



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO "SAN VALENTÍN" MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Autor:

Miguel Carmona
C.I.: V-14.188.648

Tutor:

MSC. Freddy Carrasquero
C.I.: V-15.088.647

Noviembre, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Autor: Prof. Miguel Carmona

Trabajo especial de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Noviembre, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe **Msc. Freddy Carrasquero**, titular de la cédula de identidad **Nº V-15.088.647**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado **GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano Prof. **Miguel Carmona**, titular de la cédula de identidad **Nº 14.188.648**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 04 días del mes de Noviembre del año 2015

Msc. Freddy Carrasquero

C.I.: V-15.088.647



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Yo, Freddy Carrasquero titular de la cédula de identidad N° V- 15.088.647, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**, Presentado por el Prof. Miguel Carmona, titular de la cédula de identidad N° V- 14.188.648, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 04 días del mes de Noviembre del año 2015

Msc. Freddy Carrasquero

C.I.: V-15.088.647



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Prof. Miguel Carmona

Tutor: Msc. Freddy Carrasquero

Correo Electrónico del Participante: macm.0307@gmail.com

Título del Trabajo: Gerencia Educativa y Desempeño Docente: Un Binomio de Acción Para La Calidad Educativa En La U.E. Instituto "San Valentín" Municipio Valencia Estado Carabobo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	17-02-214 al 21-04-2014	5:30 a 6:30 pm	Capítulo I Planteamiento del Problema y Objetivos.	
2	28-04-2014 al 09-06-2014	5:30 a 6:30 pm	Capítulo II Antecedentes y Bases Teóricas.	
3	16-06-2014	5:30 a 6:30 pm	Capítulo III Marco Metodológico.	
4	21-10-2014	5:30 a 6:30 pm	Instrumento.	
5	03-11-2014	5:30 a 6:30 pm	Validez Confiabilidad del Instrumento.	
6	17-11-2014	5:30 a 6:30 pm	Capítulo IV Análisis e Interpretación de los datos.	

7	09-12-2014	5:30 a 6:30 pm	Conclusiones y Propuestas	
8	16-12-2014	5:30 a 6:30 pm	Propuesta	
9	16-12-2014	5:30 a 6:30 pm	Revisión Preliminar	
10	20-12-2014	5:30 a 6:30 pm	Revisión Final	

Título del Definitivo: GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado.

Msc. Freddy Carrasquero
C.I.: V-15.088.647

Prof. Miguel Carmona
C.I.: V- 14.188.648



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano Prof. Miguel Carmona, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne requisitos para ser considerado como:

Nombre y Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Noviembre 2015

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **Dios** Todopoderoso sobre todas las cosas, por ser mi apoyo espiritual en todo momento y lugar, gracias a él que me fortalece y bendice todos los días de vida amen.

A mi familia, esposa e hijas, por apoyarme y darme la confianza de creer en mí, llenándome de fortaleza moral para llevar a cabo y culminar satisfactoriamente esta meta.

Al Prof. Freddy Carrasquero, por su paciencia, dedicación, ímpetu en cada una de las orientaciones y ser mi guía durante el proceso de la maestría, nutriéndome con sus conocimientos y mostrando su gran vocación y calidad humanística.

A la Universidad de Carabobo, por abrirme las puertas para continuar con mi desarrollo profesional sintiéndome un hijo más de esta prestigiosa casa de estudio de mucha trayectoria histórica.

A todas aquellas personas, que de algún modo hicieron posible que hoy pueda cumplir con los objetivos propuestos para el logro de esta meta, a todos mil gracias.

DEDICATORIA

A Dios, principalmente por gozar de buena salud y fortaleza en cada sendero que emprendo siendo mi guardián, protector en todo momento, hora y lugar.

A mis padres, por traerme a la vida y apoyarme incondicionalmente para el logro de mis metas.

A mi esposa, por su amor, dedicación y sobre todo por apoyarme a superar los obstáculos presentados durante la realización de mi investigación.

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta gran casa de estudio, para crecer personal y profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
INFORME DE ACTIVIDADES.....	v, vi
VEREDICTO.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	13
Bases teóricas.....	17
Teorías que sustentan la investigación.....	30
Bases legales.....	32
Operacionalización de las variables.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación.....	42
Diseño de investigación.....	42
Población y muestra.....	43
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	44
Procedimiento de la investigación.....	45
Validación del instrumento.....	45
Confiabilidad del instrumento.....	45
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados.....	48
CONCLUSIONES.....	65
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	
Plan de acción.....	67
Referencia bibliográficas.....	73
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Operacionalización de la Variable	40
Tabla N° 2 Relación del Coeficiente de Confiabilidad	47
Tabla N° 3 Desempeño Docente (Fortalezas)	49
Tabla N° 4 Desempeño Docente (Fortalezas)	51
Tabla N° 6 Desempeño Docente (Debilidades)	53
Tabla N° 7 Desempeño Docente (Debilidades)	55
Tabla N° 8 Gerencia Educativa (Fortalezas)	57
Tabla N° 9 Gerencia Educativa (Fortalezas)	59
Tabla N° 10 Gerencia Educativa (Debilidades)	61
Tabla N° 11 Gerencia Educativa (Debilidades)	63
Tabla N° 12 Plan de Acción (Fortaleciendo la Gerencia Educativa)	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Distribución de Porcentajes Ítems N° 1, 2, 3	46
Gráfico N° 2 Distribución de Porcentajes Ítems N° 4, 5, 6	48
Gráfico N° 3 Distribución de Porcentajes Ítems N° 7, 8, 9	50
Gráfico N° 4 Distribución de Porcentajes Ítems N° 10, 11, 12	52
Gráfico N° 5 Distribución de Porcentajes Ítems N° 1, 2, 3	54
Gráfico N° 6 Distribución de Porcentajes Ítems N° 4, 5, 6	56
Gráfico N° 7 Distribución de Porcentajes Ítems N° 7, 8, 9	58
Gráfico N° 8 Distribución de Porcentajes Ítems N° 10, 11, 12	60



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO “SAN VALENTÍN” MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Autor: Prof. Miguel Carmona
Tutor: Msc. Freddy Carrasquero
Año: 2015

RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación es proponer un plan de acción para fortalecer la Gestión Escolar de directivos y docentes de la U. E. Instituto “San Valentín” Municipio Valencia del Estado Carabobo. La investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y documental que se desarrolló en tres fases; I Diagnosticar, II Determinar y III Diseño de la propuesta para satisfacer las necesidades de la Institución. La población se conformó por veintiséis (26) informantes. En su desarrollo se recopiló la información necesaria para el diagnóstico situacional mediante la técnica de encuesta a través de un cuestionario estructurado de 12 ítems cada uno con varias opciones de respuestas, dirigidos a los informantes base de la institución (directivos y docentes), el cual, fue sometido a la validación por tres expertos y la confiabilidad se determinó por el coeficiente Alpha de Cronbach, la cual arrojó un rango de 0,88 y una dimensión Muy Alta. Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades en la organización relacionadas a la unificación de criterios por parte de los directivos, motivación del personal, la falta de atención y participación del docente, la carencia de liderazgo ejercido, entre otras que afectan el correcto devenir de quienes hacen vida en la institución, y por ende al proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que se hace viable la aplicación de la propuesta de un plan de acción para fortalecer la Gestión Escolar de directivos y docentes de la U.E.I.”San Valentín”.

Descriptor: Gerencia Educativa, Desempeño Docente, Calidad Educativa

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



GERENCIA EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: UN BINOMIO DE ACCIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA U.E. INSTITUTO "SAN VALENTÍN" MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Author: Prof. Miguel Carmona

Tutor: Msc. Freddy Carrasquero

Year: 2015

ABSTRACT

The main purpose of this research is to propose an action plan to strengthen the Management School principals and teachers of the E.U. Institute "San Valentín" State of Carabobo Valencia Municipality. The research was conducted in the form of feasible project, based on field research and documentary that was developed in three phases; Diagnosing I, II and III Design Determine the proposal to know the needs of the institution. The population was conformed by twenty-six (26) informants. In its development the necessary information for situation assessment was collected by survey technique through a structured questionnaire of 12 items each with a choice of answers, led to informants basis of the institution (principals and teachers), which was subjected to validation by three experts and reliability was determined by Cronbach's Alpha coefficient, which gave a range of 0.88 and a dimension Very High. Diagnostic results showed weaknesses in the organization related to the unification of criteria by managers, staff motivation, lack of attention and participation of teachers, lack of leadership exercised, among others that affect the correct evolution of doers life in the institution, and therefore the teaching-learning process, which is implementing the proposal of a viable action plan to strengthen the Management School principals and teachers of the U.E.I "San Valentín".

Descriptors: Educational Management, Teaching Performance, Quality Education

Research Line: Process Management

INTRODUCCIÓN

Al hablar de gerencia educativa se está hablando de la praxis gerencial referida al arte de pensar en la organización, su dotación y el efectivo funcionamiento de las instituciones, atendiendo a un conjunto de principios gerenciales. Desde esta perspectiva, el concepto de la calidad de la educación hace referencia no sólo a los indicadores de eficiencia externa o interna del sistema educativo, sino fundamentalmente a la efectiva construcción y aprehensión de "conocimientos socialmente relevantes" por parte de los niños y los jóvenes de la sociedad, para garantizar su efectiva participación transformadora en los distintos procesos sociales.

El énfasis de este enfoque, está en la necesidad de hacer más eficientes a los procesos educativos a partir de un análisis costo-beneficio que indique que los medios: capacitación de maestros, mejoramiento de los textos escolares, mejoramiento de la infraestructura, entre otras, efectivamente generan mejores resultados cuantitativos y cualitativos en relación con la gestión.

A partir, de una conceptualización y de una visión de la escuela, la gestión educativa, como espacio y procesos revestidos de "autonomía relativa" frente al Estado y a los sectores hegemónicos de la sociedad, proponen un conjunto de criterios teóricos y metodológicos cuyo fin último es democratizar las oportunidades educativas y mejorar los resultados del aprendizaje.

En el marco de los esfuerzos nacionales, que varios países vienen realizando para el diseño y desarrollo de los denominados "Proyectos de Plantel" o "Proyectos Educativos Institucionales" como instrumentos de fortalecimiento de la gestión y la planificación local, este trabajo es un esfuerzo por sistematizar una propuesta metodológica que permita una intervención creativa y transformadora de las escuelas.

Es evidente, que la tarea de reordenar ideas y buscar perspectivas de solución para enfrentar la denominada "crisis educativa" de nuestros países

incluye hoy a múltiples organismos, actores e instituciones nacionales e internacionales que advierten la necesidad de reorganizar los sistemas educativos como condición ineludible para superar las profundas desigualdades que persisten en nuestras sociedades. Se ha considerado que la gerencia educativa o gestión escolar es una responsabilidad de la dirección y está conducida por un solo hombre o por un pequeño grupo, parte de un modelo deductivo en su análisis y en su procedimiento. Esto se expresa en un sistema centralizado que se rige fundamentalmente por las políticas emanadas de los organismos centrales de conducción, y lo que pueden realizar las instituciones es producto de un proceso deductivo desde los propósitos generales hasta los objetivos operativos.

Efectivamente, algunas experiencias latinoamericanas como Chile y Uruguay entre otros, han demostrado que el mejoramiento de los procesos educativos en los estudiantes de los sectores populares, no se encuentra en la naturaleza privada de las escuelas, sino en sus dinámicas institucionales. Esto quiere decir que el mejoramiento del desempeño educativo se centra en la definición de un proyecto institucional educativo, en el cual actúan factores, como el diseño compartido de objetivos, la existencia de ciertas tradiciones y metodologías de trabajo construidas colectivamente, el espíritu de grupo y la responsabilidad compartida de resultados.

Por otra parte, para que una institución educativa recupere su capacidad de transmitir conocimientos significativos y contribuya a formar capacidades para el desempeño de su personal, el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión, y la democratización se requiere del diseño, implantación y evaluación de su proyecto educativo institucional para conseguir escuelas más organizadas y de mayor calidad.

Por tal motivo, se propone un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes de la U. E. Instituto "San Valentín", a través de un conjunto de actividades gerenciales que facilitará el proceso de adaptación del personal directivo y docente, bajo un nuevo concepto

gerencial, permitiendo el aprendizaje y fortalecimiento de los componentes básicos que requieren las instituciones venezolanas.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I, planteamiento del problema, que presenta la situación problemática, los objetivos y la relevancia de la investigación. Seguidamente, el Capítulo II, hace referencia a los antecedentes de la investigación; así como las bases teóricas, fundamentación teórica y las bases legales que sustentan el estudio, el Capítulo III, concierne los aspectos metodológicos, aquí se presenta el tipo y diseño de investigación, también se describe el procedimiento a través del cual se llevó a cabo la investigación, población y muestra, instrumento, validez confiabilidad. En el Capítulo IV, se presentan el análisis e interpretación de los datos, las conclusiones. Finalmente en el Capítulo V, se incluye la propuesta planteada en el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación es uno de los procesos permanentes y continuos que desde la edad antigua y al paso del tiempo ha venido evolucionando con el propósito de mejorar, las prácticas pedagógicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual ha sido considerada como el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social. Mediante el proceso educativo se transmiten los valores fundamentales la preservación de la identidad cultural y ciudadana; la base de la formación y preparación de los recursos humanos necesarios de manera tal, que permitan desarrollar las competencias de los actores que participan en el sistema educativo, de tal forma, que el crecimiento de las organizaciones educativas se encuentre asignado por un proceso de reconstrucción de lo moral, lo cultural, de liderazgo social y de la forma de gerenciar en estos nuevos tiempos.

