comunidad con sentido constructivo y orientado hacia la autorrealización y afianzamiento de la identidad nacional y regional, según los principios de la democratización, participación y desarrollo autónomo.

Ante los planteamientos esbozados, el docente, como gerente institucional, han de estar debidamente capacitados para: impulsar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, propiciar el trabajo en equipo y orientar a los principales actores del hecho educativo respecto a las tareas y responsabilidades implícitas en el desarrollo de los proyectos de la institución. Para todo ello, los docentes deben utilizar las competencias gerenciales que permitan optimizar el funcionamiento operativo de las mismas.

5.4.- Objetivos de la Propuesta

5.4.1.- Objetivo General

Formular cursos de acción para la formación gerencial de los docentes de educación básica en pro de la mejora de los procesos involucrados en la gestión escolar.

5.4.2.- Objetivos Específicos

Promover la planeación, gestión y valoración integral de las actividades institucionales.

Fortalecer la comunicación efectiva con el personal docente, administrativo, obrero y la comunidad de padres y/o representantes.

Impulsar una cultura de calidad y efectividad en el desempeño con el propósito de incorporar la gestión estratégica del capital humano.

5.5.- Estructura de la Propuesta

Con la finalidad de introducir mecanismos de mejora continua en los procesos del quehacer del personal docente y su formación gerencial para lograr la calidad en la gestión escolar que brinda la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” ubicada en Achaguas estado Apure, se deben tomar en cuenta el fortalecimiento de cinco aspectos estratégicos los cuales son:

5.5.1.- Lineamiento 1. Promover la planeación, gestión y valoración integral de las actividades institucionales.

Objetivo:

Implantar mecanismos sistemáticos de supervisión y control de la gestión, que brinden información clara y oportuna para la toma de decisiones.

Acciones a Seguir:

Las principales acciones a desarrollar son:

- Realizar reuniones periódicas con los directores de las escuelas, personal docente para dar atención oportuna y pertinente a las debilidades de gestión diagnosticadas.

- Diseñar e instrumentar, de forma compartida, las estrategias de supervisión integral que permitan valorar, de manera integral, la gestión escolar a partir de indicadores de gestión y calidad establecidos.

- Establecer e instrumentar mecanismos sistemáticos para el seguimiento oportuno de la gestión escolar.

5.5.2.- Lineamiento 2. Fortalecer la comunicación efectiva con el personal docente, administrativo, obrero y la comunidad de padres y/o representantes.

Objetivo

Fortalecer la coordinación de los mecanismos y canales de transferencia de información en todos los niveles de gestión, de tal manera que la comunicación sea fluida. De esta manera, la política y acciones de comunicación se convierten en una herramienta estratégica para evaluar el cumplimiento de los programas educativos.

Acciones a Seguir:

Las principales acciones a desarrollar son:

- Establecer mecanismos de coordinación conjunta escuela y comunidad en general con la finalidad de realimentar la gestión escolar.
- Evaluar la efectividad de los procedimientos de comunicación, a partir de los resultados en los indicadores de gestión de las actividades institucionales.

5.5.3.- Lineamiento 3. Impulsar una cultura de calidad y efectividad en el desempeño con el propósito de incorporar la gestión estratégica del capital humano.

Objetivo

Instrumentar acciones para formación permanente del personal docente que promuevan un desempeño profesional de calidad.

Acciones a Seguir:

- Desarrollar los programas de capacitación en competencias gerenciales en el personal docente de la escuela.
- Promover y evaluar el desempeño del personal docente como incentivo para su desarrollo laboral.
- Establecer lineamientos que propicien y promuevan el trabajo en equipo, de tal manera que se desarrollen las potencialidades profesionales de los docentes.

La puesta en práctica de estos lineamientos estratégicos para el desarrollo de la formación gerencial de los docentes, consta de dos (2) etapas. A continuación se describe cada etapa:

Etapas I. Compromiso explícito de la Zona Educativa, Municipio escolar dirección del plantel y personal docente con la formación permanente para el desarrollo de las competencias gerenciales que faciliten el manejo de los procesos educativos para mejorar la gestión escolar de la Escuela Básica Nacional “Teresa Hurtado” ubicada en Achaguas estado Apure.

Esta etapa consta de dos actividades básicas:

- 1.- Diseño de un programa de formación permanente para el personal docente de la mencionada escuela
- 2.- Presentación del Programa de fortalecimiento de competencias gerenciales ante la zona educativa.

Etapas II. Implantación del Programa de fortalecimiento de competencias gerenciales.

