



*GESTIÓN DEL DIRECTOR PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO
EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.*

GESTIÓN DEL DIRECTOR PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS



Director's management for the educational strengthening of primary schools

Gestão do diretor para o fortalecimento educativo das escolas primárias

RECIBIDO: 23 DE ABRIL DE 2016

Marys Estella Valles de Rojas
marestroj@hotmail.com
Doctora en Educación
Universidad Nacional Experimental Rafael
María Baralt (UNERMB)

Heber Jesús Rodríguez
heberrodriguez31@yahoo.es
Magíster en Administración de la Educación
Básica
Escuela Básica Concentrada Emelina
González

EVALUADO: 25 DE AGOSTO DE 2017

Débora del Valle Giraldoth
giraldoth_d@hotmail.com
Doctora en Educación
Universidad Rafael María Baralt
(UNERMB)

APROBADO: 12 SEPTIEMBRE DE 2017

Orlando José Rojas Chacín
Orlando_jo_rojas@hotmail.com
Doctor en Educación
Unidad Educativa "Francisco de Miranda"

Deibis Diana Jiménez Reyes
djimenez061176@gmail.com
Doctora en Educación
Asistente Administrativo de Desarrollo
social de Palmichal

es

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la gestión del director como herramienta para el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias. Esta investigación es de tipo descriptiva, no experimental, de campo transversal. La población estuvo conformada por 26 directores y 119 docentes. Se utilizó un cuestionario tipo Likert, con tres alternativas de respuestas, validado por expertos, con una confiabilidad de $r_{tt} = 0,87$ para directivos y $r_{tt} = 0,89$ para docentes. Los resultados evidenciaron que los directivos promueven un conjunto de actividades orientadas a transformar los valores institucionales en acciones concretas en un nivel medio. Por otro lado, no se reconocen las necesidades de los estudiantes, ni se procura que el docente contextualice los conocimientos, y pocas veces se les considera sus necesidades, sin que haya un reconocimiento de sus expectativas en cuanto a reflexionar sobre su práctica, sin una promoción de igualdad de oportunidades ni una articulación de la institución con la comunidad, por la inexistencia de una propuesta para promover las condiciones que permitan una sana convivencia, debido a que desde la dirección del plantel nunca se despliegan esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural de esa comunidad.

PALABRAS CLAVE: gestión del director, escuelas primarias, cuestionario tipo Likert, fortalecimiento educativo, valores institucionales.

en

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the director's management as a tool in the educational strengthening of primary schools. This is a descriptive, non-experimental, transversal field research. The population sample was made from 26 directors and 119 teachers. A Likert questionnaire was used, with three alternatives answers, validated by experts, and a reliability of $r_{tt} = 0.87$ for managers and $r_{tt} = 0.89$ for teachers. Results showed that directors promote a set of activities aimed to transform institutional values into concrete actions at a medium level. On the other hand, the students' needs are not recognized, and the teachers are not concerned with the contextualization of knowledge, their needs are also seldom considered, and there isn't a any recognition of their expectations in terms of reflecting about their practice, as well as a lack of equal opportunities, or a connection between the institution and the community, by the lack of a proposal that promote conditions that allow a healthy coexistence, due to the fact that, from the management of the institution, efforts to achieve an improvement of the socio-cultural system of that community is never deployed

KEYWORDS: director management, primary schools, Likert questionnaire, educational strengthening, institutional values.

por

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão do diretor como ferramenta para o fortalecimento educativo das escolas primárias. Esta pesquisa é de tipo descritiva, não experimental, de campo transversal. A população esteve conformada por 26 diretores e 119 docentes. Utilizou-se um questionário tipo Likert, com três alternativas de respostas, validado por expertos, com uma confiabilidade de $r_{tt} = 0,87$ para diretivos e $r_{tt} = 0,89$ para docentes. Os resultados evidenciaram que os diretivos promovem um conjunto de atividades orientadas a transformar os valores institucionais em ações concretas em um nível médio. Por outro lado, não reconhecem-se as necessidades dos estudantes, nem se procura que o docente contextualize os conhecimentos, e poucas vezes se consideram-lhes as suas necessidades, sem que exista um reconhecimento de sus expectativas em quanto a reflexionar sobre a sua prática, sem uma promoção de igualdade de oportunidades nem uma articulação da instituição com a comunidade, pela inexistência de uma proposta para promover as condições que permitam uma sã convivência, devido a que desde a direção do plantel nunca desenvolvem-se esforços para conseguir um melhoramento do sistema sociocultural dessa comunidade.

PALAVRAS CHAVE: gestão do diretor, escolas primárias, questionário tipo Likert, fortalecimento educativo, valores institucionais.

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO / TO CITE THIS ARTICLE / PARA CITAR ESTE ARTIGO:

Valles de Rojas, M. E., Rodríguez, H. J., Del Valle Giraldoth, D., Rojas Chacín O. J. & Jiménez Reyes, D. D. (2017), Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, *Panorama* 11(20), pag. 7-18.

INTRODUCCIÓN

Muchos son los desafíos que atraviesa la educación a través del tiempo, obligada a formar personas capaces, productivas y funcionales ante el mundo socialmente cambiante. Al respecto, Lepeley (2006, p. 5), plantea “hay que reconocerlo: los desafíos por los cuales atraviesa la educación a nivel mundial son enormes, por lo que es preciso que la misma adquiera alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades y también las organizaciones”.