Además, la educación a nivel mundial, inevitablemente hoy va a seguir sufriendo cambios drásticos, que ya se han empezado a presenciar, debido a tendencias como la imparable globalización, la tecnología de internet y dispositivos móviles, que implica el libre acceso a la formación e información, y la brecha creciente entre las poblaciones con alto nivel educativo y las poblaciones apenas escolarizadas, entre otras. Ya que el nuevo entorno demanda ciudadanos del mundo, con capacidad y ganas de aprender e innovar, de adaptarse a los cambios de manera rápida.

Sin embargo, son preocupantes los índices de fracaso escolar, obtenidos a través de los estudios realizados por la UNICEF (2012), y el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), quienes establecen que: uno de cada dos adolescentes logra completar la secundaria.

Según, la Unicef hay 117 millones de niños y jóvenes en América Latina, de estos 22.1 millones se encuentran fuera del sistema educativo o están en riesgo de hacerlo; este dato sólo incluye a los estudiantes entre 5 a 14 años (educación básica). De manera tal, que el BID dice que la tasa de culminación de secundaria completa (12 años), es cercana al 40% entre los jóvenes de 20 a 24 años. Lo que implica que 50 millones de jóvenes en Latinoamérica no logran culminar la secundaria completa. También, la baja satisfacción del profesorado debido a los factores concomitante tales como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía en la toma de decisiones, y la poca adaptación de contenidos a la realidad actual, esto quiere decir que se requiere urgentemente un replanteamiento del sistema educativo por parte de todos los agentes involucrados.

Por lo tanto, en las últimas décadas, América Latina ha sido escenario de múltiples encuentros sobre esta materia; diversos organismos y foros internacionales han propuesto y recomendado acciones para mejorar la calidad de la educación. Se han establecido lineamientos y políticas para las reformas de los sistemas educativos como parte de un proceso de modernización y adecuación a las condiciones actuales de la globalización, el principal desafío ha consistido en consolidar la moderna ciudadanía en un contexto de democracia, cohesión social, equidad y participación.

Dicho lo anterior, la educación juega un doble papel; por una parte de ella cumple una función formadora del ser social y por otra tiene una función transformadora a tono con las nuevas exigencias sociales. El más reciente documento de la UNESCO (2007) sobre la situación educativa en América Latina y el Caribe: garantizando la educación de calidad para todos, se expresa la tendencia que se observa en la región de promover la autonomía de las escuelas y la participación de las comunidades educativas en la construcción de proyectos educativos de centro (PEC), para Fermín (2013) lo conceptualiza como una herramienta que le permite a una institución elaborar

una planificación de esas características para gestionar su autonomía pedagógica y concretar el currículo.

Actualmente, Venezuela como país latinoamericano, también se suma a este nuevo desafío; de hecho, ha participado en las reformas planteadas en materia educativa, encentrándose en la búsqueda permanente de políticas, planes, programas y estrategias innovadoras que ofrezcan la posibilidad de mejorar la calidad de los procesos educativos. Venezuela posee una realidad donde confronta debilidades en cuanto a la calidad educativa se refiere, esto motivado a la falta de articulación de todos los elementos que determinan una buena gerencia educativa, dentro de las organizaciones e instituciones.

En este sentido, en materia de supervisión educativa, se puede decir que la supervisión interna de los planteles no se programa de acuerdo a las necesidades, no existen mecanismos de retroalimentación y control, esta función orientadora de supervisar se cumple parcialmente, es inexistente la práctica periódica de evaluación de resultados y la supervisión se reduce al ámbito administrativo.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación (2005) propuso un plan de transformación para repensar la concepción, las metas y propósitos de la educación, así como actualizar los recursos académicos y administrativos que sustentan el proceso de enseñanza aprendizaje, también desarrollar una praxis integral que incorpore la reforma curricular y promueva proyectos pedagógicos novedosos, instrumentado a la evaluación y retroalimentación del proceso para hacerlo más efectivo.

Ahora bien, pareciera que el panorama teórico-práctico de la educación venezolana tiende a sufrir cambios curriculares desde los primeros niveles de formación escolar, es preciso destacar que la evaluación de gestión escolar venezolana es muy escasa y poco sistemática. En los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, se circunscribe a la supervisión escolar de tipo

meramente administrativo, dirigida por representantes adscritos a la Zona Educativa, con poca inherencia en los procesos pedagógicos.

Por su parte, la gestión escolar se desarrolla sin una retroalimentación oportuna orientada a la mejora continua de los procesos para elevar los estándares de calidad. La evaluación de gestión escolar realizada en colegios privados se limita, en algunos casos, a cuestionarios aplicados a una muestra de los padres, representantes y representados para conocer los niveles de aceptación del servicio educativo.

Ante lo planteado, se hace necesario indicar que, el proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, para darle direccionalidad al servicio educativo el cual se basa en lo siguiente: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículo restringido y amplio, 4) las políticas y los planes educativos.

El rol del gerente educativo, es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige, o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela, aplica de manera continua en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar.

Ahora bien, como el objeto es mejorar el funcionamiento del sistema (la escuela y sus procesos), la dirección debe utilizar la teoría del conocimiento para descubrir las razones a las que obedece el desempeño observado por el sistema. En esencia, gerenciar es predecir, ya que involucra analizar la evolución y la situación presente para manejar la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado alcanzar la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

Aunque, el director de una institución educativa, como gerente y líder de la organización, le corresponde el importante rol de guiar y controlar los

procesos evaluativos de toda la gestión escolar dentro de la institución. Al hablar de gestión en el centro educativo se hace referencia al conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente, que se orientan al mejoramiento permanente de las prácticas educativas que allí se desarrollan. (ILPES, s.f. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social).

Desde esta perspectiva, para poder contribuir de manera eficiente, eficaz y mantener la calidad educativa los docentes que trabajaban en los institutos de educación media general, deberán desarrollar competencias y atributos gerenciales para el logro de una educación de calidad, que contribuyan al despertar, provocar y fortalecer la autonomía del pensamiento. Además, que le permita a los estudiantes comprender su realidad y los ayude a vivir dentro de una perspectiva de incertidumbre.

Cabe destacar, que es en el aula donde se gesta el más significativo acto de desarrollo personal y social del gentilicio del ser humano, por lo tanto se demanda un docente con alto desarrollo de sus competencias básicas, específicas y genéricas que le permitan su desempeño en el aula de una manera coherente y pertinente en el entorno donde se desarrolla el currículo. La gestión escolar es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional.

Por esta razón, cuando hablamos de gestión escolar, se refiere a las acciones que se llevan a cabo en la institución educativa para garantizar la aplicación de un proceso educativo pertinente. Es evidente entonces, que desde la dirección, se deben propiciar líneas de comunicación-acción entre todos los actores de la comunidad educativa, esto busca garantizar la aplicación de un plan de acción para la gestión escolar que se ajuste a las características de la institución, a los lineamientos que emana el Ministerio del Poder Popular para la Educación establecidos en la (LOE, 2009. artículo

19) gestión escolar, a través de la Zona Educativa de cada Estado, y a las directrices asumidas y consensuadas en los proyectos de centro y curricular de la institución.

El director de la institución, es quien tiene que asegurarse de que toda la comunidad educativa haya alcanzado tales niveles de conciencia con respecto a la gestión escolar. Cabe destacar, que la gestión escolar debe ser planificada, pero no solamente como un elemento más en los planes anuales y de unidad que elaboran los docentes, sino a nivel institucional. El director, conjuntamente con el personal docente, puede detectar necesidades a través del proceso de seguimiento para luego trazar planes para ser ejecutados.

Sin embargo, la supervisión permanente, es una estrategia que los directores pueden aplicar, a fin de garantizar que la gestión de la institución se esté llevando a cabo correctamente, así, estarán en condiciones de tomar decisiones oportunas y prever problemas posteriores, actuando de acuerdo a los resultados obtenidos de dicha supervisión.

Por lo anteriormente expuesto, se atiende al hecho que la formación para el cambio se desarrolla fundamentalmente en la escuela, por ser el medio más importante para lograr las transformaciones sociales de una nación. En lo particular, la gestión escolar debe ser un proceso continuo, dinámico y reflexivo que tenga como finalidad contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, mediante la orientación, asesoramiento y control de dicha gestión.

En consecuencia, la institución educativa objeto de estudio no cuenta con un plan de acción propio que se aplique a directivos y docentes, que les permita a ellos mejorar y fortalecer la gestión escolar abordando de manera concretas las debilidades que se presenten con los directivos y docentes. Esto ha traído como consecuencia, que los docentes actúen de manera particular en el proceso de enseñanza y aprendizaje, dedicándose solo a cumplir con su horario de trabajo e impartir la clase; no hay respeto al horario de llegada ni de salida, incumplimiento del uniforme, no existe registro de asistencia al personal por parte de la dirección del plantel, uso del teléfono

celular en horas de clase, poca colaboración entre el personal y otros factores que son perjudiciales en la calidad de la enseñanza de los estudiantes.

Puesto que, fortalecer la gestión del profesor debería de concebirse como necesidad intrínseca de mejora y desarrollo profesional y no como una exigencia burocrática. El docente como autónomo en su labor debe ser el principal interesado en conocer la eficiencia de su actuación, su estrategia, y metodología utilizada, entre otras.

Es importante destacar, que el desarrollo profesional inevitablemente tiene que pasar un proceso de evaluación de su propia práctica docente y no verse como una estrategia de vigilancia que controla las actividades de los docentes, sino una forma de favorecer y fomentar la mejora y el perfeccionamiento en el desempeño docente y la gestión escolar. La evaluación como estrategia de desarrollo profesional en la gestión escolar supone también un factor de motivación para el personal directivo y docente, siempre que se desarrolle en un contexto participativo integrador.

En efecto, el directivo es el máximo representante legal de la institución educativa ante la zona educativa. En este sentido, es el responsable de los procesos de la gestión escolar, pedagógica y administrativa que se lleva a cabo en la institución, debiendo éste lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias. Debe señalarse, que una efectiva gestión, involucra una serie de aspectos tales como: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el control y la evaluación. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades y conocimientos para desempeñarse adecuadamente en el manejo de la gerencia.

De lo antes expuesto, surge la necesidad de elaborar y proponer un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes, ya que conociendo las problemáticas existentes en esta institución educativa, se hace necesaria, urgente la proposición del mismo para lograr cambios que conlleven a la institución a una mejor calidad educativa junto a sus actores.

En síntesis, ¿Cómo mejorar la gestión escolar en los directivos y docentes de la U.E. Instituto “San Valentín” a través de este plan de acción?, de manera tal que constituya una herramienta necesaria que permita revisar su gestión para retroalimentar sus procesos y hacerla más efectiva y competitiva para generar así, una mejor calidad educativa de la institución.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de acción para fortalecer la Gestión Escolar de directivos y docentes de la U.E.I.”San Valentín” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las debilidades y fortalezas de la gestión escolar de directivos y docentes de la Unidad Educativa Instituto “San Valentín”.

Determinar la viabilidad de la propuesta del plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes de la U. E. Instituto “San Valentín”.

Diseñar un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes de la Unidad Educativa Instituto “San Valentín”.

Justificación e Importancia

La importancia de la presente investigación, radica en la función de un plan de acción para fortalecer la gestión escolar y el desempeño docente, pues a medida de que este asista, guie y oriente a los directivos, docentes de la

unidad educativa, estará en condiciones de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje teniendo como resultado estudiantes con un desarrollo integral. Cabe destacar, que esta investigación aportará conocimientos teóricos para retroalimentar y fortalecer la gestión escolar y el desempeño docente, así como generar cambio educativo a partir de la escuela a través de la incorporación y aplicación de nuevas herramientas, técnicas que retroalimenten la gestión escolar para obtener mejores niveles de calidad.

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

Asimismo, un director al igual que un docente tienen que cumplir con sus funciones de manera adecuada para garantizar que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean efectivos, es de allí la importancia de esta investigación proponer un plan de acción para fortalecer la gestión escolar para directivos y docentes de la U.E.I. "San Valentín" ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

En este sentido, ésta institución educativa se verá favorecida, al igual que todas las personas que hacen vida en la misma, con el conocimiento sobre las fortalezas y debilidades presentes en ella. Por lo tanto la importancia de esta investigación radica, porque en cada institución educativa debe llevarse a cabo un plan de acción que garantice una buena gestión escolar y desempeño docente para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, para así llegar a la excelencia de dicha gestión. Por último, desde la perspectiva científica, la investigación presente sirve de referencia a otras investigaciones relacionadas con gestión escolar y desempeño docente, ya que contiene basamentos científicos que permitan fortalecer la gestión escolar mediante un plan de acción dentro de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Toda investigación se fundamenta en una estructura teórica-referencial que responde al análisis e interpretación de investigaciones presentadas previamente y argumentaciones o teorías formuladas por investigadores nacionales e internacionales, que sirven de apoyo al desarrollo del presente estudio.

Antecedentes de la Investigación

La realidad educativa en Venezuela, actualmente se enfrenta a grandes requerimientos en cuanto a gerenciar una institución educativa, debido a que cada día se necesitan docentes integrales, capaces de transformar la realidad del país; de allí surge la preocupación que tienen por objetivo, lograr una mayor calidad en cuanto a la educación y el manejo de estrategias que permitan al docente liderizar su labor educativa.

Es por ello que, existe una gran variedad de investigadores interesados por estudiar los diferentes problemas que presenta el sistema educativo. Echenique, (2012) su investigación está dirigida a analizar la gestión del director en el fortalecimiento del desempeño de los docentes en la U.E. “Antonio Ricaurte” del Estado Carabobo. Dicha investigación es de carácter descriptivo con diseño de campo. La muestra estuvo conformada por 26 docentes. Para recoger la información, se aplicó un cuestionario con escala de Likert, conformado por 26 ítems. El mismo fue sometido a validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos y para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,89. La información se analizó de forma porcentual, representando los datos en tablas y gráficos estadísticos, diseñados de acuerdo a los indicadores, dimensiones y variables estudiadas. Se concluye de acuerdo a

los datos recogidos que es en cuanto a las funciones del director, lo cual incide en la calidad total del desempeño de los docentes que la presencia de un líder eficiente y eficaz

dentro de una institución es de importancia para fortalecer el desempeño de los docentes e incentivarlos a cumplir con su labor diaria.

El trabajo anteriormente mencionado tiene relación con el presente trabajo, ya que su autor dirige su investigación a la gestión del directivo y al fortalecimiento del desempeño docente para una mejor calidad educativa y así cumplir con la demanda que exige la sociedad.

De igual forma, Hernández, (2012) presenta un trabajo titulado, Diagnosticar la relación entre el ausentismo laboral y la calidad educativa de la Escuela Técnica "Samuel Robinson" de Puerto Cabello, como primera variable se manejó El Ausentismo Laboral y como segunda variable La Calidad Educativa, dicha investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental (de campo), la población se conformó por setenta y cinco (75) sujetos, profesionales entre personal Directivo y personal Docente, de la Escuela en estudio, se tomó el 30 por ciento para la muestra que fue de tipo probabilístico y estratificada, pues se trabajó con muestreo por conglomerado, se utilizó la técnica de la encuesta, apoyada en dos (2) instrumentos de medición tipo cuestionario aplicados al personal Directivo y al Personal Docente respectivamente, este cuestionario constó de veintiún (21) ítems de selección, con preguntas cerradas, incluyendo tres (3) alternativas de respuestas(siempre, algunas veces y nunca). La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0,83, siendo este, altamente confiable.

Los datos se analizaron e interpretaron de acuerdo a las respuestas emitidas por el personal directivo y docente consultados, los resultados permitieron concluir que tanto el personal directivo como el personal docente no asiste diariamente a su jornada laboral, presentando excusas o razones que no justifican su ausencia en la institución, también se evidenció que presentan

fallas en cuanto a la planificación en función de lograr los objetivos de la organización, por último se pudo constatar que muestran poco desempeño en sus prácticas educativas. Por lo que se recomienda incorporar docentes cuyo lugar de habitación sea cercano a la escuela para evitar la necesidad de abordar varias unidades de transporte público, emplear sanciones apegadas a las leyes de nuestro país y por último otorgar reconocimiento por asistencia completa, desempeño laboral, objetivos y logros obtenidos durante el mes. Este trabajo de investigación recién mencionado es relacionante con la investigación de estudio, ya que se maneja una segunda variable como es la calidad educativa que proporciona enfoques teóricos que sirven de apoyo para afianzar esta investigación.

Por su parte Medina, Camico y Urrieta, (2012) en su trabajo titulado Gerencia y Supervisión en Educación Primaria (Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador). Puerto Ayacucho. Las exigencias del mundo actual reclaman que los procesos de gestión y supervisión actúen tanto como facilitadores de la acción educativa, como activadores de los impulsos que ayuden a los sujetos a su adaptación a las nuevas demandas. De allí la preocupación por abordar la situación actual de la gerencia y supervisión, haciendo énfasis en los procesos que deben ejecutarse en las instituciones educativas, a fin de recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requieran. Para esta investigación se planteó como objetivo general: Describir los procesos de gerencia y supervisión escolar, en la escuela básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho, durante el año 2010-2011, para ello se determinaron, analizaron y compararon los procesos de gerencia y supervisión que allí se ejecutan; se trata de una investigación de campo con un nivel descriptivo de cuyos resultados se infiere, en primer lugar que la percepción que tienen los docentes de ambas escuelas, es que los responsables de la gestión en cada una de ellas incumplen una serie de funciones y tareas según lo señalado en la normativa legal vigente en materia educativa; y en segundo lugar se

evidencia una inadecuada comunicación entre personal directivo y personal docente, lo cual afecta el desempeño de la gestión escolar.

Ahora bien, Peragine, (2009) en su trabajo titulado Liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica. El propósito de este estudio consistió en determinar la relación entre el liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente, considerando los aportes de Álvarez (2002), Madrigal (2005), Rodríguez (2007), Schnarch (2006), Palomo (2007) y Chiavenato (2006) entre otros. El estudio se clasifica como descriptivo, correccional bajo la modalidad de campo. La población está conformada por 10 directivos y 100 docentes con una muestra de 50 docentes. La técnica empleada fue la encuesta, con un cuestionario de 36 ítems con cuatro alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, versión adaptada a directivos y docentes. Fue validado por cinco expertos de cuarto nivel. La confiabilidad se obtuvo mediante alfa de Cronbach, obteniendo 0,84 para Liderazgo y 0,88 para Desempeño. La técnica de análisis fue las estadísticas descriptiva para identificar el comportamiento de los ítems y correlación de Spearman, que obtuvo 0,139* a un nivel de 0,000 bilateral, se constató que el estilo de liderazgo es transformacional, considerándose positivo bajo, se recomienda formación permanente para convertirse en líder transcendental que es el requerimiento de las escuelas venezolanas. El gerente educativo es productivo, abierto al cambio y visionario, se requiere participar activamente en talleres teóricos prácticos, que permitan fortalecer los cambios de manera que se adecue a las exigencias del líder del siglo XXI.

De acuerdo a los diferentes trabajos de investigación presentados anteriormente, se deduce que el fortalecimiento de la gestión escolar y el desempeño docente, está enmarcado en el buen manejo por parte de los actores que hacen vida en la institución. También se deben realizar evaluaciones periódicas a los docentes y directivos para ver como avanzan

en el desarrollo de los programas y planes de estudios. En este contexto, se hace necesario el fortalecimiento de la gestión educativa a través de un plan de acción para mejorar el proceso educativo en la institución y así lograr una educación de calidad.

Bases teóricas

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación sobre un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes, como herramienta necesaria e importante para el buen funcionamiento y mejoramiento de la institución educativa con todos sus actores.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican al respecto que la fundamentación teórica va a determinar la perspectiva de análisis, la visión del problema y la voluntad del investigador” (p. 32).

Gestión Docente

La actuación del docente frente a sus metas, objetivos y resultados debe ser evaluada, lo cual permitirá definir el índice de gestión de la institución para medir su desempeño. Según el Diccionario Inglés- Español Smart (1993) citado por Sandoval (2009)

“la función del maestro es ofrecer orientación profesional para un efectivo desarrollo profesional de los docentes de la institución. Considerando así también, que la función mentoring es una práctica personal, activa y específica, además muestra atajos para aplicar habilidades aprendidas en la capacitación” (p 34).

Para ejercer el trabajo docente en el aula se necesita poseer una serie de destrezas que faciliten su labor. Para los autores mencionados son necesarios diversos principios para poder llevar a cabo la labor gerencial en el salón de clases de manera adecuada, siendo estos, la planificación, la mediación, ser estratega y evaluador.

Gerente Educativo

Según Williams (2012), el gerente educativo como cualquier otro gerente para conducir la gerencia educativa se vale de las funciones típicas las cuales son: planificación, organización, dirección y control. Es bien cierto, que el gerente educativo es responsable directo ante el Ministerio de Educación y supervisor del centro educativo que representa, este debe poseer ciertas competencias personales y profesionales que le permitan conducir y gestionar la organización educativa. Además, es un individuo poseedor de un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales para propiciar un espacio de aprendizaje basado en la participación del equipo de trabajo bajo su dirección.

La gestión del personal directivo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende.

En vista a lo señalado anteriormente, es necesario e importante que el director asuma su papel como líder, que demuestre esa cualidad, que sustente las estrategias en acciones humanísticas sin dejar poner en práctica la planificación el control y el seguimiento dentro de la gerencia educativa para así tener una gestión de calidad.

Es de acentuar, que si de verdad quiere ayudar a mejorar la problemática venezolana, es el director el responsable, como líder indispensable para llevar a buen fin la aplicación del diseño curricular vigente, ya que depende directamente de él, es por eso que se considera necesario e importante que destaque su función como líder, por tal motivo, el director debe cumplir con otras misiones escolares de mayor transcendencia:

- El director debe tener la misión de educar.
- Estimular el desarrollo de actividades escolares en un clima de serenidad.
- Coordinar y estimular el trabajo de los diferentes departamentos.

- Mantener una eficiente comunicación con todos los integrantes de la institución.

Por lo tanto, la función de director como supervisor, es una responsabilidad de gran importancia dentro de la gerencia educativa, ya que el director debe atender tanto los procesos pedagógicos como los administrativos que se dan en el ámbito educativo; sin embargo, no existe una estructura organizacional que sustente la acción del director.

Competencias fundamentales del gerente educativo.

Para Villasmil y otros citado por Maduro (2009), el término competencia gerencial del director, 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.

Es importante señalar, que las competencias fundamentales del gerente educativo son variadas, entre ellas se destacan las siguientes: liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación.

El liderazgo se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clases; controlar, distribuir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto superior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Con respecto a la comunicación, el gerente debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional, ya que este proceso es de vital importancia en cualquier organización y constituye un pilar fundamental para la institución. Esta actividad gerencial, persigue dos propósitos importantes: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, que a partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y mejora el desempeño de las actividades a desarrollar.

Si es bien cierto que, el director es un tomador de decisiones; pero, al referirse a una institución educativa, es necesario que esa toma de decisiones sea un proceso compartido, con todos los protagonistas del proceso educativo: autoridades, docentes, administrativos, padres y estudiantes. Este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

En efecto, motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente y para llevar a cabo este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La relación que existe entre la investigación y la mencionada base teórica es mejorar o fortalecer la gestión escolar por medio de directivos y docentes, estos deben poner en prácticas estas competencias fundamentales para lograr fortalecer y cumplir con los objetivos trazados por la institución para obtener como resultado una calidad educativa.

Desempeño Docente

El desempeño docente está vinculado a la manera que tiene el ser humano en realizar su trabajo. Según Vásquez (2009) citado por Angélica Juárez (20012), se entiende por desempeño docente “como el cumplimiento de las funciones, este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes campo o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva” (p.19).

Por su parte, Díaz, H. (2009) tomando como base a la experiencia internacional valora al desempeño como “las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p. 16).

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Es decir, que dentro de las organizaciones es necesario desempeñar diversos roles y demostrar capacidad profesional, eficacia y eficiencia, a fin de cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Según, el Instituto Universitario del Mejoramiento Profesional Magisterio, en el manual del estudiante (2000), señala los perfiles del desempeño indicando los siguientes aportes.

Facilitador de oportunidades que propicien experiencias de aprendizaje.

- Orientador, promotor e investigador.
- Poseer título de nivel superior.

- Gozar de salud física y mental.
- Reflejar sentido del humor y equilibrio emocional.
- Poseer un conjunto de atributos personales inherentes a su función: creativo, honesto, optimista, perseverante, reflexivo y crítico.

Por tal motivo, el docente debe ser un líder que motive a todos los miembros de la organización al compromiso con el proceso educativo, que genere un clima organizacional de libertad y de respeto mutuo que lleve al cumplimiento de las metas planteadas, a través de un proceso de comunicación y liderazgo propio de un alto desempeño docente.

Competencia del Docente

El docente del siglo XXI, posee las siguientes competencias globales:

- Guiará el aprendizaje de los alumnos conforme a determinadas reglas metódicas, tales como las relacionadas con la tutoría, la gestión didáctica y la innovación.
- Es un gerente primordial en el proceso de socialización. Por otra parte como juez evaluados, desempeña una función fundamental de control social.
- Satisfacción de las necesidades de autorrealización de los individuos en formación y de sus demandas de bienestar.
- Cualidades pedagógicas (Habilidades didácticas, tutorías, técnicas de investigación, conocimientos psicológicos y sociales).
- Habilidades instrumentales y conocimientos de nuevos lenguajes y características personales (Madurez, seguridad, autoestima, equilibrio emocional, empatía)

Principales funciones del docente actual (Inciarte, 2007)

- Planificar cursos (conocer las características individuales y grupales de los participantes y diagnosticar sus necesidades de formación).

- Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje que consideren la utilización de tecnologías de la información y la comunicación.
- Buscar y preparar recursos y materiales didácticos.
- Proporcionar información y gestionar el desarrollo de las clases.
- Motivar al estudiante.
- Facilitar la comprensión de la asignatura.
- Asesorar en el uso de los recursos.
- Orientar la realización de las actividades.
- Tutoría (presencial y telemática)
- Evaluar.
- Fomentar actitudes necesarias en la sociedad de la información.
- Trabajo de gestión.
- Formación continua.
- Contacto con el entorno.

Funciones del director (López 2009)

El perfil de un profesional se determina básicamente por sus funciones, que se desglosan en tareas tales como:

Planificar:

- Procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanadas por los organismos superiores: Nivel Central, Zona Educativa, Municipio, sector.
- Determina los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución.
- Diagnostica y evalúa conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución.
- Planifica jornadas de motivación e información con los docentes a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa, según el nivel y el área.

- Presenta al Consejo General Docente los diversos lineamientos que han de servir de base para la elaboración del Plan Anual.

Organizar:

- Selecciona conjuntamente con el Consejo Técnico Docente la estructura organizativa de la institución. (Plantel)
- Elabora junto a su equipo asesor, la estructura organizativa del plantel y establece las distintas funciones inherente a cada cargo
- Constituye comisión para la elaboración de los horarios, dando lineamientos generales.
- Lleva actualizado cada archivo del historial docente.

Administrar personal:

- Gestiona ante la Zona Educativa todo lo relativo al personal docente. Administrativo y obrero.
- Vela por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución (Plantel)
- Orienta al personal docente y administrativo en cuanto a normas de conducta y ética profesional.
- Propicia la actualización de los docentes en lo personal y profesional.
- Elabora un registro de necesidades de adiestramiento del personal.

Dirigir:

- Coordina el desarrollo de las Programaciones de las diferentes unidades para el logro de los objetivos propuestos.
- Dirige el trabajo del personal a su cargo.
- Coordina los distintos actos para la integración de la escuela-comunidad

- Efectúa reuniones con el personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones.

Controlar:

- Lleva control de asistencia del personal.
- Instruye expediente y establece los correctivos del personal
- Supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestos en el plan anual.
- Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución.

Finalmente, el director debe cumplir y hacer cumplir las funciones que están establecidas en este manual, ya que el director al igual a la institución educativa, depende de estas para hacer efectiva y de calidad la gerencia educativa dentro de la institución..

Calidad Educativa

A los rasgos de carácter general, compartidos por el contexto en el que se está desarrollando la educación en los países avanzados, hay que añadir los que se vinculan al importante cambio en la configuración del sistema previsto en el Currículo Bolivariano Nacional CBN (1997), así como la extensión de la obligatoriedad de la educación que señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), todo lo cual genera situaciones nuevas que exigen nuevos planteamientos organizacionales y nuevas estrategias de resolución.

Por lo tanto, la eficacia de la labor de un docente no es indispensable de la consideración que de él posean sus compañeros y la dirección. La eficiencia del aprendizaje en los alumnos está condicionada al mejoramiento de los

procesos internos del sistema y los resultados del aprendizaje ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por un diagnóstico y escala de logros educacionales que plasmen la misión y visión de la escuela. De ahí, la necesidad de situar acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

La calidad en educación, es un concepto difícil de definir. Se constituye y se perfecciona poco a poco, es como señala la Organización de Estados Americano OEI (1996) para la Educación, la Ciencia y la Cultura, una especie de utopía posible y de aproximaciones sucesivas. Muchos conceptos de calidad educativa son presentados por los estudiosos del fenómeno educativo: en la década de los ochenta para Solana (citado por la OEI, 1996) una educación de calidad era aquella que producía calidad de vida.

Una década después se sigue construyendo. Según Arocho (2010), Así, la calidad educativa es definida a partir de un conjunto de especificaciones que deben ser cumplidas y cuyo grado de consecución puede ser medido objetivamente. Además se considera que una educación de calidad será aquella que ofrezca cuatro componentes esenciales: (a) aprendizajes relevantes: que sirva para toda la vida; (b) la educación de calidad debe ser eficaz, es decir, que logre los objetivos propuestos atendiendo la diversidad, (c) que la educación recibida sea eficiente, que se atiende a la relación entre los resultados obtenidos y los costos destinados a obtenerlos y, por último, (d) está la equidad, se necesita atender a los alumnos tomando en cuenta sus diferencias.

Una educación de calidad se logra cuando los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender, es decir, lo que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a clases, los niños y adolescentes aprendan en un paso por el sistema. Esta

primera dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizajes efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria a la anterior según la autora, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita en su desarrollo como persona, intelectual, afectiva, moral y físicamente, para desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad: político, económico y social. Esta dimensión del concepto, resalta los fines atributos a la acción educativa y su realización en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Afirma, que una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, entre otros. Esta dimensión, pondera el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

En este sentido, los autores citados señalan que la calidad educativa se refiere a los resultados del aprendizaje, siendo el centro el alumno y lo que éste aprende, en vez del sistema y lo que éste enseña, ya que la calidad deberá procurar mejorar el aprendizaje entre los alumnos.

La calidad educativa es una noción dinámica, ya que siempre es posible lograr una mayor calidad. Es así como múltiples factores dentro de la administración educativa mantienen su relevancia, ameritando hoy redimensionarlos como la base de los mismos.

Dentro de estas bases teóricas es importante resaltar que existen dos factores en este proceso de investigación como las **Fortalezas** y **debilidades** en la gerencia educativa y el desempeño docente. Schnarch, citado por

Abreu y Amesty (2012), Se entiende por fortaleza una posición favorable que posee la organización en relación con algunos de sus elementos (recursos, procesos) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza, citado por. Para ellos la debilidad es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a algunos de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las mismas se incluyeron en la investigación, ya que para obtener un buen desempeño docente se deben conocer las fortalezas y debilidades tanto de sus actores como institucional, para así lograr una calidad educativa como lo demanda la sociedad.

Satisfacción Laboral

En lo que se refiere a la segunda variable del estudio, es decir la Satisfacción Laboral, se puede afirmar que ésta constituye un conjunto de impresiones favorables que los empleados sienten hacia su trabajo, de los cuales se pueden mencionar: la cooperación que es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda mutua entre los directivos y otros miembros del grupo. La identidad que viene representada por el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por otra parte en relación a este conjunto de sentimientos se tiene la capacidad profesional que son los conocimientos y habilidades de la persona con cualquier tipo de actividades. La efectividad que es la capacidad que se tiene para desarrollar un trabajo en una organización. La motivación que es la fuerza que impulsa una acción, el desempeño que constituye la etapa en la cual los miembros de una organización trabajan con eficacia, buscando un fin común y por último pero de gran importancia la comunicación que es el

proceso mediante el cual se comparten ideas y significados comunes dentro de una organización.

En este sentido y para nutrir teóricamente el estudio, la definición de Davis y Newstrom citado por Gargallo (2010), según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros). Esta definición incluye las emociones y considera que pueden ser favorable satisfacción o desfavorable insatisfacción.

Por otra parte se puede decir que cuando un persona está motivada es de suma importancia, ya que teniendo una satisfacción laboral favorable el trabajador estará estimulado en el desarrollo social y emocional dentro del clima organizacional donde trabaja, y todo esto se obtendrá a través de reconocimientos, premiación constante en el desarrollo de sus actividades, lo que permitirá crear un ambiente más acorde, agradable y armonioso dentro del ambiente laboral.

Por lo consiguiente, algunos autores consideran que dentro de los principales factores que determinan la satisfacción laboral están: el trabajo, el incentivo de sueldo, el salario, el sistema de promociones, ascenso y equidad.

Igualmente la satisfacción en el trabajo, da la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

En otro orden de ideas, es importante señalar que el desempeño del directivo y docente está enmarcado en un conjunto de funciones específicas, y tareas asumidas con compromiso y ética profesional, siempre tomando en cuenta, los valores sociales marcados por las buenas costumbres y una vocación de servicio, centrado en el bienestar humano como lo expresa la Constitución de

la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo 104 “ la educación estará a cargo de persona de reconocida moralidad y comprobar idoneidad académica...”.

Teorías que sustentan la investigación

Existen teorías que se interrelacionan con la gestión escolar o educativa y del desempeño docente y las siguientes son las que se basará esta investigación.

Currículo Nacional Bolivariano (2007)

A continuación se expone, que no es de extrañar que los principios, características, perfiles, orientaciones, propósitos, componentes y metodología de aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano estén fundamentados en las ideas y praxis libertadoras, filosóficas, pedagógicas, políticas, sociales, culturales de ilustres venezolanos y venezolanas como: Simón Rodríguez, Francisco de Miranda, Simón Bolívar, Ezequiel Zamora, Luis Beltrán Prieto Figueroa y Belén Sanjuán, de eminentes pensadores, pedagogos y pedagogas de América Latina y el mundo.

En lo que se refiere al Currículo Nacional Bolivariano, es un proyecto de gran envergadura porque dicta las bases históricas, pedagógicas, filosóficas, sociales, culturales, psicológicas, políticas, metodológicas, científicas y humanistas con la cual se implementará la formación aplicando también cuatro pilares (aprender a crear; aprender a convivir y participar; aprender a valorar; aprender a reflexionar) que se consideran fundamentales para la educación de nuestros niños, niñas, jóvenes y adultos de nuestro país.

Los aportes de este currículo, fueron realizado por distintas organizaciones vinculadas con la educación a nivel nacional e internacional tomando en cuenta los cuatros pilares ya mencionados que van a permitir desarrollar un ser crítico, innovador, un ser que aprenda a desarrollar buenas relaciones dentro de la sociedad, original, participativo, valorará sus bienes y los de los

demás, aprenderá de sus raíces históricas, respetara a sus conciudadano, como también, aprenderá a poner cada día de su parte con su trabajo y desempeño a mejorar y desarrollar la comunidad en donde vive.

Mediante estos aspectos anteriormente mencionados, se busca cambiar el diseño curricular en Venezuela y por ende la praxis educativa, para fortalecer y a mejorar el sistema el sistema educativo venezolano.

Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg (citada por Ochoa 2010)

El enfoque de las necesidades de Maslow fue modificado considerablemente por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Su investigación pretende encontrar una teoría bifactorial para la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como la administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad laboral y la vida privada. Herzberg y sus colaboradores encontraron que éstos eran sólo factores de insatisfacción y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo a niveles altos de calidad y cantidad, no proporcionan ninguna insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de que produzca una satisfacción; sin embargo, su falta da como resultado una insatisfacción. Herzberg los denominó factores de mantenimiento, higiene o contexto laboral. En el segundo grupo, Herzberg anotó ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), todos relacionados con el contenido del trabajo: logros, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Su existencia producirá o no sentimientos de satisfacción pero no descontento. Robbins y Judge (2013), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien, la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, el personal se limitará a los objetivos organizacionales con el objeto de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

En consecuencia, la motivación en el campo educativo está dirigida a facilitar y promover la imitación y la repetición del conocimiento, mientras que el docente se considera un factor importante de motivación involucrando estrategias significativas para el estudiante tomando en cuenta sus necesidades.

Ética Profesional docente

La ética está relacionada con la cultura inherente a un pueblo, a una comunidad. El profesor debe responder de sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve y respetar la escala de valores que la sociedad tiene, no sin negar el derecho que le asiste para que esa escala de valores se perfeccione, se supere. De allí que se entiende la profesión como un servicio público en beneficio del colectivo.

Bases legales

La presente investigación se apoyó desde el punto de vista legal en las siguientes leyes y reglamentos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 102 establece:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

El Estado, con la participación de la familia y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley (p. 36).

El artículo consagra la educación como un derecho y un deber fundamental, de forma democrática, gratuita y obligatoria, donde le corresponde al educador formar ciudadanos que tome en cuenta el respeto hacia la diversidad de pensamiento, desarrollando así el potencial creativo del ser humano. También tiene como finalidad, desarrollar una sociedad basada en la democracia en la valorización del trabajo y la participación activa. Así mismo, promueve la participación de la familia y la sociedad en el proceso de educación ciudadana de acuerdo a lo contenido en esta ley.

Así mismo, se establece en el artículo 103 de la Carta Magna lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario... (p. 37).

Aquí se refleja la garantía del derecho a la educación, así como también la dotación de los recursos económicos-material para asegurar el acceso y cumplir con las recomendaciones realizadas por la Organización de las Naciones Unidas. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o privados de libertad, entre otros aspectos.

En este sentido, el artículo 104 de la citada Constitución hace referencia: “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica” (p. 37)

De esta manera, la importancia de la preparación académica como el nivel ético y moral de los responsables del proceso educativo, así mismo, es responsabilidad del Estado, establecer una política de actualización, formación y capacitación de calidad permanente y sostenida cuando la situación las requiera.

La Ley Orgánica de Educación (gaceta oficial N° 5.929; 2009) en su artículo 19, referente a la gestión escolar señala; El estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de las escuelas, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de la gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente ley (p. 15).

Se evidencia que la supervisión de la gestión escolar la ejerce el Estado pero a través de sus órganos con competencia en el subsistema. La ejecución y control de la gestión escolar estará bajo el principio de corresponsabilidad, esto estimulara la participación de los diversos actores comunitarios.

En el Reglamento de la presente Ley Orgánica de Educación (2009), Capítulo II De los Planteles, Cátedras y Servicios Educativos en su artículo 68.

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2003), así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados (p. 81).

Es evidente, que en el párrafo primero del Reglamento de la ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 157. La función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes de aula, conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003), para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo (p. 108).

Los artículos anteriormente expuestos establecen que el director como líder o primera autoridad de la institución educativa, debe supervisar y dar las orientaciones pedagógicas administrativas, disciplinarias y velar que se cumplan para mejorar la calidad educativa en la institución.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con el N° 5.496 Extraordinario, Decreto N° 1.011 en Caracas 31 de Octubre de

2000, este reglamento en Venezuela es el instrumento que permite conocer las normas y directrices complementarias sobre el sistema educativo, el proceso y los regímenes educativos de la República Bolivariana de Venezuela.

A continuación, se presentan los artículos que sustentan legalmente la investigación.

Capítulo I Del Personal Docente

Artículo 4º. El ejercicio de la profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento.

La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

Artículo Nº 6. Son deberes del personal docente, (2000).

- Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
- Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
- Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
- Cumplir con las actividades de evaluación.
- Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de

aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.

- Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
- Las demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

De lo mencionado anteriormente, se puede analizar que el ámbito de aplicación del presente Reglamento es el docente y específicamente aquellas instituciones educativas del país, bien sea de carácter público o privado.

Artículo Nº 7 Son Derechos del personal docente, (2000).

- Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
- Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
- Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
- Participar activamente en actividades de investigación y estudios en el campo pedagógico, cultural, científico y otros relacionados con su profesión.
- Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentos.

Manual del Supervisor, Director y Docente, (2009).

Este tiene como propósito fundamental el ofrecer al personal directivo, supervisor, docente y administrativo un instrumento actualizado que oriente y facilite todas las actividades que necesariamente tienen que realizar y conocer para lograr una fructífera labor administrativa y técnica en el campo de la educación.

El presente manual modifica los contenidos de los volúmenes 1 y 2, actualizándolos con la nueva normativa sobre la materia. El manual está concebido en cuatro capítulos:

- El capítulo I, aborda las normas que rigen a la organización, gestión y funcionamientos de los planteles público y privado.
- El capítulo II, se refiere a la administración escolar: recaudos administrativos que se deben consignar, modelos de organigrama en todos sus niveles, funciones y perfiles del personal directivo, entre otros.
- El capítulo III, describe la supervisión educativa: técnicas de supervisión, sus métodos: clínicos, por ósmosis y científico más las características de estos, perfil deseable del supervisor y modelos de observación en clase; Visitas de supervisión con sus respectivos formatos.
- El capítulo IV, contiene un compendio referido a Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, y Oficios vigentes relacionados con el tema educativo venezolano.
- **Código de Ética Profesional Docente (1988)**; este establece las normas y principios aplicables al profesor a la hora de ejercer su labor, las cuales son las siguientes:
 - Respetar fielmente los estatutos de la Federación Nacional de Profesores de Venezuela.
 - No aceptaré que por motivos de lucro se interfiera mi ejercicio profesional.
 - Pondré todos mis esfuerzos teniendo como norte el honor y las más nobles tradiciones del magisterio.
 - Rechazaré todo tipo de discriminación.
 - Procuraré para los demás, lo que desearía para mí y para mis familiares.
 - Defenderé la superación y los niveles de excelencia.
 - Actuaré siempre apegado a la verdad.
 - Combatiré la injusticia social.

- Defenderé el derecho a la vida.
- Seré un incondicional defensor de la paz, la libertad, la solidaridad, la estabilidad.
- Seré un crítico permanente contra todo signo que lesione la independencia e integridad de la comunidad nacional.
- Me empeñaré para la defensa de la familia, el derecho a asociarse, el derecho a la educación, el derecho a la salud, al desarrollo pleno de la personalidad y en general, mis esfuerzos se orientarán siempre para que, además del cumplimiento de los deberes por parte de los venezolanos, también sepan defender sus derechos individuales, sociales, económicos y políticos.
- Rechazaré cualquier injerencia político-partidista en el marco de los derechos profesionales y sindicales.

Este código están establecidos todas las normas y principios que debe regirse el profesional de la docencia poniéndolo en práctica obligatoriamente para hacer una educación de calidad y fortalecer su ámbito profesional y personal que ayuden a contribuir a la resolución de una situación que esté generalizando un profundo escepticismo y de allí la oportunidad de este código de ética para que el profesor colabore con la sociedad encontrando su camino, su desarrollo, su progreso, su independencia y su relación.

Cuadro Operacional (Directivo)

Proponer un Plan de Acción para fortalecer la Gestión Escolar de directivos y docentes de la U.E. Institutos “San Valentín” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la debilidades y fortalezas de la gestión escolar de directivos y docentes de la U.E. Instituto “San Valentín”	Gerencia educativa	Fortalezas	Motivación	1
			Planificación	2
			Responsabilidad	3
			Supervisión	4
			Evaluación	5
			Liderazgo	6
		Debilidades	Motivación	7
			Planificación	8
			Responsabilidad	9
			Supervisión	10
			Evaluación	11
			Liderazgo	12

Cuadro Operacional (Docente)

Proponer un Plan de Acción para fortalecer la Gestión Escolar de directivos y docentes de la U.E. Institutos “San Valentín” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la debilidades y fortalezas de la gestión escolar de directivos y docentes de la U.E. Instituto “San Valentín”	Gestión Docente (Desempeño docente)	Fortalezas	Motivación	1
			Planificación	2
			Responsabilidad	3
			Supervisión	4
			Evaluación	5
			Liderazgo	6
		Debilidades	Motivación	7
			Planificación	8
			Responsabilidad	9
			Supervisión	10
			Evaluación	11
			Liderazgo	12

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación exige un tipo particular de estrategias, para recoger la información requerida, con la finalidad de establecer un modelo que permita identificar los pasos a seguir en cualquier estudio, de acuerdo con las necesidades del mismo.

Tipo de Investigación

Es importante señalar, que la presente investigación se encuentra enmarcada bajo la modalidad del proyecto factible, siendo este un modelo de pasos a seguir para resolver problemas y satisfacer necesidades en una organización o institución educativa.

Según el autor Arias (2010), El proyecto factible es una propuesta de acción para poder resolver un problema, práctica o satisfacer una necesidad. Es indispensable que la propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.

Atendiendo a la definición establecida por este autor, en la presente investigación se propondrá un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes de la Unidad Educativa Instituto “San Valentín”.

Diseño de la investigación

Dentro de este orden de ideas, el diseño de la presente investigación es de campo, ya que las informaciones y los datos primarios serán obtenidos directamente de la realidad, como lo expone Arias (2010), la investigación de campo:

“es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 31).

El presente estudio se sustentó en una investigación de campo, porque los datos que fueron aportados por el personal directivo, docentes de la Unidad Educativa Instituto “San Valentín”, lo cual permitió determinar la situación que se presenta con el proceso educativo, de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones, las cuales son alternativas que pueden dar solución a las debilidades encontradas en la gestión escolar.

Fase I: Diagnóstico. En esta fase se realizó un estudio en la situación actual para conocer las debilidades y fortalezas de la gestión escolar de directivos y docentes de la U. E. Instituto “San Valentín”. La misma se realizó a través de un cuestionario donde se recopiló la información relevante, para luego ser procesada, analizada. En esta fase se utilizó un diseño de investigación de campo.

Fase II: Determinar la Viabilidad de la propuesta. Una vez realizado el diagnóstico, se procedió hacer el análisis e interpretación de la información, en la cual se comprobó la importancia y necesidad de esta propuesta.

Fase III: Diseño de la propuesta. En esta fase, se desarrolla la propuesta basada en un plan de acción para fortalecer la gestión escolar en mencionada institución.

Población

En atención a la problemática expuesta, Hernández, Fernández y Batista (2010), definen población: “como el conjunto de todo los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo” (p.304).

El marco geográfico de la investigación estuvo limitado a la Unidad Educativa Instituto “San Valentín”. Ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo.

La población de estudio estuvo conformada por personal directivos (2) y docentes (24).

Muestra

Dentro de este marco de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2010), conceptualizan el término muestra, como un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Así mismo, por ser la población finita, y para que el desarrollo del trabajo sea más confiable se utilizará la forma probabilística. Por lo tanto, la muestra que se tomó en la presente investigación estuvo conformada por veintiséis (26) personas, es decir, que la población y la muestra son iguales.

Técnicas e instrumentos

Los métodos de investigación, como proceso sistemáticos, permiten ordenar la actividad de una manera formal, lo cual genera el logro de los objetivos. Es importante destacar que, los métodos de recolección de datos son los medios a través de los cuales el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

En cuanto al instrumento, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Existen preguntas cerradas las cuales presentan categorías u opiniones de respuestas que han sido previamente delimitadas, y preguntas abiertas que son aquellas con alternativas de respuestas no delimitadas de antemano, por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado o infinito. En esta investigación se hizo uso del cuestionario nivel escalar tipo Lickert.

Las encuestas estuvieron conformadas por doce (12) ítems para el personal docente al igual que para los directivos, de tres categoría de respuesta con

un rango del uno (1) al tres (3), clasificada con la siguiente denominación: Siempre (1), algunas veces (2) y nunca (3). El instrumento de recolección de datos está conformado por proporciones afirmativas el cual se le aplicó a veinticuatro (24) docentes y dos (2) directivos. La encuesta se llevó a cabo de forma personal y anónima.

Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), La validez, en términos generales, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia de la memoria” (p. 277).

La validez de los instrumentos fue dada por un grupo de expertos altamente calificados, que certificaron el aval de pertinencia, coherencia y redacción de los ítems que conformaron los instrumentos. Seleccionados los ítems y revisados bajo una cuidadosa evaluación en cuanto a pertinencia, recolección, ambigüedad y cantidad de los mismos, la validación de los mismos, estuvo a cargo de tres expertos en el área quienes validaron y realizaron sus sugerencias, a fin que se hagan las correcciones necesarias para elaborar los instrumentos definitivos que se aplicaron a las muestras en estudio.

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Batista (2010), afirman que la confiabilidad “es un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto produce iguales resultados” (p. 242). Lo anterior, especifica que está referida al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y sin error.

De acuerdo, a Hurtado (2010) las técnicas de recolección de datos son las que se relacionan con los procedimientos usados para la obtención de los mismo pudiendo ser estas de observación, documental, encuestas y técnicas

de sociometrías entre otras; por otro lado los instrumentos constituyen la herramienta específica con la que se obtendrá, clasificará y codificará la información, pudiendo estos ya estar prediseñados o incluso normalizados, y de ser necesario el investigador puede elaborar su propio instrumento.

Según, Hernández, Fernández y Batista (2010) la confiabilidad de un instrumento de medición es medida a través de diferentes técnicas que buscan la ampliación repetida al mismo objeto buscando resultados similares, con la finalidad de verificar si la información obtenida es confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación.

Para estos autores, el Alfa de Crombach es un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares, ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición. En efecto, para calcular la confiabilidad en esta investigación se utilizó el coeficiente de Alfa de Crombach para ítems policotómicas, a partir de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right) \right]$$

Donde:

K = N° de ítems

S_i^2 = varianza ítems

S_t^2 = varianza total del instrumento

A partir de la aplicación de esta fórmula, el resultado del índice de confiabilidad es:

$$\alpha = 0,88$$

Este resultado es considerado “**Muy Alto**”; todo esto fundamentado en la tabla de significado de los valores del coeficiente de Hernández, Fernández y Batista (2010).

Significado de los valores del Coeficiente

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,01 a 0,20	Muy Baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Media
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1,00	Muy Alta*

Fuente: Hernández, Fernández y Batista (2010).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo presenta una descripción de los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario, que fue el instrumento utilizado para la recolección de datos, el mismo consta de doce (12) ítems para el personal docente, y doce (12) ítems para el personal directivo, cada uno con tres (3) alternativas de respuesta: Siempre, Algunas veces, Nunca, este fue aplicado a una muestra de veintiséis (26) profesionales que laboran en la U. E. Instituto “San Valentín”, donde la población y la muestra son iguales.

De igual manera, se presentan los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos tras la aplicación de dicho instrumento, Luego la información fue organizada, procesada y analizada donde cada ítems se cuantificó en términos de frecuencia y porcentaje. Según Balestrini (2007), las técnicas de análisis de datos son procedimientos que permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, de manera que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la investigación cuantitativa, sean presentados a través de la estadísticas descriptiva, utilizando tablas de frecuencias, cuadros, porcentajes y gráficos de barras, de tal forma que la organización de los datos sea entendible de una forma clara y útil.

Para facilitar la interpretación de los datos, se establece el siguiente orden:

- a.- Se agruparon los ítems, de acuerdo a la dimensión e indicador que se señala en el cuadro de Operacionalización de las variables.
- b.- Se presentaron tablas con números de respuestas, frecuencias y porcentaje de cada ítem.
- c.- A través de gráficos de barras tubulares, se visualizan los porcentajes de respuestas por cada ítem.
- d.- Se interpretaron los resultados obtenidos

ESTRATO DE DOCENTES

Variable: Gestión Docente (Desempeño Docente)

Dimensión: Fortalezas

Indicadores: Motivación (Ítem1), Planificación (Ítem 2)

Responsabilidad (Ítem 3).

Ítems:

- 1.- Motiva a los estudiantes a utilizar la tecnología y crear material audiovisual.
- 2.- Planifica las clases para los diferentes cursos, atendiendo a las diferencias individuales y grupales.
- 3.- Cumple con el horario de clase establecido por la institución.

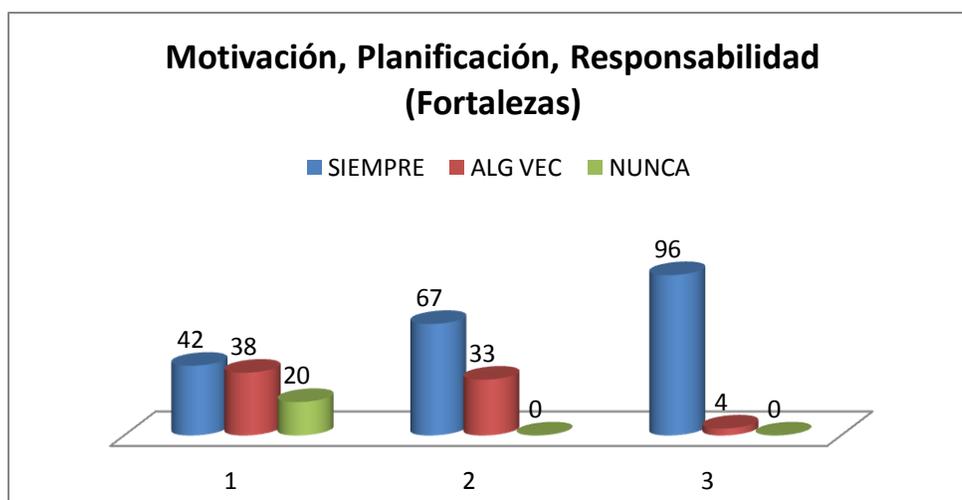
TABLA N°1 Distribución de frecuencia de Docentes

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
1	10	42	9	38	5	20	100
2	16	67	8	33	0	0	100
3	23	96	1	4	0	0	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".

Carmona (2014)

Gráfico N° 1



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".

Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 01

La variable Gestión Docente (Desempeño Docente), con la dimensión Fortaleza y el indicador Motivación en el ítem N° 1, reflejó que 42 % de los docentes asegura que siempre motiva a los estudiantes a utilizar la tecnología y crear material audiovisual, mientras 38% algunas veces, y 20% simplemente no le da importancia a que trabajen con este recurso. El hecho de contar con una motivación generada por el docente es una ventaja para el estudiante ya que, un alumno motivado tendrá un mejor rendimiento escolar.

En relación con la misma variable y dimensión, utilizando como indicador la Planificación, para el ítem N° 2, se observa claramente, que 67% del personal docente planifica las clases para los diferentes cursos, atendiendo a las diferencias individuales y grupales, sin embargo, 33% planifica algunas veces tomando en cuenta cada una de las necesidades de los cursos.

De igual forma, para el indicador Responsabilidad, es evidente que el ítem N° 3; 96% de los encuestados cumple con el horario de clase establecido por la institución, de tal manera que solo 4% cumple algunas veces con el horario debido a diversas razones personales presentadas.

Cabe destacar, que para la institución es una fortaleza, ya que la responsabilidad va desarrollándose a medida que la persona va creciendo y adquiriendo la madurez moral. El autor Barbera (2001), propone que el ser humano responsable debe estar atento al cumplimiento de los deberes y derechos, tanto los propios como los de los demás, desde su situación social, procurando que cada uno pueda tener todos los beneficios que le sean posibles del llamado bien común, contribuyendo con su esfuerzo y dedicación a enriquecer el mismo.

Variable: Gestión Docente (Desempeño Docente)

Dimensión: Fortalezas

Indicadores: Supervisión (Ítem 4), Evaluación (Ítem 5), Liderazgo (Ítem 6)

Ítems:

4.- Es monitoreado por sus superiores cuando realiza sus actividades pedagógicas.

5.- Utiliza diferentes técnicas e instrumentos de evaluación que le permitan constatar el aprendizaje logrado por los alumnos.

6.- El liderazgo ejercido por el gerente genera confianza en el personal.

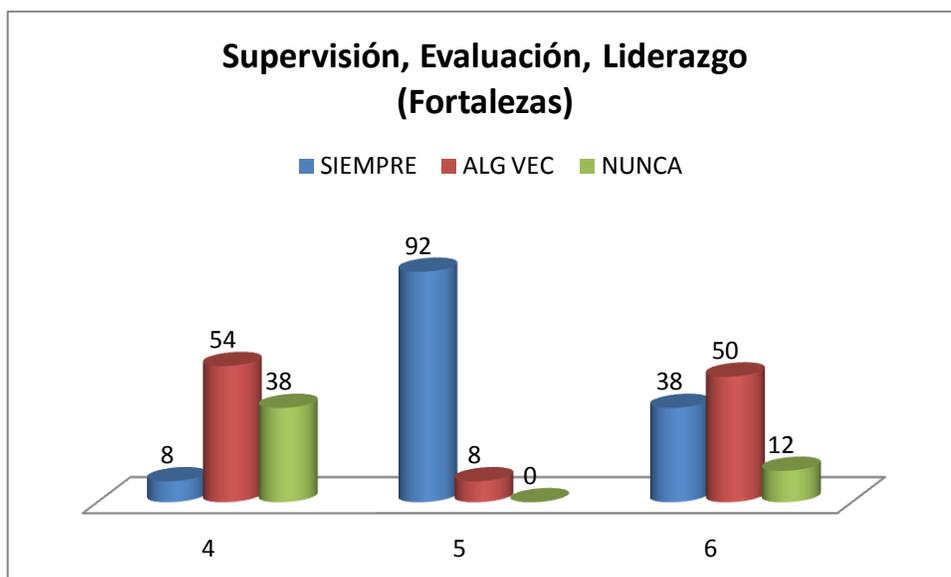
Tabla Nº 2 Distribución de frecuencia de Docentes

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
4	2	8	13	54	9	38	100
5	22	92	2	8	0	0	100
6	9	38	12	50	3	12	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".

Carmona (2014)

Gráfico Nº 2



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".

Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 02

Continuando con la misma variable, dimensión y tomando como indicador la Supervisión, al ser abordado el ítem N° 4; 54% del personal docente considera que es monitoreado por sus superiores cuando realiza sus actividades pedagógicas, aunque 38% respondió que nunca ha sido monitoreado o supervisado, y tan solo 8%, está constantemente en monitoreo por el director. De acuerdo al resultado obtenido, la supervisión debe garantizar el buen funcionamiento del sistema educativo.

Ahora analizando el indicador Evaluación del ítem N° 5, en el cual se busca saber, si el docente utiliza diferentes técnicas e instrumentos de evaluación que le permitan constatar el aprendizaje logrado de sus alumnos, por cuanto 92% de los consultados respondió que Siempre utiliza diferentes técnicas e instrumentos, y 8% indicó que solo algunas Veces, este resultado fortalece a este indicador representando el proceso que valora en cantidad y calidad los resultados de las experiencias que se ofrecen al alumno, de acuerdo con los objetivos propuestos.

En cuanto al ítem N° 6, se les preguntó a los sujetos muestrales si el liderazgo ejercido por el gerente genera confianza en el personal, a lo que 50% respondió Algunas Veces, y 38% respondió que Siempre lo ejerce, mientras que solo 13% dice que Nunca. La opción con más porcentaje da a demostrar que el gerente crea el beneficio de la duda en su personal, esto se puede tomar como una debilidad de acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem.

De estos resultados, se puede observar que en la Unidad Educativa Instituto "San Valentín" existe fortaleza con respecto a la responsabilidad y la evaluación que llevan a cabo los docentes. Para Boland (2007), de manera concreta, resume que las fortalezas simplemente son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

Variable: Gestión Docente (Desempeño Docente)

Dimensión: Debilidades

Indicadores: Motivación (Ítem 7), Planificación (Ítem 8), Responsabilidad (Ítem 9)

Ítems:

7.- Siente desmotivación en su desempeño laboral.

8.- Realiza la misma planificación cada año escolar.

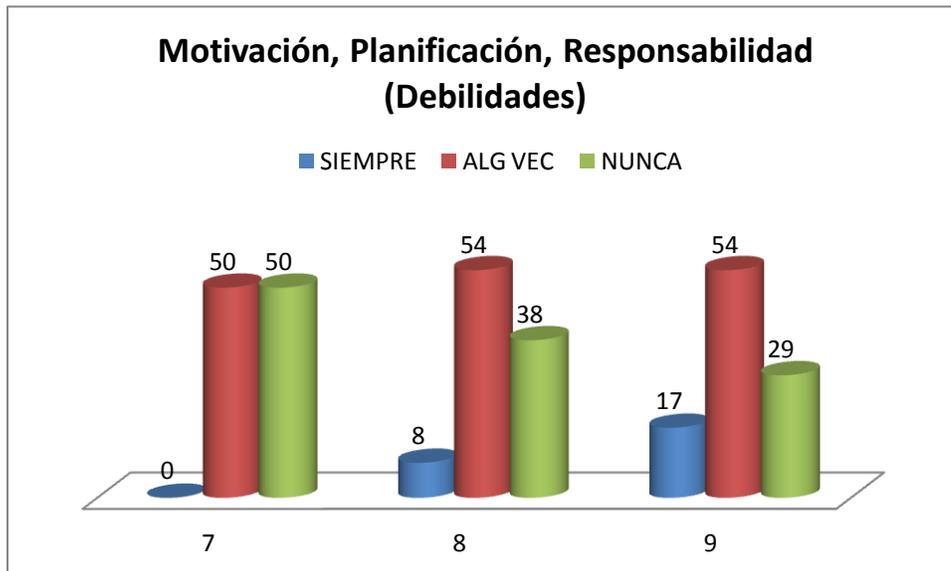
9.- Responsabiliza exclusivamente el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos en clases.

Tabla Nº 3 Distribución de frecuencia de Docentes

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
7	0	0	12	50	12	50	100
8	2	8	13	54	9	38	100
9	4	17	13	54	7	29	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Grafico Nº 3



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 3

Por su parte, en el ítem N° 7, acerca de si el personal siente desmotivación en su desempeño laboral, 50% de los encuestados respondió que Algunas Veces se siente desmotivado por alguna u otras razones, y el otro 50% Nunca siente desmotivación con el desempeño que ejerce.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítem N° 8, se evidencio que 54% del personal docente Algunas Veces realiza la misma planificación cada año escolar, aunado que 38% Nunca la realiza, mientras 8% si realiza la misma planificación. Para el proceso de enseñanza y aprendizaje es una debilidad ya que la planificación es fundamental en el proceso educativo y el docente por ende debe en cada lapso actualizar sus estrategias, competencias de acuerdo a las necesidades del curso.

En cuanto al ítem N° 9, la pregunta formulada a los sujetos es, que si responsabiliza exclusivamente a los estudiantes de los resultados deficientes obtenidos en su desempeño académico, pues 54% respondió que Algunas Veces es responsabilidad del alumno, mientras que 29% Nunca lo responsabiliza, y 17% Siempre lo responsabiliza de sus resultados deficientes. Este 54% es importante, ya que no solo el docente se responsabiliza por el rendimiento deficiente del alumno, sino que los padres y representantes tienen igual, quizás más responsabilidad porque juegan un papel fundamental en la educación de sus hijos.

Herzberg (1959) citado por Chiavenato (2009), explica que los factores motivacionales se refieren al contenido que corresponde al puesto de trabajo, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Variable: Gestión Docente (Desempeño Docente)

Dimensión: Debilidades

Indicadores: Supervisión (Ítem 10), Evaluación (Ítem 11), Liderazgo (Ítems 12)

Ítems:

10.- Monitorea constantemente el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos en clase.

11.- Actualiza los instrumentos para evaluar a los alumnos como: (prueba de desarrollo, pruebas orales, completación entre otras).

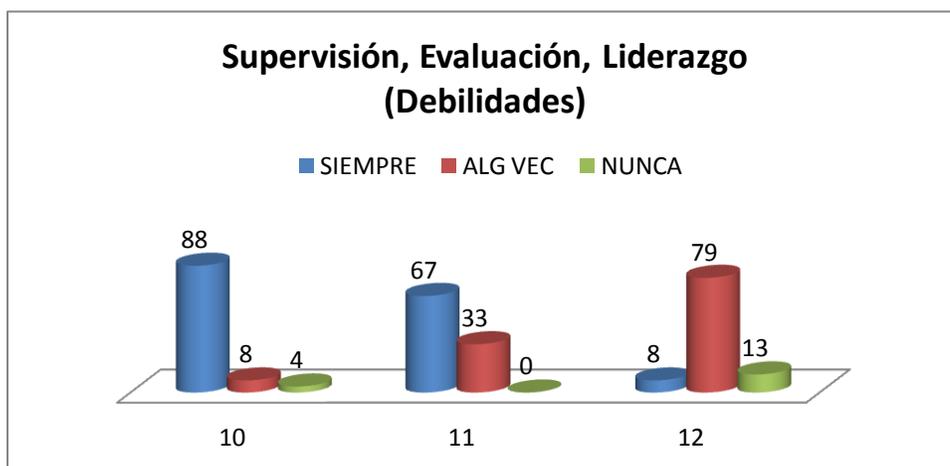
12.- El liderazgo existente presenta debilidades en la organización.

Tabla N° 4 Distribución de frecuencia de Docentes

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
10	21	88	2	8	1	4	100
11	16	67	8	33	0	0	100
12	2	8	19	79	3	13	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Gráfico N° 4



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 4

En relación con el ítem N° 10, 88% del docente dio como respuesta que Siempre monitorea constantemente el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos en clases, en cuanto, 8% Algunas Veces, y 4% nunca realiza este proceso.

Por consiguiente el ítem N° 11, 67% de los docentes actualiza los instrumentos para evaluar a los alumnos como: (pruebas de desarrollo, pruebas orales, completación entre otras), y 33% Algunas Veces realiza actualización.

Finalmente para el ítem N° 12, se les preguntó a los sujetos si el liderazgo existente presenta debilidades en la organización, 79% responde que Algunas Veces Existe, mientras 13% dice que Nunca ha existido, sin embargo, 8% manifiesta que Siempre existe debilidad de liderazgo en la organización.

De acuerdo a lo anterior, puede mencionarse lo planteado por Serna (2008), con respecto a la debilidad la define como elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas, que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Así pues, en relación a lo planteado desde la perspectiva de la U. E. Instituto "San Valentín" cuando se toma en cuenta al personal docente de sus inquietudes se hace posible el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la institución. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la población presenta gran debilidad en la planificación y en responsabilizar a sus estudiantes del proceso de enseñanza aprendizaje y no solo en estas, sino también en el liderazgo ejercidos por los gerentes o directores de la institución.

ESTRATO DIRECTIVOS

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Fortalezas

Indicadores: Motivación (Ítem1), Planificación (Ítem 2), Responsabilidad (Ítem 3).

Ítems:

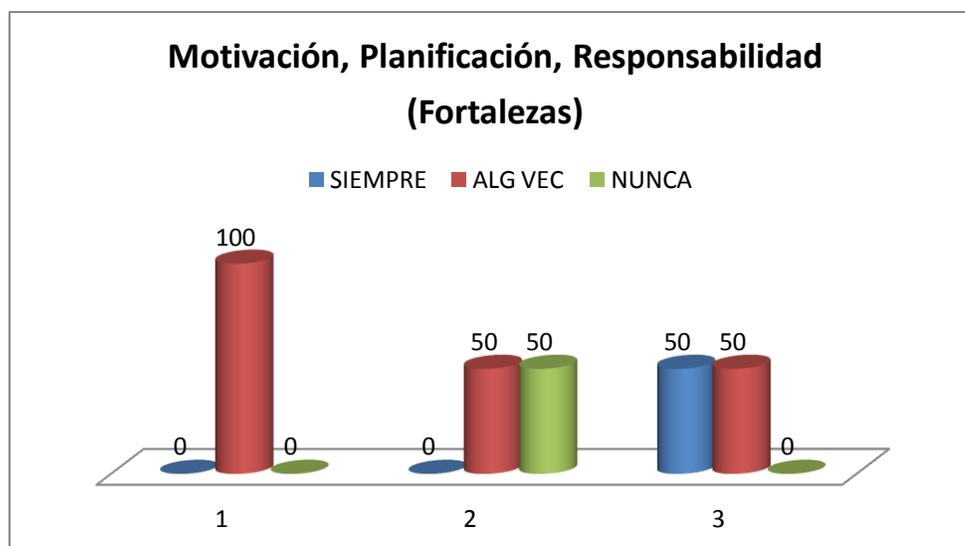
- 1.- Motiva al personal docente con charlas, talleres, conferencias para mejorar el funcionamiento en la institución.
- 2.- Planifica las metas institucionales tomando en cuenta la opinión de los actores educativos.
- 3.- Cumple con las responsabilidades como gerente de la institución.

TABLA N°1 Distribución de frecuencia de Directivos

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
1	0	0	2	100	0	0	100
2	0	0	1	50	1	50	100
3	1	50	1	50	0	0	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Gráfico N° 1



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 1

La variable Gerencia Educativa, con la dimensión Fortaleza y el indicador Motivación en el ítem N° 1, evidencio que 100% de los encuestados manifestó que Algunas Veces motiva al personal docente con charlas, talleres, conferencias para mejorar el funcionamiento en la institución. Es necesario resaltar, que la institución debe fortalecer este indicador ya que es imprescindible para el sistema educativo, un docente motivado hará mejor su trabajo y lograra así los objetivos propuestos por la institución.

Por otro lado, trabajando con la misma variable, dimensión pero con el indicador Planificación, el ítem N° 2, tal como se observa, 50% respondió Algunas veces, y 50% dice que Nunca planifica las metas institucionales tomando en cuenta la opinión de los actores educativos. El resultado arrojado por el cuestionario aplicado a los directivos es preocupante y alentador, porque toda organización o institución educativa debe planificar en base a sus objetivos para así llegar al logro de las metas propuestas.

Tomando en cuenta la misma variable, dimensión y tomando como indicador la Responsabilidad, en relación al ítem N° 3. 50% de los directivos respondieron que Siempre cumple con las responsabilidades como gerente de la institución, en igual forma, 50% da como respuesta Algunas Veces. Si hacemos un contraste con los otros indicadores anteriormente comentados, podemos observar que este no se relaciona por los resultados que cada uno de ellos arrojo, como se puede comprobar en el ítem N° 2.

En este sentido, Robbins y Judge (2009) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La motivación son los estímulos y esfuerzos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Fortalezas

Indicadores: Supervisión (Ítem 4), Evaluación (Ítem 5), Liderazgo (Ítem 6)

Ítems:

4.- Realiza acompañamiento pedagógico según lo establecido en el plan de trabajo para hacer seguimiento al desarrollo de las actividades.

5.- Realiza evaluación de desempeño del personal en desarrollo de las metas institucionales.

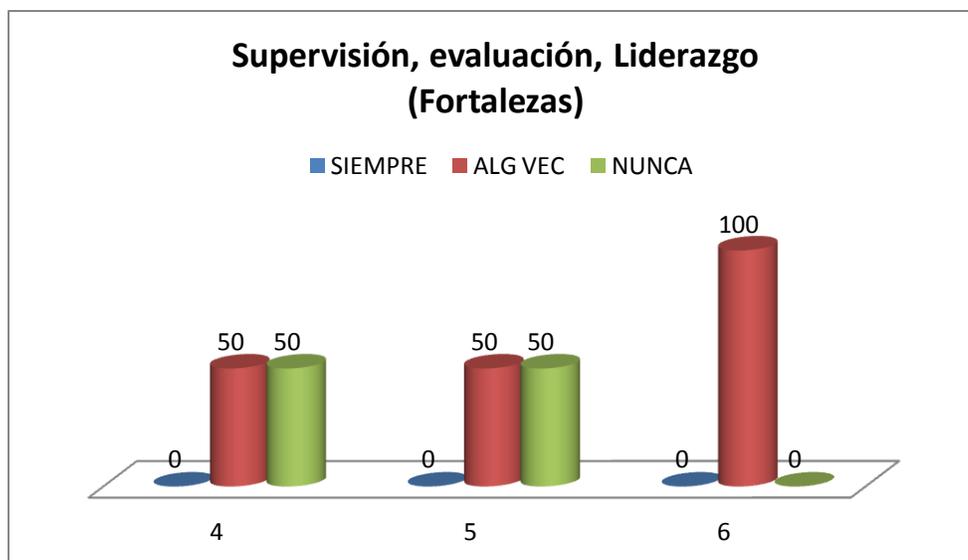
6.- Promueve un liderazgo que estimula al resto del personal a lograr las metas de la institución.

Tabla Nº 2 Distribución de frecuencia de Directivos

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
4	0	0	1	50	1	50	100
5	0	0	1	50	1	50	100
6	0	0	2	100	0	0	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Gráfica Nº 2



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 2

En el ítem N° 4, 50% afirmó que Algunas Veces realiza acompañamiento pedagógico según lo establecido en el plan de trabajo para hacer seguimiento al desarrollo de las actividades, mientras que la otra mitad 50% manifiesta que Nunca lo realiza.

Posteriormente, en el ítem N° 5, 50% de los encuestados responde que Algunas Veces, realiza evaluación de desempeño del personal en desarrollo de las metas institucionales, quedando así, 50% que Nunca realiza este tipo de evaluación.

Para el ítem N° 6, 100% de los sujetos Algunas Veces, promueve un liderazgo que estimula al resto del personal a lograr las metas de la institución.

Al respecto, Boland (2007), de manera concreta resume que las fortalezas, simplemente son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia. Por tanto, los resultados de estos dos gráficos muestran grandes debilidades por parte de los directivos con su personal y la institución misma a pesar que se está trabajando con la dimensión fortalezas.

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Debilidades

Indicadores: Motivación (Ítem 7), Planificación (Ítem 8), Responsabilidad (Ítem 9)

Ítems:

7.- Aplica herramientas motivacionales al personal a su cargo.

8.- Coordina la planificación de los demás directores para el logro de las metas de la institución.

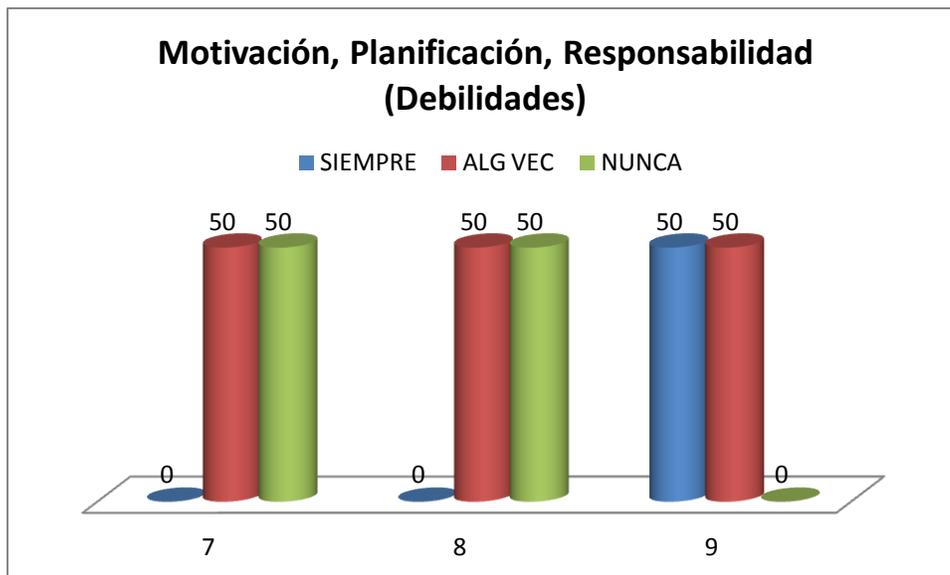
9.- Cumple con la jornada laboral de acuerdo al horario de trabajo establecido.

Tabla Nº 3 Distribución de frecuencia de Directivos

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
7	0	0	1	50	1	50	100
8	0	0	1	50	1	50	100
9	1	50	1	50	0	0	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo de la U.E. Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Gráfico Nº 3



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E. Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 3

En el ítem N° 7, 50% de los directores encuestados respondió que Algunas Veces aplica herramientas motivacionales al personal a su cargo, mientras que 50% afirma que Nunca aplica dichas herramientas. Es necesario señalar que, la motivación al personal de cualquier organización sea empresarial o educativa tiene que estar constantemente motivado para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Es importante destacar que en el ítem N° 8, donde se realizó lo siguiente pregunta; coordina la planificación de los demás directores para el logro de las metas de la institución 50% respondió Algunas Veces, y 50% Nunca coordina la planificación. Es importante destacar que, debe existir cohesión entre directivos de la institución, sobre todo a la hora de planificar para manejar un mismo criterio y así trabajar en equipo para el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el ítem N° 9, 50% de los encuestados Algunas Veces cumple con la jornada laboral de acuerdo al horario de trabajo establecido, mientras que 50% Nunca cumple. Una vez más se visualiza otra debilidad en este estrato, la cual, la institución educativa debe indagar las causas de esta debilidad presentada por los directivos, ya que pone en riesgo el éxito de la unidad educativa.

Para el autor Serna (2008), se conceptualizarán las debilidades como elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas, que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Debilidades

Indicadores: Supervisión (Ítem 10), Evaluación (Ítem 11), Liderazgo (Ítems 12)

Ítems:

10.- Realiza una supervisión integral, sistemática y participativa en la institución.

11.- Supervisa el proceso de enseñanza y aprendizaje que le permita correcciones en el futuro.

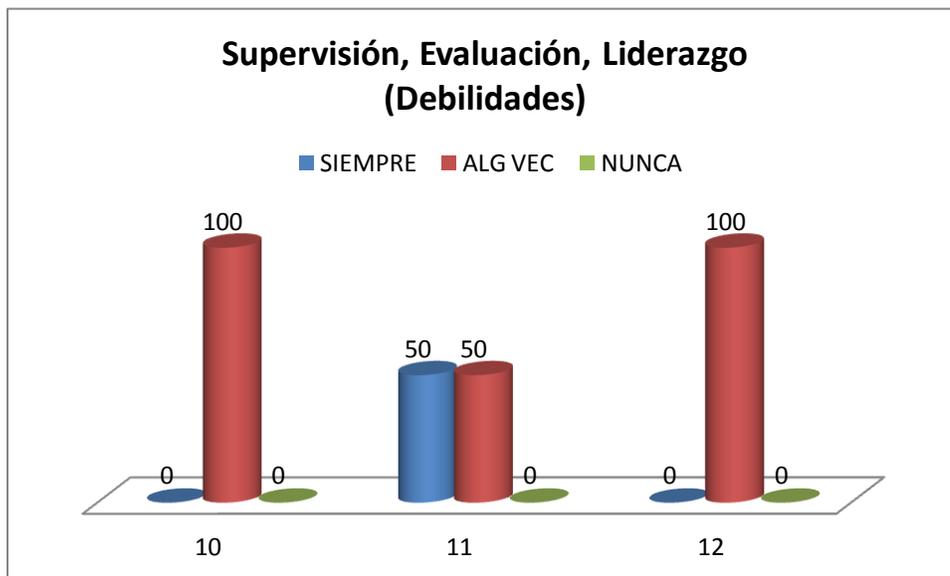
12.- Asume un liderazgo para el buen funcionamiento de la institución.

Tabla Nº 4 Distribución de frecuencia de Directivos

Ítems	SIEMPRE		ALG VEC		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	%
10	0	0	2	100	0	0	100
11	1	50	1	50	0	0	100
12	0	0	2	100	0	0	100

Fuente: Instrumento aplicado al personal directivo de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Gráfico Nº 4



Fuente: Instrumento aplicado al personal docente de la U.E.Instituto "San Valentín".
Carmona (2014)

Interpretación Tabla N° 4

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem N°10, la opción Algunas Veces sobresalió con 100% de que los directores realizan una supervisión integral, sistemática y participativa en la institución.

Además, el ítem N° 11, 50% Siempre los directores supervisan el proceso de enseñanza y aprendizaje que la permita correcciones en el futuro, quedando 50% para la segunda opción Algunas Veces.

Para dar por concluido, el ítem N° 12, 100% de los sujetos encuestados coinciden en la segunda opción, Algunas Veces de la encuesta con que asumen un liderazgo para el buen funcionamiento de la institución.

De acuerdo a Serna (2008), las debilidades se definen como elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas, que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Se toma en cuenta lo planteado ya que a raíz de los resultados existe poca motivación por parte de los directivos hacia al personal de la institución, fallas en la planificación y en la evaluación, mientras que en los otros indicadores la población coinciden en las respuestas pero en mi opinión la considero una debilidad.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Analizados los resultados obtenidos en esta investigación y teniendo presente los objetivos planteados al inicio de la misma, en el caso del trabajo de investigación que se culmina con la mayor satisfacción, el cual se basaba en proponer un plan de acción para fortalecer la gestión escolar de directivos y docentes de la U.E. Instituto "San Valentín" ubicada en el municipio Valencia del Estado Carabobo.

De acuerdo a los objetivos específicos formulados y tomando en cuenta la información recabada por los directivos y docentes a través de la aplicación de los instrumentos en la institución se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En lo referente al primer objetivo específico, se diagnosticó las debilidades y fortalezas de la gestión escolar de los directivos y docentes que prevalecen en la U.E. Instituto "San Valentín" se analizó el estrato directivo, en la dimensión fortaleza y variable gerencia educativa la motivación al personal, la planificación de las metas institucionales para la elaboración de estas no se toman en cuenta la opinión de los actores educativos, así como el cumplimiento de las responsabilidades por parte del gerente demuestran mucha debilidad al igual que el acompañamiento pedagógico, la evaluación de desempeño al personal y el poco liderazgo existente que no estimula al personal. Dentro de la misma variable pero con otra dimensión, debilidad, se nota con gran preocupación que los directivos no manejan el mismo discurso de aplicación de herramientas motivacionales al personal y por ende no coordinan en la planificación de los objetivos de la institución, ni cumplen con el horario de trabajo establecido. De la misma forma, la supervisión por parte de la directiva es poco notoria en el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto quiere decir, que sufre debilidad al igual que los directivos que no asumen completamente el liderazgo para el buen funcionamiento de la institución.

En el marco de las observaciones anteriores, con variable desempeño docente y de dimensión fortaleza, se observa que el docente motiva a sus alumnos y realiza las planificaciones según las diferencias individuales y grupales de los cursos, así como el cumplimiento del horario de clase establecido. También es importante acotar que los docentes utilizan diferentes técnicas e instrumentos de evaluación. No obstante, dentro de esta dimensión conseguimos dos debilidades que para ellos son notorias, como es el monitoreo de las actividades pedagógicas por parte de los supervisores (directivos) y el liderazgo que estos ejercen no da confianza en el personal.

Ahora bien, en la dimensión debilidad el personal docente muestra desmotivación en el trabajo que realiza a pesar de que no es todo el gremio, otras consideradas como debilidad es la misma planificación que realizan los docente cada año escolar, también que responsabiliza solo al alumno de su proceso de enseñanza-aprendizaje y que el liderazgo en la institución presenta muchas debilidades. Dentro de esta dimensión encontramos dos fortalezas; la primera, que el docente si monitorea al alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje y la segunda, que actualiza los instrumentos para evaluar al alumno.

Generalmente, se pudo evidenciar que la institución educativa seleccionada para este estudio no representa un modelo para la gestión educativa, ya que presenta muchas debilidades en la gerencia y en el desempeño docente, esto por no contar con un plan de acción que mejore y fortalezca la gestión organizacional. Sin embargo, a través de este plan de acción que está orientado a retroalimentar los procesos internos de la organización para el logro de los estándares de calidad del servicio educativo que presta dicha institución.

En relación al segundo objetivo se logró mediante la observación en la cual consiste determinar si el plan de acción es viable para fortalecer la gestión escolar, y así cumplir con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Plan de Acción

El Plan de acción, es el instrumento de planificación en la investigación acción, el cual permite con claridad determinar los objetivos, orientados a la ejecución de acciones ejecutables para mejorar una situación determinada, la determinación de los objetivos del plan de acción se realiza a partir de una hipótesis o supuesto implícito. Los objetivos diseñados requieren ser operativos que permitan lograr los primeros. Estos pueden organizarse en diferentes áreas y ser a la vez variados. La definición de unos u otros objetivos permite establecer las claves de la política a implantar. Pueden entonces definirse objetivos de calidad, así como de organización interna. Los objetivos deben de aspirar unos resultados en el tiempo que se va desarrollando la investigación con metas cuantificables y alcanzables por períodos establecidos, ello permite evaluar la gestión alcanzada mediante un sistema de control de la gestión.

Según, Hernández (2010) el control de gestión “es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla”.

El propósito del presente plan de acción, es desarrollar estrategias metodológicas dirigidas a (mejorar, desarrollar, fortalecer) la gestión educativa y a su vez el desempeño docente en la U.E. Instituto “San Valentín”, ya que esta herramienta viene a comprometer el trabajo de una gran parte del personal de la institución, y constituye una alternativa de solución para debilidades que presenta la unidad educativa. De esta manera, se espera que el plan de acción propuesto contribuya a potenciar, facilitar la participación del gerente de aula y de los directivos, para lograr las metas propuestas por la organización.

PLAN DE ACCIÓN

“FORTALECIENDO LA GERENCIA EDUCATIVA”

PLAN DE ACCIÓN					
Objetivo General: Proporcionar a los directivos y docentes un plan de trabajo, que permita optimizar el desempeño docente y fortalecer la gestión escolar de los directivos, a través de talleres, seminarios, mesas de trabajo interactivos en la U. E. I. “San Valentín”.					
Objetivo Específico	Estrategia de Acción	Técnicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Adquirir un mayor y mejor conocimiento de uno mismo, así como analizar la identidad grupal y el sentimiento de pertenencia.	Taller de autoconocimiento e Identidad Grupal.	Dinámica Grupal	Díptico Material Mimeografiado	Investigador	03 horas Fecha: 29-06-2015
Revisar de una perspectiva teórica la Ontología del directivo y docente.	Seminario de Holística de la Ontología Directivo-Docente.	Descriptiva Participativa	Material Mimeografiado Papel, Lápiz	Investigador	08 horas Fecha: 30-06-2015 01-07-2015 02-07-2015
Valorar los saberes adquiridos por los directivos y docentes durante el desarrollo del plan de acción.	Taller de Desempeño Docente-directivo y la Excelencia Académica.	Trabajo Grupal	Papel, Lápiz, Pizarrón, Marcadores, Borrador.	Investigador	02 horas Fecha: 03-07-2015
Valorar el desempeño directivo-docente, a la luz de lo que considere cada uno de los participantes “Calidad Educativa”.	Taller de Sociabilización de Saberes.	Dinámica Grupal	Papel, Lápiz, Papel Bond, Videos.	Investigador	02 horas Fecha: 06-07-2015
Evaluar los resultados de los talleres. (Conclusiones)	Mesa de trabajo	Participativa	Compartir	Investigador Directivos	02 horas Fecha: 07-07-2015

PLAN DE ACCIÓN ANALÍTICO

“FORTALECIENDO LA GERENCIA EDUCATIVA”

Objetivo General

Proporcionar a los directivos y docentes un plan de trabajo, que permita optimizar el desempeño docente y fortalecer la gestión escolar de los directivos, a través de talleres interactivos en la U. E. I. “San Valentín”.

El Plan de Acción **“Fortaleciendo La Gerencia Educativa”** en la U.E.I. “San Valentín” va dirigido al mejoramiento del perfil de competencias del directivo – docente, con el propósito de crear el deseo de las mejoras de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela; establecer la creencia de que se puede hacer a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos y proporcionar los medios conceptuales pedagógicos y materiales para hacerlo; una vez creado el deseo de la excelencia académica, desarrollar una gestión que iniciada positivamente en la consolidación de competencias que contribuyan al logro de un cabal cumplimiento de sus funciones, en la aplicación del currículo, amplio y restringido, los procesos docentes administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y el entorno.

Taller I: AUTOCONOCIMIENTO E IDENTIDAD GRUPAL

Objetivo: Adquirir una mayor y mejor conocimiento de uno mismo, así como analizar la identidad grupal y el sentimiento de pertenencia.

Contenido:

Reflexión sobre distintos aspectos y dimensiones de la vida personal.

- Valoración de prioridades vitales.
- Conciencia de los elementos comunes del grupo (aficiones, actividades)
- Situaciones de trabajo en grupo donde el éxito o el fracaso sea siempre colectivo.
- Experiencias que permitan cuestionar las formas de relación entre los participantes.

Método: Activo-participativo

Técnica: Torbellino de ideas

Dinámicas de grupo

Actividad: Relatos de experiencias

Contrato de aprendizaje

Duración: Una sesión de tres (3) horas.

Taller II: HOLISTICA DE LA ONTOLOGIA DE LOS DOCENTES Y GERENTES INSTITUCIONALES

Precisión: Teórica-conceptual

Objetivo: Revisar desde una perspectiva teórica, la ontología de los docente y gerentes institucionales.

Contenido: Diagnostico de saberes.

La motivación

La comunicación

Desempeño docente

Competitividad docente

La importancia del docente en la aplicación del currículo

La gerencia educativa

Método: Activo-participativo-intelectivo

Técnica: Presencial (taller)

Actividad: Análisis y confrontación de ideas en grupo

Lecturas intelectivas del material mimeografiado

Relatoría grupal

Duración: Tres (3) encuentros académicos. Dos (2) encuentros de tres horas c/u, y uno de dos horas.

Taller III: DESEMPEÑO Y LA EXCELENCIA ACADEMICA

Objetivo: Valorar los saberes adquiridos por los directivos y docentes durante el desarrollo del plan de acción “**Fortaleciendo la Gerencia Educativa**”

Método:

Activo-Participativo

Técnica:

Trabajo en equipo

Dialógica interactiva

Actividades:

Recolección de información por escrito.

Presentación de opiniones y acuerdos en plenarios.

Exposición de valores grupales y posturas personales en lo atinente al compromiso gerencial y docente hacia la excelencia académica e institucional.

Elaboración de conclusiones.

Duración: Un (1) encuentro de dos horas.

Taller IV: SOCIABILIZACIÓN DE SABERES

Asumiendo el Compromiso

Objetivo: Valorar el compromiso gerencial y el desempeño docente a la luz de lo que considere cada uno de los participantes “Calidad Educativa”.

Método: Activo-Participativo

Técnica:

Trabajo individual

Dialógica interactiva

Dossier de ensayos.

Actividades:

Elaboración de un ensayo reflexivo sobre compromiso organizacional.

Exposición de valores y posturas personales en lo atiente al compromiso institucional.

Duración: Un (01) encuentro de dos horas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Código de Ética de la Profesión Docente. (1988). Convención Extraordinaria del Colegio de Profesores. Caracas-Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.908. Caracas-Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). Enmienda N° 1. Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.908. Caracas-Venezuela.
- Correa, I. (2000). Estrategias y Recursos Instruccionales, Instituto Universitario Mejoramiento Profesional Magisterio. Manual del Estudiante.
- Currículo Nacional Bolivariano. (2007). Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Edición. Fundación Centro Nacional para Mejoramiento de la Ciencia. Venezuela.
- Díaz, H. (2009). Carrera Pública Magisterial. Desafíos para el Gobierno y los Docentes. Recuperado el 03 de Mayo de 2010 de http://tarea.org.pe/modelos/Boletín/Revista/Tarea_72/Tarea_72Hugo-Díaz.pdf.
- Echenique, L. (2012). La gestión del director en el fortalecimiento del desempeño de los docentes en la unidad educativa "Antonio Ricaute". Valencia Estado Carabobo. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Fermín, N. (2013). Procesos y Contextos Educativos: Nuevas Perspectivas para la Práctica Docente, Ediciones Genuève, España (U.E).
- Hernández, M. (2012). Ausentismo Laboral y su relación con la Calidad Educativa de la escuela técnica Samuel Robinson. Valencia Estado Carabobo. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Graw Hill. México.

- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. Sesta Edición. Graw Hill. México.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión Holística de la Ciencia, cuarta Edición, Ediciones Quirón, Bogotá-Caracas.
- Ley Orgánica de Educación y su Reglamento. (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929. 15 de Agosto de 2009. Caracas-Venezuela.
- López, R. (2010). Manual del supervisor, director y docente; volumen V. Publicaciones Monfort, Caracas- Venezuela.
- Maduro, I. (2009). Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, Año 4, Sesta Edición. Maracaibo-Venezuela.
- Mallrt, A., Mallrt, J., y Valls, R. (2011). Educación para la Responsabilidad de una Pedagogía Humanística. XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Universidad de Barcelona.
- Matos, G. y Caridad, M. (2009). Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. Vol.6, Edición 1. Venezuela. Disponible:
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189>
- Ochoa, R. (2010). Factores de Comportamiento Organizacional que Intervienen en la Eficacia de los Procesos Administrativos de la DICES. Universidad de Carabobo.
- Peragine, T. (2009). en su trabajo titulado Liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica. El propósito de este estudio consistió en determinar la relación entre el liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente. Universidad Rafael Urdaneta.
- Ramírez, L. (2013). La Orientación Vocacional Como Estrategia para la Toma de Decisiones en Estudiantes de Educación Media General. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.496, Decreto N° 1.011. Caracas-Venezuela.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. Pearson Educación. México.

Rodríguez, L. (2009). Modelo de Gestión para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional y Pedagógico en la Gerencia Educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 8 de Roscio. Ciudad Bolívar Estado Bolívar. Consejo de Estudios de Postgrado. Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Colombia. 3R Editores, S.A.

UNESCO. (2007). Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (COREALC/UNESCO Santiago); Instituto de Estadísticas de la UNESCO (UIS). Disponible: <http://www.unesco.cl>

UNICEF. (2012). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Panamá; República de Panamá. Disponible: <http://www.unicef.org/lac>

Salto, W. (2012). Gerencia Educativa. Recuperado de <http://postgrado.gerenciaeducativa2011>.