El propósito de esta fase es desarrollar en el personal docente los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que adquieran o fortalezcan sus competencias gerenciales en a la planeación, operación y evaluación de los servicios educativos. Esta etapa consta de las siguientes actividades:

1. Capacitación para la gerencia educativa. El recurso didáctico para esta etapa es el programa de fortalecimiento de competencias gerenciales a través de (06) talleres, con una duración de ocho (08) horas por cada sección cumpliéndose un total de cuarenta (40) horas de trabajo. La jornada se realizará en un horario cumplido de 8:00 am a 3:00 pm con un receso de 20 minutos por cada sesión para el refrigerio. Se estructurarán en módulos de la siguiente manera:

Módulo I. Realidades y Tendencias de la Educación

En este taller se contextualiza la educación venezolana y su problemática en los diferentes niveles político – administrativo, académico y de gestión de la educación básica específicamente la educación primaria que es donde se ubica la Escuela Básica “Teresa Hurtado”, así como en los valores, la solidaridad, la convivencia pacífica, el respeto por la vida y la equidad, entre otros.

Módulo II. Planificación

Los docentes realizan un recorrido por su vida, revisando las planificaciones y programaciones con las que crecieron para lograr identificar cuáles de ellas repiten en sus alumnos. De esta manera, se trabaja con base en ese análisis, aplicando estrategias para mejorar la práctica docente con el único fin de mejorar su ejercicio profesional.

Además, es importante considerar las reformas educativas, los proyectos pedagógicos y comunitarios para realizar los procesos de planificación.

Módulo III. Gerencia Educativa y Liderazgo

En el marco de esta idea, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas, entre ellas la educativa, ya que el administrador o gerente, docente, necesita conocer la motivación humana, y saber conducir a las personas, en nuestro caso estudiantes y padres de familia, y ésta es una de las características de los líderes.

El comportamiento de un líder, sea éste administrador o gerente, rector, director o docente, que involucra funciones como planear, dar formación, evaluar, controlar, recompensar, estimular o sancionar, entre otras, debe ayudar a un grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades. Así, la persona que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo en la solución satisfactoria de sus problemas, tiene mayores posibilidades de ser considerada como líder.

Muchos teóricos han basado sus estudios en los tipos y estilos de liderazgo, en los papeles, funciones y responsabilidades de los líderes, y en la formación que éstos deben tener. Estos y otros temas son objeto de desarrollo de este taller.

Módulo IV. Comunicación

Se requiere de una estructura de comunicación flexible que minimice la entropía que la desinformación que se genera en los procesos gerenciales.

El reconocimiento de la interacción como herramienta existente para entender, comprender e interpretar la disfuncionalidad organizacional que genera la propia estructura de la escuela, permite al docente visualizar posibles acciones resolutorias.

Módulo V. Dirección

Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la institución.

Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

Módulo VI. Control

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas.

Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de

costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control.

2.- Con respecto al lapso de ejecución y de acuerdo con lo previsto en el reglamento Ley Orgánica de Educación (1999) quien establece en el artículo 57 “que la segunda quincena del mes de Julio está destinada para realizar actividades de carácter administrativo...” por tal motivo se considera que la aplicación del programa de capacitación puede iniciarse en el mes de Julio o cuando lo considere necesario la dirección del plantel.

3.- Las actividades programadas se coordinaran tomando en cuenta la disponibilidad y necesidad de los directivos, docentes y la institución de manera organizada.

4. La asistencia, la puntualidad y participación en la realización de los talleres serán requisitos indispensables para la acreditación de certificados otorgados por la institución.

5. Los facilitadores del programa pueden ser profesionales externos pero además se puede incluir a tres (03) docentes de la misma institución con dominio en los temas y actividades programadas.

6.- Jornada de Evaluación de los Talleres

El propósito es determinar el nivel de efectividad de los talleres realizados por el personal directivo y los docentes, seis (06) meses después planificar un encuentro teórico-práctico con una duración de dieciséis (16) horas en el plantel.

5.6.- Administración de la Propuesta

La administración de esta propuesta previa aprobación de la Ciudadana Jefe de la Zona Educativa y la Jefa del Municipio Escolar del Municipio Achaguas estará a cargo del Director(a) de la Escuela Básica “Teresa Hurtado” de manera conjunta con los Docentes; los cuales deberán poner en práctica y evaluar la propuesta tomando en consideración los lineamientos estratégicos propuesto como sus etapas de implementación.

5.7.- Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad engloba aspectos institucionales, sociales, y técnicos.

5.7.1.- Institucional: Para el desarrollo de esta propuesta se cuenta con todo los recursos con que cuenta la institución.

5.7.2.- Social: La necesidad de mejorar la calidad de vida del personal docente que labora en el plantel.