A ese respecto, las instituciones educativas crecieron en cuanto a su infraestructura para albergar a una masa estudiantil que atiborró los espacios, y todavía hoy día sigue sucediendo así, trayendo como consecuencia inmediata el aumento de personal docente para satisfacer tales demandas. Aunado a ello, el personal directivo se ve en la obligación de procurar la buena marcha del plantel, indistintamente de lo que ocurra en el entorno.

En el caso educativo venezolano, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 19 contempla que la dirección es la función administrativa más estratégica porque debe dinamizar el funcionamiento institucional, y se realiza mediante la influencia personal que el director ejerce sobre la planta docente y no docente, para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta pero eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos planificados. En ese contexto, la dirección depende de la gestión del director.

La gestión del director en el contexto educativo de Venezuela se ejecuta en escuelas denominadas nacionales y estatales; las primeras dependen administrativamente del Ministerio del Poder Popular para la Educación, es decir que sus directrices emanan desde este órgano gubernamental. Las segundas son estatales, administradas por las Secretarías de Educación de cada entidad federal en particular, aun cuando su accionar se debe enmarcar en lo contemplado tanto en la Constitución Nacional (1999) como en la Ley Orgánica de Educación (2009), en sus reglamentos y otros documentos legales.

Asimismo, las escuelas primarias pertenecientes a la gobernación del estado Zulia aplican una metodología pedagógica-administrativa igual a las del nivel central. Desde esta perspectiva, Álvarez (2008) destaca que en las escuelas primarias venezolanas la gestión directiva

adquiere algunos rasgos específicos, por ejemplo, el hecho de trabajar los sectores de la población con mayores carencias obliga a crear un ambiente, no solo a nivel institucional sino más adentro, en el aula, que le permita a los estudiantes no sentirse excluidos, es decir, desarrollar sus potencialidades a plenitud de acuerdo con una reglas de comportamiento asumidas de manera consensual.

Es por ello que, para tales requerimientos, según plantea Borjas (2004), el director de un plantel educativo debería aplicar una gestión orientada a lograr cambios significativos, no solo en lo personal, sino también influir en el comportamiento de los miembros de la comunidad escolar para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro tanto de los objetivos como de las metas. Visto así, López señala que:

la gestión del director está supeditada a su propio comportamiento para llevar a cabo las funciones administrativas-pedagógicas, es decir, de saber delegar responsabilidades, supervisar y evaluar el funcionamiento de la institución y del personal, organizando cada actividad a desarrollarse, entre otros aspectos, así como estar apuntado a optimizar la calidad de los aprendizajes y del desempeño docente (2010, p. 16).

En concordancia con lo antes señalado, Martín (2008) destaca que la clave de las instituciones educativas exitosas estriba en el alto nivel de motivación e implicación de sus miembros, donde la gestión, sobre todo del recurso humano, refleja un salto cualitativo en la concepción de las personas como parte importante de las organizaciones, pasando a considerarlas como su activo más importante, aún sobre otros aspectos. Bajo ese enfoque, se observa lo trascendental que resulta conseguir la motivación, implicación y compromiso de directores y docentes con el plantel, aunado a desarrollar sus competencias, actitudes y comportamientos necesarios para realizar su trabajo.

Lo anteriormente mencionado genera un carácter valioso a la presente investigación, al determinar si en las escuelas primarias ubicadas en la parroquia Altigracia del municipio Miranda, estado Zulia, existe la presencia de una gestión directiva adecuada, puesto que a juicio de los investigadores, sujetos a un diagnóstico previo, se evidenciaron en línea general debilidades en

Marys Estella
Valles de Rojas |

Heber Jesús
Rodríguez |

Débora del Valle
Giraldoth |

Orlando José Rojas
Chacín |

Deibis Diana
Jiménez |

Panorama |
pp. 7-18 |

Volumen 10 |
Número 20 |

Enero-Junio |
2017 |

el desempeño de las actividades directivas de esas instituciones, con respecto a la planificación, organización de los recursos y a la evaluación, esta última supeditada meramente a la cuantificación de la labor desarrollada por el personal obrero.

Por otro lado, las prácticas docentes tienden a ser muy tradicionales y rudimentarias pues las mismas no cuentan con la motivación e incorporación del director hacia lo que el docente hace en el aula, menos aún con el cumplimiento de su rol como supervisor. Aunado a ello, los directivos en su gestión pedagógica no procuran en el docente el reconocimiento de las necesidades del estudiante, así como las expectativas para promover la igualdad de oportunidades. Se evidenció muy poco la determinación de los objetivos, así como la promoción de actividades que refuercen el proceso enseñanza-aprendizaje, obviándose quizás el diseño de la estructura organizativa del plantel.

En función a los argumentos planteados, surge el siguiente interrogante, ¿de qué manera la gestión del director influye en el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias? Atendiendo a este planteamiento, el objetivo central de esta investigación consiste en analizar la gestión del director como herramienta para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias, con el propósito de aportar fundamentos teóricos que contribuyan con el desempeño de los docentes en su rol de director.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

GESTIÓN DEL DIRECTOR PARA EL FORTALECIMIENTO EDUCATIVO

La gestión educativa, señala Ramírez (2007), está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten a una institución lograr sus objetivos y metas. Para eso, una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. En efecto, “una buena gestión es la clave para lograr que lo hecho por cada integrante de la escuela tenga sentido y pertenencia dentro de un contexto apropiado”, según lo señalado por Romero (2005, p. 39). En otras palabras, el director debe estar abierto a las acciones, cambios

y transformaciones propuestas a favor del entorno educativo.