5.7.3.- Técnica: Está representada por la disposición de recursos humanos y materiales para su ejecución aportada por la institución, el cual cuenta con una infraestructura propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDARA, E.P. (2011). **El Liderazgo Administrativo y la Capacitación del Directivo de la Escuela**. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- ANDER-EGG, E. (2009). **“Introducción a las Técnicas de Investigación Social”**. Argentina: Colección Guidance. 2da. Edición
- ARIAS, F. (2006). **“Proyecto de Investigación”**. Guía para su elaboración, revisión por Carlos Sabino. Editorial Episteme. 2^{da} Edición.
- BALESTRINI, A. M. (2002). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial. BL.
- BOZO, T.P. (2009). **La Formación del Directivo de la Escuela Básica**. Resumen. Trabajo de Grado. Mérida: Universidad de los Andes.
- CASTILLO, C. (2001). **Evaluación y Planificación. Un material de apoyo para el docente de la primera y segunda etapa**. Mérida. Venezuela.
- CAMPUZANO, Z.B. (2010). Educación Básica en América Latina. Bogotá: Universidad Autónoma Latinoamericana. UNAULA.
- CARREÑO, S.P. (2009). **La Formación Gerencial de los Directivos de las Escuelas Básicas**. Resumen. Revista Científica N° 46, 132m 153. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Diciembre 30, 1999.
- CHÁVEZ, N (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Editorial EDILUZ.
- CHÁVEZ, N. M. (2007). **Formación Gerencial del Directivo**. Conferencia. Carúpano: Instituto Universitario de Tecnología de Carúpano.
- GUÉDEZ, V. (2011). **Aprender a Emprender. De la Gerencia del Conocimiento a la Ética de la Sabiduría**. Madrid: Editorial Planeta.

- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C Y BAPTISTA, P (2010). **“Metodología de la Investigación”**. Editorial McGraw-Hill.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (2009). **Gaceta Oficial** de la República de Venezuela. N° 5929, Agosto,15.
- OLLARVEZ, S.P. (2011). **Formación Gerencial del Directivo de la Escuela Básica**. Trabajo Especial de Grado. Resumen. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- PÉREZ, A.C. (2008). **Las Relaciones Interpersonales y la Formación Gerencial del Directivo de la Escuela Básica**. Resumen. Tesis Doctoral. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- RAMÍREZ, T. (2008). **“Como Hacer un Proyecto de Investigación”**. Caracas: Editorial Carlell, C.A.
- ROBINS, S Y DE CENZO. D. (1996). **Fundamentos de la Administración. Conceptos y Aplicaciones**. Pearson.
- RONDÓN, R.J. (2012). **La Formación Gerencial y el Desempeño Laboral del Directivo de Escuela**. Resumen.
- SABINO, C. (2002). **“El Proceso de Investigación”**. Caracas: Editorial El Cid.
- SCHERMERHOR, M. (2002): **Administración**. México: Editorial Noriega.
- TAMAYO, T. Y TAMAYO, M. (2001). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. 2^{da} Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- UPEL (2006). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales”**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- VILLALOBOS, A. (2012). **Programa de Capacitación Gerencial para el Personal Directivo en Educación Básica**. Tesis de Grado. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SAN FERNANDO DE APURE- ESTADO APURE
EXTENSIÓN ACHAGUAS**

Achaguas, 27 de Diciembre 2015

Estimado(a) Docente

El presente instrumento tiene por finalidad recabar datos e información relacionada con la investigación titulada: **“Formación Gerencial para los Docentes como Herramienta de Gestión Escolar en la Educación Básica”**

La información que usted suministre será tratada con fines científicos. Será tratada en forma absolutamente confidencial y anónima debido a que el cuestionario carece de identificación personal.

Se apreciará su profesionalismo y experiencia como un valioso aporte a la elaboración de la presente investigación.

Se agradecerá su valiosa colaboración al responder la totalidad de las preguntas que a continuación se presentan.

Atentamente,

La Investigadora

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SAN FERNANDO DE APURE- ESTADO APURE
EXTENSIÓN ACHAGUAS**

PARTE I. DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y marque con una equis (x) la alternativa que más se ajuste según su caso específico.

1. Sexo Femenino_____ Masculino_____

2. Edad:

29 años o menos_____

30 a 35 años_____

36 a 40 años_____

41 a 45 años_____

46 a 50 años_____

51 años o mas_____

3.- Título que posee:

Profesor_____

Licenciado_____

Magister_____

Doctor_____

Otros (especifique)_____

4. Experiencia Profesional en Educación

Menos de 5 años_____

6 a 10 años_____

11 a 15 años_____

16 a 20 años_____

21 a 25 años_____

26 o más años_____

5. Ha realizado cursos de actualización en los últimos dos años.

Mencionelos: _____

PARTE II. INSTRUCCIONES.

1. Lea cuidadosamente el cuestionario antes de responder
2. Seleccione una sola opción por afirmación.
3. No firme el documento, es anónimo.
4. Marque con una equis (X), la opción que más se acerque a tu percepción.