Gestión administrativa del director

La gestión administrativa, según Alvarado (2008), es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Por su parte, Borjas (2004), en cuanto a lo anterior, se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos curriculares, así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen tanto en la eficiencia como en la eficacia de dichos procesos pedagógicos curriculares.

Planificación estratégica enfocada en la institución

La planificación estratégica se constituye, según Ramírez (2007, p. 85), “en pensar totalmente en las acciones necesarias para alcanzar determinados objetivos o se cumpla una misión”. En consecuencia, esto implica el empleo de juicio y discreción para atender a posibles situaciones o problemas. En tanto, Robbins (2006, p. 111), refiere que “planificación es, además de definir metas, el establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades”.

Diseño de la estructura organizativa del plantel

El aspecto correspondiente al diseño de la estructura organizativa del plantel, señala Martín (2008), se entiende como la función gerencial que permite al director organizar los recursos institucionales de acuerdo con las necesidades presentadas y con la capacidad de cambio permanente de las estructuras internas del plantel. Para Lepeley (2006), la gestión del director debe estar centrada en fortalecer la calidad educativa, así como alinear la misión y la visión orientadas a enriquecer el proceso de enseñanza- aprendizaje en las instituciones educativas. Al respecto, Carreto (2012) destaca que dentro de las funciones como director se contempla el

cumplimiento de las etapas de planificación estratégica, tales como formulación, implantación y evaluación.

Supervisión de las actividades realizadas en la institución

En las escuelas primarias, al igual que en el resto de las instituciones educativas, refiere López (2010), existe el subsistema pedagógico o académico, referido concretamente a la verificación de las funciones técnico-pedagógicas, específicamente a las tareas, acciones o procesos que contempla el hecho educativo a nivel de aula y del mismo plantel como un todo organizado. En tal sentido, el director debe ser garante de todas las actividades realizadas y por realizarse dentro de las instituciones educativas, así como supervisar los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación, requiriendo para su ejecución de un trabajo sistemático y científico, alejado de todo empirismo e improvisación, valga decir, enfocado en una secuencia metodológica adecuada. Para Tavárez (2012), la supervisión realizada por el director, debe estar enfocada al cumplimiento de las metas que se persiguen en la institución, previa revisión de los resultados obtenidos y en atención al desempeño laboral de las personas que trabajan en el plantel.

GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR

Para López (2010), la gestión pedagógica del director es un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, en procura de buscar la innovación intra y extra curricular, así como su desarrollo personal y profesional. Al mismo tiempo, Siliceo agrega:

la gestión pedagógica del director es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal, por lo que el directivo procurará los medios requeridos para lograrlo (2007, p. 41).

Reconocimiento de necesidades del estudiante

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje es importante considerar las necesidades de los estudiantes, con la intención de adecuar y contextualizar los contenidos programáticos, así como lo señala González (2001, p. 25), “los programas de estudios y sus contenidos, deben

estar adecuados a las necesidades del estudiante”; en tal sentido, estos contenidos programáticos deben estar sujetos al entorno inmediato por parte de los docentes, tomando en consideración las características, expectativas y preferencias de los educandos, a fin de lograr un aprendizaje significativo en los mismos y favorecer positivamente el proceso de formación.

Reconocimiento de expectativas del docente

Según Lepeley (2006), el reconocimiento de expectativas del docente es una estrategia utilizada por el director para conocer las necesidades personales, con el fin de canalizar sus propósitos o metas desde el punto de vista laboral, en la medida que la institución requiera o amerite la figura administrativa según sea el caso. En tal sentido, el director tiene la potestad de plantear las necesidades del plantel al organismo inmediato y sugerir nuevas creaciones de cargo a favor de la institución.

Por otro lado, el director debe estar consciente de las expectativas del personal docente, puesto que atendiendo a las inquietudes se podrían solventar situaciones que, de una u otra manera, entorpecerían el buen desempeño del personal. En torno a ello, parte de la gestión del director es velar y garantizar un buen clima laboral, por lo que es meritorio aplicar estrategias que faciliten el trabajo en conjunto o de forma individual de los docentes en pro de mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que debe reinar en cada aula dentro de las instituciones.

En el mismo orden de ideas, Arancibia (2006) señala cuatro factores determinantes que condicionan la mejora del trabajo en el aula, los cuales permiten optimizar las expectativas de los docentes, tales como la existencia de relaciones positivas, determinar los límites y expectativas del docente, así como el alcance de los procesos de planificación y adaptación de la enseñanza de cada estudiante. A ese respecto, Franklin (2006), coincide en señalar que se requiere de estos factores para satisfacer efectivamente las necesidades del personal.

Promoción de igualdad de oportunidades

La educación es un derecho humano y social de todo ciudadano, es democrática, gratuita y obligatoria, según lo establece el artículo 102 de la Constitución de la

Marys Estella
Valles de Rojas |
Heber Jesús
Rodríguez |
Débora del Valle
Giraldoth |
Orlando José Rojas
Chacín |
Deibis Diana
Jiménez |
Panorama |
pp. 7-18 |
Volumen 10 |
Número 20 |
Enero-Junio |
2017 |
10 |

República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), y el artículo 6 numeral 1 literal (a) de la Ley Orgánica de Education (LOE) (2009), el cual señala que todo ciudadano tiene derecho pleno a una a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades. Partiendo de estos principios, le corresponde al director de las instituciones educativas apearse a lo establecido en la ley, evitando discriminaciones en cuanto a género, edad entre otros, ya que la educación no se le puede coartar al ciudadano bajo ninguna razón o causal alguna.

Al respecto, el director como garante del buen desempeño de la educación en la institución, debe velar porque los docentes estén abiertos a la atención y formación de todos los estudiantes, dándole cumplimiento a lo establecido en la ley. En ese orden de ideas, según Espínola (2007), el director en su gestión propiciará en los docentes una formación continua de manera que los mismos apliquen las mejores estrategias para enseñar a los estudiantes en igualdad de oportunidades.

GESTIÓN COMUNITARIA DEL DIRECTOR

La gestión comunitaria, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008), hace referencia al modo en que la escuela, el director y los docentes conocen y comprenden no solo las condiciones, sino además las necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte. Igualmente pudiera entenderse como la forma en la que se integra y participa la cultura. También la gestión comunitaria alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales y regionales relacionadas con la educación.

En ella se promueve la participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión y proyección a la comunidad dentro de la institución educativa. En ese sentido, el director dentro de su gestión educativa debe estar dado a e integrado con la comunidad, propiciando al personal docente a vincular las actividades educativas con la realidad social del entorno que le rodea.

Articulación de la institución con la comunidad

La gestión comunitaria incluye la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros, en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo. De la misma manera, la articulación de la escuela a la comunidad, según Lepeley (2006), es una interdependencia necesaria entre la escuela y la comunidad, que determina resultados y desempeño de la primera como organización y de la segunda como beneficiaria directa del proceso educativo.

Promoción de una cultura preventiva para los distintos sectores de la comunidad

La gestión de la comunidad, señala Utges (2012), está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada escuela, y apunta a relaciones entre la comunidad local y su escuela, con los padres del estudiante y otros sectores comunitarios. Adicionalmente, la dimensión comunitaria comprende las actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional. Asimismo, el ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su Proyecto Escolar Integral comunitario (PEIC).

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio de enfoque cuantitativo, ubicado dentro del paradigma positivista, el cual funciona con reglas estrictas de lógica, verdad, leyes y predicciones. Sus investigadores sostienen que la verdad es absoluta y que una única realidad puede definirse por medición cuidadosa. Para encontrar la verdad, el investigador debe dejar a un lado sus valores, creencias, sentimientos y percepciones personales, puesto que no pueden entrar en la medición (Hurtado, 2010). Tomando en consideración

la evolución del fenómeno es del tipo transversal, en este estudio solo “se mide una vez la variable, se miden los criterios de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades” (Chávez, 2007, p. 134).

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizó el cuestionario, el cual es definido por Arias (2010), como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contenitivo de una serie de preguntas. También denominado cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

De acuerdo con el método es descriptiva, ya que se limita a hacer una descripción precisa de las características de la problemática en estudio, debido a que está basada en la recolección de la información relacionada con la gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, donde se describe la realidad presentada con obtención de resultados concretos, evaluando los aspectos más sobresalientes y esenciales de la gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, sin realizar ningún tipo de inferencia ni la verificación de hipótesis alguna.

En consideración a lo antes señalado, el instrumento para la recolección de los datos en esta investigación está sujeto a un cuestionario, bajo la modalidad de escala tipo Likert, lo cual permite medir las variables objeto a estudio con alternativas siempre (3), algunas veces (2) y nunca (1). El cuestionario está constituido por 24 ítems; de este se elaboraron dos versiones, una para los directores, y la segunda versión dirigida a los docentes de ambas poblaciones de las escuelas primarias nacionales de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia.

En tal sentido, Méndez (2009, p. 55), señala: “las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección”. En el mismo orden de ideas, Hernández *et al.* (2010, p. 65) afirman que “las investigaciones descriptivas tienen como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, así mismo trabajan con uno o varios eventos de estudio en un contexto determinado, pero su intención no es establecer relaciones de causalidad entre ellos, por lo tanto no ameritan de la formulación de hipótesis”.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para el análisis de datos se diseñó una tabla o matriz de doble entrada donde se ubica la información suministrada por los sujetos. En atención a la sistematización de las variables se aplicó la estadística descriptiva. La misma permitió determinar el comportamiento de las variables, Sabino (2002). Igualmente, para establecer resultados, se realizó un baremo de conversión de alternativas a categorías el cual se describe a continuación.

POBLACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL BAREMO.

Según Hernández *et al.* (2010), es el conjunto de todas las cosas que concuerdan en una serie de especificaciones. De igual manera, Pelekais (2012), también confirma que la población objeto de estudio es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir a los sujetos unos de otros. Considerando lo destacado por los autores antes citados, la población objeto de análisis estuvo constituida por 26 directivos y 170 docentes que laboran en las escuelas primarias nacionales de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia, siendo una muestra censal para los directivos y 119 para docentes al aplicar la fórmula de Sierra Bravo (2002).

Los baremos son herramientas que se elaboran tomando como base la distribución estadística de los valores, entre los cuales oscilan las opciones disponibles en los instrumentos de investigación. De allí que el cuestionario sobre la Gestión del director para el fortalecimiento de las escuelas primarias fue evaluado de acuerdo con el siguiente baremo.

BAREMO DE MEDICIÓN

| Porcentaje | Nivel | Categoría |
|------------|-------|----------------|
| 70% - 100% | Alto | Adecuados (as) |

Marys Estella
Valles de Rojas |

Heber Jesús
Rodríguez |

Débora del Valle
Giraldoth |

Orlando José Rojas
Chacín |

Deibis Diana
Jiménez |

Panorama |
pp. 7-18 |
Volumen 10 |
Número 20 |
Enero-Junio |
2017 |

| Porcentaje | Nivel | Categoría |
|------------|-------|-----------------------------|
| 34% - 69% | Medio | Medianamente adecuados (as) |
| 0% - 33% | Bajo | Inadecuados (as) |

Fuente: cálculos de los autores (Valles, Rodríguez, Giraldoth, Rojas y Jiménez, 2014).

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Según Pelekais *et al.* (2012), la validez comprueba si un instrumento mide o no lo que pretende medir, y su nivel lo juzga el experto quien considera si el mismo está constituido por los reactivos pertinentes. En ese aspecto, para el instrumento de esta investigación, se aplicó la validez de contenido, basado en el análisis y necesidades de discernimiento, así como en el juicio independiente. Del mismo modo, se construyó un formato con base en la variable y su operacionalización, sujeto a la valoración de cinco expertos en la materia que evaluaron la pertinencia de los ítems con lo desarrollado en la investigación.

Seguidamente, se realizó la estimación de la confiabilidad de los instrumentos para directores y docentes de las escuelas primarias del municipio Miranda, utilizando la fórmula Alfa de Cronbach, la cual, para Hernández *et al.* (2010, p. 350) “se aplica para estimar la confiabilidad en la escala tipo Lickert”. La prueba de confiabilidad para las variables arrojó como resultado $r = 0,87$ para los directores y para los docentes $r = 0,89$, lo cual indica que los instrumentos fueron confiables, ya que se acercan al valor de máxima de uno (1); esto indica un nivel de aceptación y se estima que su aplicación repetida al mismo sujeto arroja iguales resultados.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La tabla 1 muestra el comportamiento de la dimensión Gestión administrativa del director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia.

Tabla 1 - Distribución de frecuencia porcentual de la dimensión Gestión administrativa del director

| Alternativas Sujetos Indicadores | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|--|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | Di | Do | Di | Do | Di | Do |
| Planificación estratégica enfocada en la institución | 65% | 0% | 15% | 19% | 20% | 81% |
| Diseño de la estructura organizativa del plantel | 46% | 0% | 54% | 76% | 0% | 24% |
| Supervisión de las actividades en la institución | 15% | 13% | 69% | 66% | 16% | 21% |
| \bar{x} % | 42% | 4% | 46% | 54% | 12% | 42% |
| Promedio por grupos | 23% | | 50% | | 27% | |

Fuente: instrumento aplicado a directivos y docentes (Rodríguez y colaboradores 2014).

Como se puede apreciar, hay discrepancia en las respuestas emitidas por los directores y los docentes en el indicador Planificación estratégica enfocada en la institución: los directores reflejaron un 65% en la alternativa de respuesta ‘siempre’, a diferencia de los docentes quienes reportaron un 81% en la alternativa de respuesta ‘nunca’, lo que permite inferir que no hay un cumplimiento certero y significativo de esta gestión por parte del directivo, ya que son los docentes los evaluadores inmediatos del accionar del director.

No obstante, para el indicador Diseño de la estructura organizativa del plantel, se puede apreciar que los directores y los docentes reportaron valores elevados, prevaleciendo la alternativa de respuesta ‘a veces’, resultando 54% para los directores y un 76% para los docentes, lo que indica que hay un cumplimiento por parte del director con respecto a este indicador. El mismo comportamiento se puede apreciar con el indicador Supervisión de las actividades en la institución, en la que la alternativa de respuesta con mayor puntaje obtenido fue la de ‘a veces’, reportando un 69% por parte de los directores y un 66% por parte de los docentes.

Al determinar los valores de la media del total de los indicadores, tanto para los directores como para los docentes, se puede apreciar que los valores más elevados de las mismas se mantuvieron en la alternativa de respuesta 'a veces', siendo 46% para los directores y 54% para los docentes. Al extrapolar estos valores al baremo de medición establecido por los investigadores, se puede determinar que la gestión administrativa ejecutada por el director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia, se realiza en un nivel medio, bajo una categoría medianamente adecuada.

No obstante, al confrontarse los resultados de la media (\bar{X}) por grupos, se obtuvo como porcentaje mayor un 50% para la alternativa 'a veces' con respecto a la dimensión Gestión administrativa del director. Al comparar ese valor porcentual con lo establecido en el baremo de medición propuesto, se pudo confirmar que la población seleccionada identificó que la gestión administrativa del director ejercida por los directores de educación primaria se ejecutan en un nivel medio y de manera medianamente adecuada.

De los resultados obtenidos se pudo determinar que los directivos de las escuelas primarias de la parroquia promueven un conjunto de actividades orientadas a transformar los valores institucionales en acciones concretas en un nivel medio, porque es, a veces, cuando en su planificación considera tanto la misión como la visión del plantel, considerado como medianamente adecuado para el cargo que ejercen, pudiendo analizarse como una desventaja dentro de las escuelas nacionales, debido a que el director escolar debió ser formado para responder exitosamente en cuanto implementar una gestión administrativa en cualquier contexto, es decir, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.

Tal situación evidenció contradicciones significativas con relación al planteamiento hecho por Alvarado (2008), para quien la gestión administrativa es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, mediante procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo, porque básicamente abarca la planificación de las estrategias, así como también los recursos humanos, financieros y físicos necesarios,

disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización de los mismos.

En la tabla 2 se aprecia el comportamiento de la dimensión Gestión pedagógica ejecutada por el director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia.

Tabla 2. Distribución de frecuencia porcentual de la dimensión Gestión pedagógica del director

| Alternativas Sujetos Indicadores | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|--|---------|----|---------|-----|-------|-----|
| | Di | Do | Di | Do | Di | Do |
| Reconocimiento de necesidades del estudiante | 19% | 0% | 69% | 33% | 12% | 67% |
| Reconocimiento de expectativas del docente | 46% | 0% | 23% | 27% | 31% | 73% |
| Promoción de igualdad de oportunidades | 19% | 0% | 35% | 16% | 46% | 84% |
| \bar{x} % | 28% | 0% | 42% | 25% | 30% | 75% |
| Promedio por grupos | 14% | | 34% | | 52% | |

Fuente: instrumento aplicado a directivos y docentes (Rodríguez y colaboradores 2014).

Con respecto al indicador Reconocimiento de necesidades del estudiante, para el caso de los directivos de las escuelas nacionales de la parroquia Altigracia del municipio Miranda, el mayor valor porcentual alcanzado lo obtuvo la alternativa 'a veces', con un 69%, en tanto para los docentes ese mayor valor porcentual se ubicó en la alternativa 'nunca' con un 63% de las respuestas emitidas, lo cual evidencia discrepancias significativas entre ambos grupos.

También se comprobó que, para el indicador Reconocimiento de expectativas del docente, en el caso de los directivos se alcanzó un 46% del porcentaje total en la alternativa 'siempre', mientras que para los docentes el

mayor valor porcentual fue de un 76% en la alternativa 'nunca', indicándose así cierta divergencia en ambos grupos. De igual manera, en atención al indicador Promoción de igualdad de oportunidades, los resultados se inclinaron hacia la alternativa 'nunca' para ambos grupos con un 46% y un 84%, respectivamente, manteniéndose alguna similitud con respecto a dicha alternativa.

De esa forma, siendo preciso comparar los resultados de la media porcentual (\bar{x}) por grupos, los mismos indicaron contrariedad en cuanto a la alternativa seleccionada se refirió, ya que los directivos mantuvieron la tendencia en la alternativa 'a veces' con un 42%, mientras que en los docentes prevaleció la alternativa 'nunca' con un 75%. Sin embargo, el promedio por grupo mantuvo la tendencia en la alternativa 'nunca' con un 52% de respuestas expresadas en dicha alternativa.

Lo anterior permite describir la gestión pedagógica ejecutada por el director como medianamente adecuada, ubicándose su accionar en un nivel medio, lo cual, al ser comparado con el baremo de medición establecido por los investigadores, denota diferencias muy significativas entre los valores dados por los directivos a la caracterización de principios de Gestión pedagógica del director para implementarlos en las escuelas nacionales objeto de estudio y los concedidos por los docentes a ese respecto, porque nunca se hace el reconocimiento de necesidades del estudiante.

Debido a que en esa misma medida se procura que el docente haga pertinente el contenido curricular, contextualice los contenidos, considerando el entorno del estudiante a quienes pocas veces se les reconoce sus propias necesidades personales, ni sus expectativas en cuanto a reflexionar sobre su propia práctica.

De ahí que se considera la caracterización de los directivos como medianamente adecuada conforme al comportamiento descrito por los resultados, guardando una estrecha discrepancia con lo planteado en la Propuesta Pedagógica de Escuelas Integrales Bolivarianas (1999), presentada por Funda lectura, donde se destaca que la orientación y el cambio parte en hecho de convertir a la escuela en un centro de participación y democracia, donde todos sus miembros participen en la toma de decisiones, así como en la ejecución y evaluación de las actividades escolares en tiempo y espacio.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, en la tabla 3 se aprecia el comportamiento de la dimensión Gestión comunitaria que cumple el director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias de la parroquia Altagracia, municipio Miranda, estado Zulia.

Tabla 3. Distribución de frecuencia porcentual de la dimensión Gestión comunitaria del director

| Alternativas Sujetos Indicadores | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---|---------|----|---------|-----|-------|-----|
| | Di | Do | Di | Do | Di | Do |
| Articulación de la institución con la comunidad | 65% | 0% | 25% | 40% | 10% | 60% |
| Promoción de una cultura preventiva para los distintos sectores de la comunidad | 23% | 0% | 42% | 30% | 35% | 70% |
| \bar{x} % | 44% | 0% | 34% | 35% | 23% | 65% |
| Promedio por grupos | 22% | | 35% | | 44% | |

Fuente: instrumento aplicado a directivos y docentes (Rodríguez y colaboradores 2014).

Como se puede observar, hay una discrepancia en las respuestas emitidas por los directores y los docentes con respecto a los indicadores que comprenden la dimensión Gestión comunitaria del director. Así, tenemos que para el indicador Articulación de la institución con la comunidad, la alternativa de respuesta que prevaleció en los directores fue la de 'siempre' con un 65%, en comparación a la de los docentes que fue la de 'nunca' con un valor porcentual de 60%.

Igualmente ocurre con el indicador Promoción de una cultura preventiva para los distintos sectores de la comunidad, en la que en los directores prevaleció la alternativa de respuesta 'a veces' con un 42% en comparación con la de los docentes que fue la de 'nunca' con un 70%. Los resultados para ambos indicadores dejan en evidencia la divergencia significativa entre ambos grupos, lo

que de alguna manera pudiera indicar que no existe una buena correspondencia entre directores y docentes en función al trabajo cónsono con la comunidad.

De esa forma, siendo preciso comparar los resultados anteriores mediante la media porcentual por grupos, los mismos indicaron contrariedad en cuanto a la alternativa seleccionada, ya que en los directivos prevaleció la tendencia en la alternativa 'siempre' con un 44%, entretanto que en los docentes fue la alternativa 'nunca' con un 65%. Sin embargo, el promedio por grupo mantuvo la tendencia en la alternativa 'nunca' con un 44% de respuestas expresadas en dicha alternativa.

No obstante, al extrapolar los valores obtenidos al baremo de medición propuesto, se estima que la gestión comunitaria que cumple el director es considerada medianamente adecuada, ubicándose su accionar en un nivel medio. Sin embargo, considerando la discrepancia significativa de los valores en las respuestas obtenidas de los directores y docentes, muestran que pocas son las veces que los directores cumplen con la gestión comunitaria orientada a generar una articulación de la institución con la comunidad. En tal sentido, disminuyen las probabilidades de mantener una sana convivencia entre los miembros de la comunidad, así como propiciar el estímulo y el apoyo de las familias en formar parte del proceso de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

De igual manera, resultó evidente una escasa promoción de una cultura preventiva para los distintos sectores de la comunidad, debido a que desde la dirección del plantel nunca se despliegan esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural con respecto a las comunidades que rodean a los planteles. En consecuencia, tales aseveraciones se contravienen con lo planteado por Utges (2012), quien manifiesta que la gestión de la comunidad está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada escuela y apunta a relaciones entre la comunidad local y su escuela, con los padres del estudiante y otros sectores comunitarios.

A continuación, en la tabla 4 se muestra el resultado del análisis dirigido a establecer la Gestión ejecutada por el director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias de la parroquia Altagracia, municipio Miranda, estado Zulia.

Tabla 4. Distribución de frecuencia porcentual de la variable Gestión del director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias, establecida por dimensiones

| <i>Alternativas Dimensiones</i> | <i>SIEM-PRE</i> | <i>A VECES</i> | <i>NUNCA</i> |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Gestión administrativa del director | 23% | 50% | 27% |
| Gestión pedagógica del director | 14% | 34% | 52% |
| Gestión comunitaria del director | 22% | 35% | 44% |
| \bar{x} % | 20% | 40% | 40% |
| Promedio | 33.3% | | |

Fuente: instrumento aplicado a directivos y docentes (Rodríguez y colaboradores 2014).

Con respecto a la variable Gestión del director para el fortalecimiento educativo en las escuelas primarias, establecida por dimensiones, el mayor valor de la media porcentual (\bar{x} %) alcanzado se observó en las alternativas 'a veces' y 'nunca', ambas con un 40% de las respuestas emitidas, lo cual demostró debilidades significativas en la función gerencial que deberían cumplir los directivos.

De igual manera, pudiendo comparar los resultados anteriores mediante la media porcentual (%) por grupos, los mismos indicaron similitudes entre los grupos, de manera tal que se pudo determinar que en las escuelas primarias ubicadas en la parroquia Altagracia del municipio Miranda, estado Zulia, existe la presencia de una gestión directiva inadecuada, corroborándose lo señalado por los investigadores en el sentido de que en esas instituciones el sistema de gestión en realidad está desintegrado, originado por la carencia de una planificación estratégica aunada a una falta de organización de los recursos, en tanto la evaluación se supedita a una mera cuantificación de la labor desarrollada por el personal.

Resultó evidente la ausencia de planes orientados directamente hacia el fortalecimiento del proceso educativo, basados en prácticas docentes añejas, sin que para ello se vislumbre motivación e implicación del director hacia lo que el docente hace en el aula. Por otra parte, en esas escuelas primarias los directivos en su gestión

Marys Estella Valles de Rojas | Heber Jesús Rodríguez | Débora del Valle Giraldoth | Orlando José Rojas Chacín | Deibis Diana Jiménez | Panorama | pp. 7-18 | Volumen 10 | Número 20 | Enero-Junio | 2017 | 16 |

pedagógica no incitan a los docentes a considerar, así como priorizar las necesidades del estudiante y las expectativas para promocionar la igualdad de oportunidades. Tampoco se evidencia la promoción de actividades que refuercen el proceso enseñanza-aprendizaje, obviándose el diseño de la estructura organizativa del plantel. Esas situaciones apuntan a unas deficientes funciones gerenciales en esos directores.

CONCLUSIONES

Los directivos de las escuelas primarias de la Parroquia Altigracia promueven un conjunto de actividades como charlas y talleres, orientadas a transformar los valores institucionales en acciones concretas en un nivel medio porque es, a veces, cuando en su planificación considera tanto la misión como la visión del plantel. Con respecto a la gestión pedagógica, nunca se hace el reconocimiento de necesidades del estudiante, debido a que en esa misma medida se procura que el docente haga pertinente el contenido curricular con el entorno del estudiante, así como la contextualización de los conocimientos por parte de los docentes, a quienes pocas veces se les reconoce sus propias necesidades personales, sin que haya un reconocimiento de sus expectativas en cuanto a reflexionar sobre su propia práctica.

Por otro lado, son pocas las veces en que la gestión comunitaria del director es orientada a generar una articulación de la institución con la comunidad, toda vez que la inexistencia de una propuesta para promover las condiciones que permitan una sana convivencia entre los miembros de la comunidad no se dirigen a estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

De igual manera, resultó evidente una escasa promoción de una cultura preventiva para los distintos sectores de la comunidad, debido a que desde la dirección del plantel nunca se despliegan esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural de las comunidades que rodean a los planteles educativos. Por tanto, se pudo determinar que en las escuelas primarias ubicadas en el estado Zulia existe la presencia de una gestión directiva inadecuada; en esas instituciones el sistema de gestión se interpreta como desintegrado, originado por la carencia de una planificación estratégica aunada a una falta de organización de los recursos, en tanto la evaluación

se supedita a una mera cuantificación de la labor desarrollada por el personal obrero.

Asimismo, resultó evidente la ausencia de planes orientados directamente hacia el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias, ya que las prácticas docentes tienden a ser tradicionales y rutinarias, sin que para ello se vislumbre la motivación e implicación del director hacia lo que el docente hace en el aula. Por otra parte, en las escuelas primarias los directivos en su gestión pedagógica no promueven el cumplimiento por parte del docente en reconocer las necesidades del estudiante, así como las expectativas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en igualdad de oportunidades.

Tampoco se evidencia la determinación de los objetivos institucionales, mucho menos la promoción de actividades que refuercen el proceso enseñanza-aprendizaje, obviándose quizás el diseño de la estructura organizativa del plantel. Esas situaciones apuntan a unas deficientes funciones gerenciales en los directores. En síntesis, el sistema de gestión que se presenta pareciera lejos de ser holístico, sin la participación innovadora e integradora. Una gestión administrativa-pedagógica obsoleta, que atiborra a los estudiantes de conocimientos, producto quizás de una inadecuada evaluación y control del desempeño del docente.

REFERENCIAS

1. Alvarado, O. (2008). *Gerencia y marketing educativo para una gestión de calidad*. Lima: Editorial Udegraf SAC.
2. Álvarez, M. (2008). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Popular.
3. Arancibia, P. (2006). *Técnicas gerenciales*. Colombia: Ediciones Truel.
4. Arias, C. (2010). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
5. Borjas, B. (2004). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Colección Procesos Educativos N° 21. Maracaibo: Edita Fe y Alegría.
6. Carreto, J. (2012). *Planeación Estratégica*. Colombia: Editorial Ruiz.
7. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas.

8. Chávez. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Ediluz.
9. Espínola, V. (2007). *La calidad de la educación: algunas dimensiones importantes*. Santiago de Chile: CIDE.
10. Franklin, T. (2006). *Principios de Administración*. México: Editorial Patria.
11. González, L. (2001). *La educación como tarea humanizadora. De la teoría pedagógica a la práctica educativa*. Colección: 21. Madrid: Editorial Anaya.
12. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
13. Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Ediciones Quirón Sypal.
14. Ley Orgánica de Educación (2009). Asamblea Nacional. Caracas.
15. Lepeley, M. (2006). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. México: McGraw Hill Interamericana.
16. López, R. (2010). *Manual del supervisor, director y docente*. Caracas: Publicaciones Monfort.
17. Martín, E. (2008). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. México: Litográfica Ingramex. McGraw Hill Interamericana.
18. Méndez, A. (2009). *Metodología*. México: Editorial McGraw Hill.
19. Mc Millany y Shumacher. (2005). *Investigación educativa*. México: Ediciones Tylor.
20. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Caracas.
21. Pelekais, C. (2012). *El ABC de la investigación*. Maracaibo.
22. Propuesta Pedagógica de Escuelas Integrales Bolivarianas (1999). *Educere: Revista Venezolana de Educación*, Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela, ISSN-e 1316-4910, 4(10).
23. Ramírez, C. (2007). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Editorial Limusa.
24. Robbins, S. (2004). *Administración*. México: Ediciones Prentice.
25. Romero, M. (2005). *El sistema educativo en Venezuela*. Caracas: Editorial Ars Grafica.
26. Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
27. Sierra, B. (2002). *Técnica de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo.
28. Siliceo, C. (2007). *Funciones del docente*. México: Prentice Hall.
29. Tavárez, M. (2012). *Perfil del docente latinoamericano: ¿mito o realidad?* República Dominicana: Departamento de Televisión Educativa de la Secretaría de Educación.
30. Utges. (2012). *La participación autónoma de los docentes en la educación venezolana*. Caracas: EDIUEPEL.

Marys Estella

Valles de Rojas |

Heber Jesús

Rodríguez |

Débora del Valle

Giraldoth |

Orlando José Rojas

Chacín |

Deibis Diana

Jiménez |

Panorama |

pp. 7-18 |

Volumen 10 |

Número 20 |

Enero-Junio |

2017 |