Alternativa	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
	S	CS	AV	CN	N

Ítem	Enunciado.	S	CS	AV	CN	N
1	El director promueve la capacitación y actualización del personal docente.					
2	Asiste a talleres, jornadas, eventos, cursos de actualización para su mejor desempeño en la institución.					
3	Ha sido capacitado para el uso de las tecnologías de la información					
4	Muestra una actitud positiva para un mejor, eficaz y eficiente trabajo en su gestión escolar.					
5	En la institución le reconocen los logros obtenidos					
6	Los directivos influyen sobre el personal docente para que realicen sus labores con entusiasmo.					
7	Maneja los conflictos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la efectividad de la institución.					
8	Los directivos lo orientan y ayudan para que realice mejor su trabajo.					

9	El directivo se comunica con eficacia, utilizando ambos tipos de comunicación: formal e informal.					
10	En la institución forman un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad					
11	Genera niveles de confianza en el personal a su cargo que se traducen en un ambiente de relaciones interpersonales con sentido de pertinencia					
12	El director solicita a los docentes la realización de un diagnóstico situacional previo a la planificación de actividades.					
13	Se realiza la planificación en función de proyectos pedagógicos, de aula o comunitarios (PPP,PPA,PC)					
14	Planifican las actividades escolares con la participación de los docentes atendiendo los intereses de los niños y niñas de la institución.					
15	En la institución utilizan los recursos que están disponibles de manera eficiente para obtener los resultados deseados.					
16	Incorporan a los padres y representantes en las actividades que se realizan en el aula y en la institución					
17	Se permite que los padres, representantes y comunidad ejerzan un rol protagónico para favorecer el hecho educativo.					
18	El director gestiona ante la dirección de Educación todo lo relativo al personal Docente, Administrativo y Obrero.					
19	El directivo plantea propuestas ante los niveles jerárquicos superiores, para la obtención de material didáctico que requiere la escuela.					
20	En el proceso educativo ponen en ejecución los objetivos establecidos en la Normativa establecidas en las reformas educativas señaladas.					
21	Cumplen con los lineamientos establecidos en el reglamento del ejercicio docente para el cargo que desempeñan.					
22	En los planes que ejecutan toman en cuenta la realidad existente en el entorno.					

23	En la institución cumplen con los objetivos previstos en la planificación					
24	Participan los padres, representantes, alumnos, directivos y docentes en las actividades a desarrollar para lograr las metas de la institución					
25	La asignación de las tareas está en relación con los roles que desempeña cada quien.					
26	El personal directivo coordina actividades con los diferentes departamentos de la institución.					
27	El director utiliza su propio juicio al tomar decisiones					
28	El director como líder de la escuela reconoce sus propias fortalezas y debilidades.					
29	El director considera el ejercicio de la autoridad como una competencia exclusiva del directivo.					
30	Supervisan constantemente las actividades para que éstas orienten la dirección hacia el logro de los objetivos.					
31	Es evaluado en su desempeño para conocer los resultados de su acción gerencial.					

ANEXO B
FORMATO DE VALIDACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

				Apreciación Cualitativa		
				Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento						
Claridad en la redacción de los ítems						
Pertinencia de las variables con los indicadores.						
Relevancia del contenido.						
Factibilidad de aplicación.						
Apreciación Cualitativa				Observaciones		
Ítems	Bueno	Regular	Deficiente			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Nombres y Apellidos:

Firma

Fecha: ____ de

_____ de 2015

ANEXO C
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dr. Egduin Veliz Lovera, Cédula de Identidad N° V- 9.692.791, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos del Trabajo de Investigación titulado: **“Formación Gerencial para los Docentes como Herramienta de Gestión Escolar en la Educación Básica”**., cuya autora es la Lcda. **Paula Yanet Herrera Nieves**; titular de la cédula de Identidad N° V- **9.599928** y aspirante al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

Dr. Egduin Veliz Lovera
C.I. : V- 9.692.791

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, (a). Dra. Sandra Jiménez, Cédula de Identidad N° V-5.465.340, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos del Trabajo de Investigación titulado **“Formación Gerencial para los Docentes como Herramienta de Gestión Escolar en la Educación Básica”**., cuya autora es el **Lcda. Paula Yanet herrera Nieves**; titular de la cédula de Identidad N° V- **9.599.928** y aspirante al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

Dra. Sandra Jiménez
C.I. : V- 5.465.340

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Profa., Marta Briceño Arias Cédula de Identidad N° V-3.843.001, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos del Trabajo de Investigación titulado **“Formación Gerencial para los Docentes como Herramienta de Gestión Escolar en la Educación Básica”**., cuya autora es la Lcda. **Paula Yanet Herrera Nieves**; titular de la cédula de Identidad N° V- **9.599.928** y aspirante al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

Profa. (MSc) Marta Briceño Arias
C.I. : V- 3.843.001

ANEXO D
CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD