

## **Gestión del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula**

**Dr. Jimmy González Montero (UPEL)**

**Fecha de recepción: 7/10/2018**

**Fecha de Aprobación: 26/12/2018**

### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general Determinar el Desempeño del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias ubicada en Maracay Estado Aragua. Cuya metodología utilizada se diseñará dentro de un estudio de caso con apoyo en una investigación de campo de carácter descriptivo-transversal y sustentado en revisiones bibliográficas. La población estuvo conformada por un total de veinticinco (25) docentes de la escuela objeto de estudio sujetos, quienes representan el 100% del universo a estudiar; por lo finita y pequeña de la misma, el autor consideró tomarlos todos utilizando un muestreo censal. Para la recolección de la información se seleccionó como técnica la Encuesta y como instrumento un Cuestionario conformado por cuarenta (40) preguntas con escala de Likert aplicado a la muestra en estudio. La validez se hizo con tres expertos y la confiabilidad se calculó a través del Programa Estadístico SPSSV-15 obteniéndose un Alpha de Cronbach de 0,99; lo cual es de muy alta confiabilidad. Una vez analizada la información. El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva con sus respectivos porcentajes y gráficos que ilustraron los datos obtenidos de las repuestas emitidas por los docentes, dichos resultados permitieron conocer como era el desempeño del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de

Aula en la escuela estudiada, además estuvo en capacidad de identificar cuáles eran las debilidades y fortalezas del director en su rol de líder y promotor de acciones comunitarias, estudiada esta realidad, el autor recomienda planificar programas de capacitación y adiestramiento incrementará la motivación y el desempeño de los docentes, permitiendo la recopilación de información necesaria para solucionar situaciones dentro y fuera de la institución, así mismo el director conjuntamente con los docentes en la elaboración de los PPC, deben aprovechar y tomar en consideración a las madres que desean colaborar con el proceso educativo, de igual manera promover la participación e integración escuela, comunidad y familia que permite el desarrollo integral de la calidad educativa en pro de los estudiantes. Palabras clave: Desempeño, Gerencia, Roles del Gerente, Cambio Comunitario, Participación, Educación Básica.

### **Abstract**

The present investigation has as general objective to Determine the Performance of the Director as Promoter of the Community Change in the Classroom Manager in the Basic School the Delights located in Maracay State Aragua. Whose methodology will be designed within a case study with support in a field research of descriptive-transversal character and supported by bibliographic reviews. The population consisted of a total of twenty-five (25) teachers of the subject school

subject, who represent 100% of the universe to study; for the finite and small of it, the author considered taking them all using a census sampling. For the collection of information, the survey was selected as a technique and as a tool a questionnaire consisting of forty (40) questions with a Likert scale applied to the sample in the study. The validity was made with three experts and the reliability was calculated through the Statistical Program SPSSV-15, obtaining an Alpha of Cronbach of 0.99; which is very high reliability. Once the information is analyzed. The analysis of the results was carried out through the descriptive statistics with their respective percentages and graphs that illustrated the data obtained from the answers issued by the teachers. These results allowed to know how was the performance of the Director as Promoter of Community Change in the Manager of Classroom in the school studied, also was able to identify what were the weaknesses and strengths of the director in his role as leader and promoter of community actions, studied this reality, the author recommends planning training and training programs will increase motivation and teacher performance, allowing the collection of information necessary to solve situations inside and outside the institution, likewise the director together with the teachers in the preparation of the PPC, should take advantage of and take into consideration the mothers who wish to collaborate with the educational process, of equal man was to promote the participation and integration of school, community and family that allows the integral development of the educational quality in favor of the students.

Keywords: Performance, Management, Roles of the Manager, Community Change, Participation, Basic Education.

## **Introducción**

En el contexto social se ha generado cambios que ha marcado nuevas tendencias los cuales se manifiesta en nuevas formas de autoridad y liderazgo, en donde más importante son los hechos que las palabras, una posición más activa del ciudadano común, una alta conciencia comunitaria, nuevos esquemas de representación y el auge de las organizaciones comunales y vecinales. Ante la escuela estos cambios debe responder ofreciendo alternativas que contribuyan a formar individuos con capacidad para realizar gestiones colectivas, para compartir ideas, establecer acuerdos y trabajo en equipo.

Dentro del ámbito educativo, el éxito o el fracaso de una organización educativa recae en gran parte en la gestión del director, que debe usar herramientas gerenciales tomando en consideración el contexto social de la organización, como una vía que permite interrelacionar la escuela con la comunidad local y regional, aprovechando así al máximo los recursos de la misma, para lograr una efectiva acción y protección social y pedagógica. En este contexto y especialmente educativa, la evaluación forma parte del proyecto de enseñanza y aprendizaje y es, en consecuencia, una continua actividad valorativa que se realiza simultáneamente, es decir, de forma coherente e interactiva con la propia dinámica que implica el proceso de enseñanza.

Igualmente, el reto del gerente educativo es lograr establecer un liderazgo que sea aceptado por todas las personas que integran la institución y que lo ayude eficientemente a lograr los objetivos y metas de la misma; además debe prevalecer en los gerentes educativos un alto grado de influencia en forma positiva con el propósito de canalizar el talento y la energía de su gente, que le permite lograr

*Gestión del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula*

la convergencia de las necesidades de crecimientos personal de la gente a su cargo con las de incrementar al máximo su efectividad actual; conduciendo así a la consolidación de buenas relaciones entre gerente y colaboradores, a la satisfacción en el trabajo, a la preparación para desafíos futuros.

Sobre la base de estos términos y como productos de esta investigación se propone una nueva cultura que permite establecer fases de interacción en las cuales todos los miembros de la estructura organizativa actúen como un conjunto integrado orientados al cambio y al mejoramiento continua logrando de esta manera el avance en los procesos gerenciales y educativos de forma integral y participativa. Ante este panorama, se hace prioritario un proceso de revisión de la formación y actualización de los profesionales de la docencia, en general, para el logro de las metas a corto plazo. (Marcano y Finol de Franco, 2007).

De esta manera, en Venezuela se percibe la urgente necesidad de acometer profundas transformaciones en el Sistema Educativo. El desafío de hacer corresponder los procesos históricos, sociales y administrativos que caracterizan al país con la pedagogía, contando con la opinión de las bases magisteriales y muchos otros sectores de la vida nacional, ya ha dado lugar a un proceso de reforma educativa que convierte al currículo en el eje central de los cambios.

Esta realidad ha sido reconocida en distintos procesos de diagnósticos entre los que merece la pena mencionar: el informe de la Comisión Presidencial para el estudio del Proyecto Educativo Nacional (1986), la Reforma Educativa Prioridad Nacional (1994) y el Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995), en este último documento se describe claramente la realidad del Sistema Educativo, reflejando

la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza y satisfacer las expectativas de la sociedad venezolana.

Sin embargo, para asumir y llevar a cabo el cambio lo primero que se necesita es preparar a los directivos y docentes de Educación Básica en el manejo pertinente y adecuado del Currículo Básico Nacional implantado en 1997 sobre el cuál se debe reflexionar confrontando las experiencias y prácticas pedagógicas llevadas a cabo durante estos últimos años, lo cual es el punto de partida para formular propuestas que mejoren la calidad educativa.

Se plantea entonces la necesidad de mejorar la calidad de la educación de la escuela y los esfuerzos se dirigen hacia la revalorización del rol que debe cumplir el docente, así como de obtener un cambio de conducta de los directores como supervisores en todos los niveles educativos; para lograrlo, reviste gran importancia la aplicación de procesos gerenciales de supervisión y dirección con criterios de innovación, modernidad, que incrementen la calidad de la gerencia en la educación, todo esto advierte la función directiva, la cual debe animar, valorizar y estimular a las personas a quien dirige.

Es así como el director escolar del nivel de educación Básica, Media y Diversificada, es miembro clave para el máximo aprovechamiento de todos los recursos de la escuela y especialmente del humano. Al respecto, Correa (2000), señala que la manera como se gerencian los entes públicos de la sociedad, en especial las organizaciones educativas, es preocupante. A las instituciones educativas, las cuales prestan servicio a cada comunidad, les urge un gerente líder que planifique, organice, dirija, motive y controle con el objetivo de lograr lo mejor posible el desarrollo de los recursos disponibles.

Por lo tanto, es importante velar por el mejoramiento constante de la actualización, capacitación y perfeccionamiento permanente de los educadores, ya que de la esencia del Diseño Curricular se derivan dos elementos fundamentales los cuales son, el Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) y el Proyecto Pedagógico de Aula (PPA), los cuales son ejes primordiales para el logro de sus objetivos y en el alcance de la integración de los conocimientos en función de la necesidades del niño, de la escuela y sobre todo de la comunidad.

En este sentido, en los planteles de Educación Básica, Media y Diversificada, las estrategias gerenciales que el director aplique deben responder a las exigencias situacionales sin perder de vista las políticas educativas del país, donde las personas interactúen para gestionar cambio y transformaciones en beneficio del proceso educativo.

En consecuencia, la calidad del desempeño de la gestión educativa en los planteles depende de un adecuado ejercicio de la supervisión que constituye, entre todas, la función más importante en el desenvolvimiento gerencial, ya que en ella se logra saber cómo avanza la organización en todo lo conveniente a las demás funciones del proceso, es decir que además de incorporar nuevas estrategias y/o herramientas para fomentar el cambio la supervisión escolar del director juega un papel muy importante, ya que debe estar orientada a encontrar nuevas vías que permitan contribuir a que el docente haga el mejor uso del potencial creativo en pro de su propio beneficio y el de la comunidad.

Sin lugar a dudas, el rol del director como promotor de cambio comunitario debe llevar consigo el desempeño de diversas funciones, donde muchas veces el director se limita sólo a cumplir funciones de tipo

administrativo, representativa y supervisora. Con la puesta en práctica de la Reforma Curricular hacia el Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) demanda del director una función integradora, participativa y de acompañamiento en el desarrollo e implementación del mismo, que logre la coherencia de los miembros de la organización.

Es decir, una triangulación sociedad-escuela- comunidad que le permita emprender acciones para conducir a la institución hacia el éxito y promover la participación del director, maestras, maestros, alumnas, alumnos, madres, padres, vecinos y otros miembros de la comunidad de manera que permita recuperar tradiciones, emprender actividades y cubrir necesidades de la comunidad buscando conexión desde el entorno escolar. Pero esta situación no es la que comúnmente se observa en la dirección de la Escuela Básica las Delicias ubicada en Maracay Estado Aragua.

Por tanto, la premisa fundamental de la presente investigación, es que el director conozca y desarrolle las acciones necesarias para lograr cambios en la escuela planificando y ejecutando los proyectos bajo una acertada dirección. En atención a lo planteado, la investigación plantea los siguientes objetivos de investigación. **Objetivo General:** Determinar el Desempeño del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias ubicada en Maracay Estado Aragua. **Objetivos Específicos:** - Diagnosticar el desempeño del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias, - Describir las habilidades gerenciales que posee el Director como Promotor del Cambio Comunitario, - Identificar las debilidades y fortalezas del Director como Promotor del Cambio

*Gestión del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula*

Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias. Y - Precisar cuáles son los factores internos claves que interfieren en la planificación del Proyecto Pedagógico Comunitario en la Escuela Básica las Delicias.

Entre algunas investigaciones previas se tiene a Méndez (2004) quien llevó a cabo una investigación titulada El Coaching Gerencial como herramienta para Optimizar los Procesos Administrativos en las Escuelas Básicas. Trabajo de grado no publicado presentado en el Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”, en Maracay.

Donde realizó un diagnóstico para determinar la efectividad y la eficiencia de los procesos administrativos que deben cumplir los directivos de centros educacionales, obteniendo como resultado la necesidad de proponer un programa de capacitación mediante el coaching gerencial para mejorar el proceso administrativo del personal directivo de las escuelas básicas.

Recalcando que la labor administrativa del Director en todo centro educativo es fundamental para motorizar un trabajo colectivo, que genere en cada individuo la contribución a los fines comunes con el menor costo de tiempo, dinero y esfuerzos materiales. Por lo tanto, en los planteles educativos, uno de los recursos que se administra es el recurso humano, a decir de la De la Pava (2001), “El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización”. (p.13). De manera tal, que permita obtener óptimos resultados de forma que incida directamente en la formación también de otros recursos humano. Por ello, el hecho de administrar no debe realizarse sin una preparación previa, sin conocimientos, sin ética, sin organización.

## Metodología

La investigación se ubicó en el diseño de caso, al respecto, Hurtado (2000) lo define como aquellos “estudios profundos y exhaustivos de una o muy pocas unidades de estudio, a fin de obtener un conocimiento detallado de ellas.” (p.179). En cuanto al tipo de investigación se consideró de campo, ya que los datos son recogidos directamente de la realidad que presenta la Escuela Básica las Delicias objeto de este estudio. De acuerdo con el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2006), define a la investigación de campo como: “El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de cumplirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia.” (p.14).

Según los objetivos de estudio, el nivel de la investigación es descriptivo-transversal, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003), consiste en buscar especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, la aplicación de esta en el estudio permitió evidenciar la existencia del problema tal como se observa y el tratamiento que se dio a los aspectos relevantes del problema, se trató en forma dependiente.

Para este estudio, el investigador tomó la misma población como muestra, ya que se consideró que son las personas que están estrechamente relacionados con el problema es estudio, razón por la cual por las características de la investigación se consideró una muestra de carácter censal. Dentro de este orden de ideas, López. (1999), expresa que el estudio censal, “...en ocasiones es posible y práctico

examinar a todas las personas o miembros de la población que deseamos describir a este se le llama enumeración completa o censo...” (p. 294). En tal sentido para el desarrollo de la investigación, la muestra estuvo conformada por un total de veinticinco (25) docentes de la escuela objeto de estudio.

El proceso para la ejecución de la investigación se llevó a cabo de la siguiente forma.

### ***Fase 1. Revisión Bibliográfica.***

Permitirá obtener información para la construcción de un marco de referencia para el desarrollo de la investigación.

### ***Fase 2. Investigación de Campo.***

En esta fase se establece el contacto directo con los estamentos involucrados en el estudio. Las actividades desarrolladas fueron: (a) Selección de los sujetos que conformaron la muestra. (b) Operacionalización de las variables. (c) Construcción del instrumento. (d) Validación y Confiabilidad. (e) Aplicación del instrumento.

### ***Fase 3. Análisis de los Datos.***

Después de aplicar los instrumentos, se realiza el procesamiento de los datos y el análisis de los resultados, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. Los datos cuantitativos se procesaron mediante el paquete estadístico SPSS bajo Windows, Versión 15.0 y se reflejaron en cuadros y gráficos estadísticos.

### ***Fase VI: Conclusiones y Recomendaciones.***

De acuerdo a los resultados obtenidos se procedió a presentar las conclusiones

finales de los análisis realizados a la información obtenida de los instrumentos aplicados a la muestra en estudio para dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación.

Una vez realizado la aplicación del instrumento se procedió a la cuantificación de los datos obtenidos de los instrumentos: El Cuestionario Aplicado a los Docentes de la Escuela Básica Las Delicias Maracay Estado Aragua, quienes conformaron la muestra en estudio, se procedió a demostrar a través de cuadros de frecuencias, porcentajes, y gráficos de histogramas, las opiniones recopiladas según la escala de Likert.

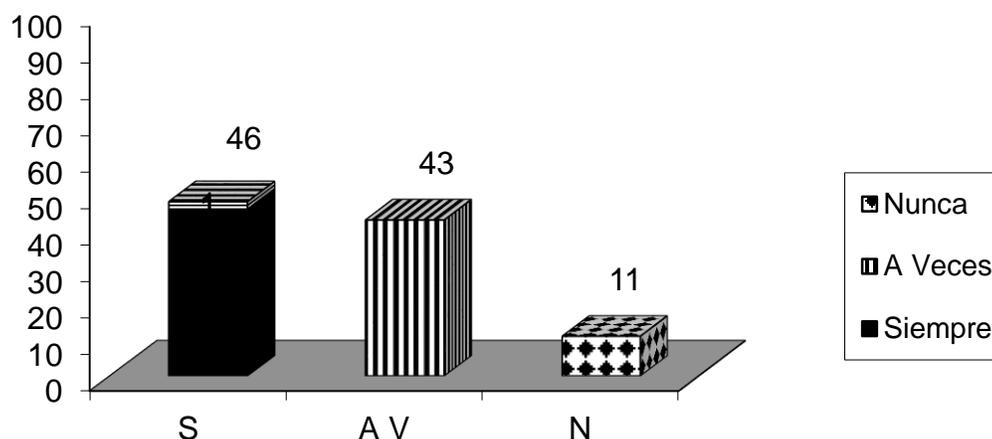
Los resultados de la investigación llevada a cabo, se presentaron en cuadros de frecuencia porcentual. Todos estos resultados permitieron proceder a la evaluación del desempeño del director como promotor del cambio en el proceso comunitario en el gerente de aula en la Escuela Básica Las Delicias, Maracay Estado Aragua.

Correspondiente a los indicadores y a las dimensiones en estudio, se realizó un análisis descriptivo de los mismos; de esta forma se dio inicio al análisis de cada una de las preguntas formuladas a los encuestados en relación al tema en estudio en cuanto al desempeño del director como promotor del cambio en el proceso comunitario, que se presenta en dicha escuela, de manera ordenada el objetivo específico y el ítem, al cual corresponde dichos análisis, seguidamente se establecerán por dimensiones, con relación a los datos provenientes de la aplicación del cuestionario al personal docente de Escuela Básica Las Delicias en estudio, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 1.  
Distribución Porcentual de la Dimensión: Funciones Institucionales, según la opinión de la muestra.

Indicador	Ítem	Alternativas					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%
Misión y Visión	1. Tiene su plantel una misión y visión definida	20	80 %	5	20 %	0	0%
Diagnóstico de Necesidades	2. Realiza seguimiento considerando las metas alcanzadas según la misión de la institución.	20	80 %	5	20 %	0	0%
	3. Planifica actividades tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades del proceso educativo en su rol comunitario.	18	72 %	5	20 %	2	8%
Planificación	4. Planifica con los miembros de la Comunidad Educativa, Asociación Civil de Padres y Consejos Comunales el Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) de la institución.	0	0%	20	80 %	5	20 %
	5. Planifica reuniones con los representantes para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.	0	0%	20	80 %	5	20 %
	6. Organiza comisiones de trabajo con docentes, padres y representantes para llevar a cabo las diferentes actividades de la institución.	20	80 %	5	20 %	0	0%
Organización	7. Organiza conjuntamente con docentes, padres y representantes las estrategias para llevar a cabo los Proyectos de Aprendizaje de la escuela.	0	0%	20	80 %	5	20 %
	8. Ejerce un liderazgo acorde con las necesidades y requerimientos de los alumnos.	20	80 %	5	20 %	0	0%

	9. Considera tener poder de convocatoria o liderazgo para con los representantes a que participen en actividades la institución.	18	72 %	5	20 %	2	8%
Comunicación	10. Envía la información oral y escrita a los padres y representantes con tiempo suficiente para cumplir con las actividades asignadas en la institución.	0	0%	18	72 %	7	28 %
	11. Utiliza canales de comunicación oral y escrita para informar a los representantes de las actividades a ejecutar en la institución	0	0%	18	72 %	7	28 %
Motivación	12. Motiva a los padres y representantes por su participación y cooperación en las actividades a través de reconocimientos	18	72 %	7	28 %	0	0%
Calidad de Servicio	13. Se reúnen los directivos de los planteles para buscar estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo	0	0%	20	80 %	5	20 %
Innovación Educativa	14. Visita usted los hogares de aquellos alumnos con problemas de conducta con la finalidad de propiciar los valores y la participación de la familia en el proceso educativo.	0	0%	15	60 %	10	40 %
Seguimiento	15. Implementa mecanismos de seguimiento para evaluar los resultados obtenidos a través de las actividades ejecutadas dentro de la escuela.	20	80 %	5	20 %	0	0%
	16. Comparte alternativas propuestas por los docentes para tomar las decisiones dentro de los programas que se van a ejecutar en la institución.	20	80 %	5	20 %	0	0%
Toma de Decisiones	17. Respeta las decisiones tomadas en consenso dentro de la institución.	20	80 %	5	20 %	0	0%
	<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>46 %</b>	<b>183</b>	<b>43 %</b>	<b>48</b>	<b>11 %</b>



**Gráfico 1.** Representación Gráfica de la Dimensión: Funciones Institucionales

### **Análisis e Interpretación**

En el cuadro anterior, se presentan los resultados respecto a la Dimensión Funciones Institucionales, se puede observar que para el ítem 1, el 80% de la muestra encuestada afirma que siempre ha existido una misión y visión definida dentro del plantel donde laboran, un hecho que permite saber cuál es el fin que persigue la institución en la cual están, para el 20% restante algunas veces han tenido el conocimiento de la existencia de la visión y la misión.

Para el ítem 2, se puede apreciar que para el 80% de los encuestados siempre se ha realizado un seguimiento considerando las metas alcanzadas según la misión de la institución. Esto evidencia la presencia de la misión dentro de la institución. Por su parte el restante 20% de la muestra encuestada manifestó que solo algunas veces se ha visto esta práctica dentro de la institución.

En el ítem 3, se observa que el 72% de la muestra manifestó que siempre se han planificado actividades tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades del proceso educativo en su rol comunitario. Un hecho muy importante ya que de esta manera se puede apreciar cuales son las verdaderas necesidades que se pueden presentar en el proceso de integración comunidad-escuela. Por otro lado el 28% restante expresó que solo algunas veces o nunca esta integración se ha dado.

Para el ítem 4, se puede observar que para el 100% de los encuestados solo algunas veces o nunca se planifica con los miembros de la Comunidad Educativa, Asociación Civil de Padres y Consejos Comunales el Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) de la institución. Un hecho que se debe tomar en cuenta ya que se debe promover mucho más la participación conjunta de todos los integrantes.

Para el ítem 5, se aprecia que para el 100% de los encuestados solo algunas veces o nunca, se han planificado reuniones con los representantes para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

En el ítem 6, se puede observar que para el 80% de los encuestados siempre se organizan comisiones de trabajo con docentes, padres y representantes para llevar a cabo las diferentes actividades de la institución. Para el resto de la muestra el 20% manifiesta que solo algunas veces estas comisiones se han formado.

Para el ítem 7, se puede apreciar que el 80% de la muestra expresó que solo algunas veces se organiza conjuntamente con docentes, padres y representantes las estrategias para llevar a cabo los proyectos de aprendizaje de la escuela. Para el restante 20% esta nunca se ha realizado.

Para el ítem 8, el 80% de la muestra encuestada expresó que siempre ejerce un liderazgo acorde con las necesidades y requerimientos de los alumnos. De manera que se mantenga la armonía dentro de la escuela, por otra parte el restante 20% manifiesta que solo algunas veces se ha ejercido liderazgo dentro de la escuela.

En el ítem 9, se observa que el 72% de los encuestados expresó que siempre se ha logrado tener poder de convocatoria o liderazgo para con los representantes a que participen en actividades de la institución. Pero por otra parte un 28% restante expresó que esto no se ha dado sino algunas veces o nunca dentro de la institución.

Para el ítem 10, se puede apreciar que para el 72% de la muestra solo algunas veces envía la información oral y escrita a los padres y representantes con tiempo

suficiente para cumplir con las actividades asignadas en la institución. Y algo más alarmante es que el restante 28% manifiesta que nunca se han realizado dichas convocatorias.

En el ítem 11, el 72% de la muestra expresó que solo algunas veces utiliza canales de comunicación oral y escrita para informar a los representantes de las actividades a ejecutar en la institución, esto se pudiera mejorar aplicando memos escritos de manera formal lo cual permitirá que la comunicación sea más fluida y constante. Por otra parte el restante 28% de los encuestados expresó que nunca ha realizado comunicación bien sea oral o escrita a los representantes para una actividad específica.

Para el ítem 12, se puede observar que el 72% de la muestra ha manifestado que siempre motiva a los padres y representantes por su participación y cooperación en las actividades a través de reconocimientos. De otro modo el 28% restante expresó que solo algunas veces se han realizado reconocimientos a los padres y representantes.

Para el ítem 13, se aprecia que de la muestra encuestada un 80% manifiesta que solo algunas veces se reúnen los directivos de los planteles para buscar estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo, estos alegan que es por su notables ocupaciones en el traslado a la zona que no les queda tiempo para realizar dichas reuniones, por otro lado el restante 20% de la muestra encuestada expresó que nunca se han realizada dichas reuniones.

Para el ítem 14, se aprecia que el 60% de los encuestados manifiesta que solo algunas veces visita los hogares de aquellos alumnos con problemas de

conducta con la finalidad de propiciar los valores y la participación de la familia en el proceso educativo. Por otra parte el restante 40% expresa que nunca ha realizado estas visitas.

seguimiento para evaluar los resultados obtenidos a través de las actividades ejecutadas dentro de la escuela. Debido a que no tienen tiempo para realizar dichas labores. Por su parte el restante 20% se inclinó hacia que nunca se han hechos este tipo de seguimiento.

Para el ítem 16, se puede expresar que el 80% de la muestra encuestada manifestó que siempre comparte alternativas

En el ítem 15, de la muestra seleccionada se extrae que el 80% expresó que solo algunas veces implementa mecanismos de

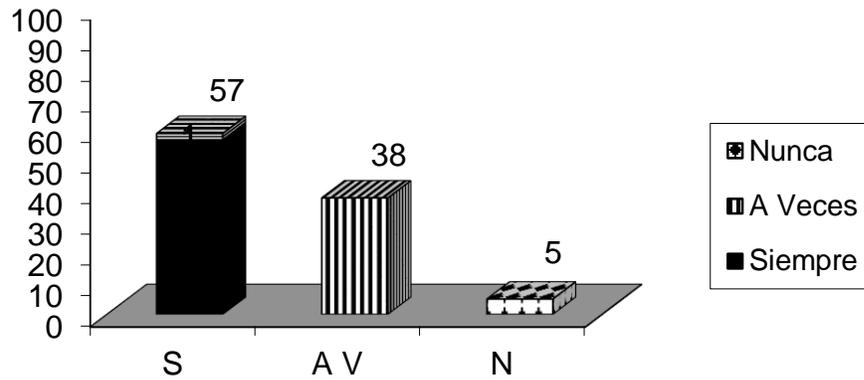
propuestas por los docentes para tomar las decisiones dentro de los programas que se van a ejecutar en la institución. Para el restante 20% esto no se ha dado nunca.

En el ítem 17, se puede apreciar que el 80% de la muestra expresó que siempre respeta las decisiones tomadas en consenso dentro de la institución. Por otra parte un 20% manifiesta que esto no se ha dado nunca dentro de la misma.

Tabla 2.  
Distribución Porcentual de la Dimensión: Habilidades Gerenciales, según la opinión de la muestra.

Indicador	Ítem	Alternativas					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%
Planificación en Conjunto	18. Planifica usted actividades culturales con la comunidad en conjunto con otros docentes de la institución.	18	72%	7	28%	0	0%
	19. Favorece la autonomía de la Asociación Civil de Padres y Representantes al tomar decisiones sobre las actividades en que involucren a la comunidad.	0	0%	18	72%	7	28%
Trabajo en Equipo	20. Fomenta las comunicativas con los alumnos para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.	18	72%	5	20%	2	8%
Retroalimentación	21. Realiza evaluaciones escritas a los alumnos para saber de sus opiniones de acuerdo a las actividades realizadas.	5	20%	15	60%	5	20%

Logro de los Objetivos	22. El director promueve entre el personal docente la cooperación hacia el logro de objetivos.	18	72%	5	20%	2	8%
	23. El director comunica al personal docente los objetivos planteados y los motiva en el desempeño para el logro de los mismos.	18	72%	7	28%	0	0%
Valores Institucionales	24. Usted divulga los valores de respeto entre los miembros de la familia y la institución educativa.	18	72%	7	28%	0	0%
Comunidad Educativa	25. Ha utilizado las instalaciones de la comunidad con el fin de llevar a cabo diferentes proyectos educativos.	15	60%	10	40%	0	0%
Entorno Social	26. La ejecución de programa de capacitación comunitaria tiende a solucionar los problemas de integración entre la escuela y su entorno social.	15	60%	10	40%	0	0%
Proyectos Pedagógicos Institucionales Comunitario	27. Ha recibido algún tipo de información o asesoría con relación a Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC)	15	60%	10	40%	0	0%
	28. Ha realizado usted Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) en su institución.	15	60%	10	40%	0	0%
	29. En los objetivos propuestos en el PPC, el director evalúa los resultados.	15	60%	10	40%	0	0%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>57%</b>	<b>114</b>	<b>38%</b>	<b>16</b>	<b>5%</b>



**Gráfico 2.** Representación Gráfica de la Dimensión: Habilidades Gerenciales

### **Análisis e Interpretación**

En la tabla 2, se presentan los resultados respecto a la Dimensión Habilidades Gerenciales, se puede observar que para el ítem 18, para el 72% de la muestra encuestada siempre se planifican actividades culturales con la comunidad en conjunto con otros docentes de la institución. Un punto muy favorable ya que de esta manera es como se construye una sociedad digna donde todos seamos formadores de nuestro propio destino. Por otra parte el 28% restante se manifiesta como que solo algunas veces se han planificado este tipo de actividades culturales.

Para el ítem 19, se aprecia que el 100% de la muestra encuestada manifiesta que solo algunas veces o nunca se ha favorecido la autonomía de la Asociación Civil de Padres y Representantes al tomar decisiones sobre las actividades en que involucren a la comunidad. Un punto que se debe tomar más en cuenta ya que la asociación debe involucrarse mucho más en las actividades inherentes a la institución.

Para el ítem 20, se puede observar que para el 72% de la muestra siempre se fomenta las comunicativas con los alumnos para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Pero por otra parte el restante 28% de los encuestados manifiesta que solo algunas veces o nunca se han realizado este tipo de comunicación a los alumnos.

Para el ítem 21, se aprecia que para el 80% de la muestra solo algunas veces o nunca se realizan evaluaciones escritas a los alumnos para saber de sus opiniones de acuerdo a las actividades realizadas. Por otra parte hay un 20% de la muestra que expresa que siempre se han aplicado estas evaluaciones con grandes resultados para la retroinformación.

Para el ítem 22, se aprecia que para el 72% de los encuestados siempre el director ha promovido entre el personal docente la cooperación hacia el logro de los objetivos. Mientras que para el restante 28% esto sucede solo algunas veces o nunca.

Para el ítem 23, para el 72% de los encuestados el director siempre comunica al personal docente los objetivos planteados y los motiva en el desempeño

para el logro de los mismos. En concordancia con el ítem anterior estos docentes se sienten motivados por ser tomados en cuenta para así cumplir con los objetivos de la institución mientras que el 28% restante manifiesta que esto sucede solo algunas veces.

Para el ítem 24, El 72% de la muestra encuestada indica que siempre divulga los valores de respeto entre los miembros de la familia y la institución educativa. Hecho muy favorable para la institución pues de esta forma se están forjando el futuro de este país. Por otra parte el resto de la muestra 28% manifiesta que solo algunas veces esto se está realizando.

Para el ítem 25, La respuesta a esta interrogante estuvo muy dividida ya que para el 60% de los encuestados siempre se han utilizado las instalaciones de la comunidad con el fin de llevar a cabo

Pedagógico Comunitario (PPC), pero por el contrario el restante 40% de los encuestados expresó que solo algunas veces esto ha sucedido.

Para el ítem 28, se aprecia que para el 60% de los encuestados siempre se han realizado Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) en su institución. Por otro lado el 40% restante de los encuestados manifestó que solo algunas

diferentes proyectos educativos. Sin embargo existe un total de 40% de esa muestra que expresa que solo algunas veces se han realizados dichos proyectos comunitarios dentro de las instalaciones de la comunidad.

Para el ítem 26, también hay una división en las características de respuestas ya que para el 60% de los encuestados siempre la ejecución de programas de capacitación comunitaria tiende a solucionar los problemas de integración entre la escuela y su entorno social. Pero para un 40% restante de esta muestra encuestada expresa que solo algunas veces se ha visto que esta tendencia ayude a la solución de los problemas dentro de la institución.

Para el ítem 27, se puede observar que para el 60% de la muestra siempre se ha recibido algún tipo de información o asesoría con relación a Proyecto veces se han realizado este tipo de proyectos comunitarios.

Para el ítem 29, se mantiene la tendencia de respuesta de los ítems anteriores donde se puede observar que el 60% de los encuestados manifestó que siempre en los objetivos propuestos en el PPC el director evalúa los resultados. Pero para el restante 40% de la muestra encuestada esto no está sucediendo de esta manera.

Tabla 3.

Distribución Porcentual de la Dimensión: Integración, según la opinión de la muestra.

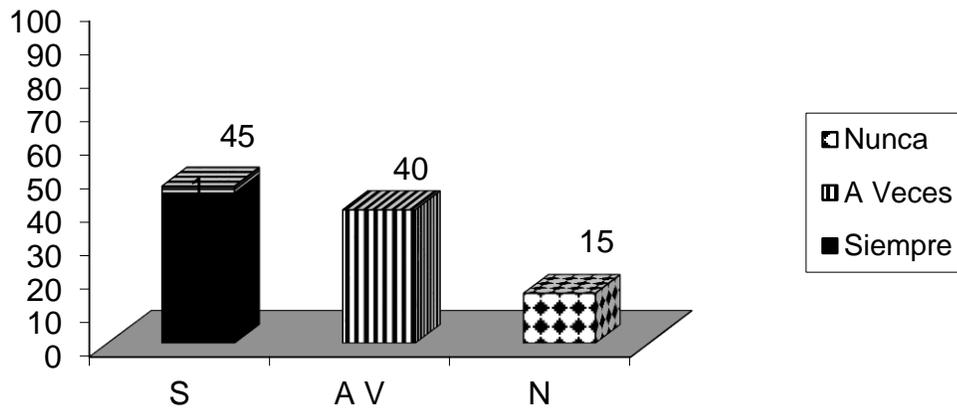
Indicador	Ítem	Alternativas					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%
Relaciones Interpersonales	30. Mantienen buenas relaciones interpersonales con los padres, representantes y	20	80%	5	20%	0	0%

	demás miembros de la comunidad.						
Participación	31. Propicia la participación padres y representantes en comisiones de trabajos para ayudar el proceso educativo.	20	80%	5	20%	0	0%
Toma de Decisiones	32. El director considera la opinión del personal docente en el proceso de la toma de decisiones de la institución.	0	0%	15	60%	10	40%
Integración	33. El director orienta a los docentes y representantes a trabajar en equipo a fin de lograr la integración Escuela-Comunidad.	15	60%	5	20%	5	20%
Reconocimiento	34. El director reconocen los esfuerzos de los docentes por lograr la participación e integración de todos los miembros de la institución	20	80%	5	20%	0	0%
Normas de Convivencia	35. El directivo y docentes programan las actividades para promover las normas de convivencia como elemento básico del Proyecto Educativo del Centro.	18	72%	5	20%	2	8%
	36. Las normas de convivencia escolar se conciben mediante un proceso abierto, participativo y plural entre todos los miembros de la institución.	15	60%	5	20%	5	20%
Programas de Capacitación	37. En la institución se ofrecen programas de capacitación para la actualización, mejora de habilidades y conocimientos de los docentes.	0	0%	20	80%	5	20%
Conflicto	38. Ante un conflicto, el director es objetivo con ambas partes para llegar a un acuerdo.	5	20%	15	60%	5	20%

39. Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros para seleccionar estrategias adecuadas para la solución de los conflictos. 5 20% 15 60% 5 20%

40. Los acuerdos entre docentes y alumnos están basados en el respeto de las opiniones de ambas partes ante un conflicto. 5 20% 15 60% 5 20%

**Total 123 45% 110 40% 42 15%**



**Gráfico 3.** Representación Gráfica de la Dimensión: Integración

## **Análisis e Interpretación**

En la tabla 3, se presentan los resultados respecto a la Dimensión Integración, se puede observar que para el ítem 30, el 80% de la muestra encuestada manifestó que siempre mantiene buenas relaciones con los padres, representantes y demás miembros de la comunidad, alegando que esto les ha traído excelentes resultados con sus alumnos ya que sienten una relación más especial que solo docente alumno, por su parte el restante 20% expresó que solo algunas veces ha mantenido estas relaciones dentro de la institución.

Para el ítem 31, se aprecia que el 80% de los encuestados expresó que siempre propicia la participación de los padres y representantes en comisiones de trabajo para ayudar el proceso educativo, un hecho que es notable ya que con la participación de todos se logrará alcanzar de manera más favorable los objetivos planteados por la institución. Pero para el restante 20% de la muestra solo algunas veces se ha logrado dicha participación en la resolución de los problemas de la institución.

En el ítem 32, se puede observar que para el 60% de la muestra solo algunas veces el director considera la opinión del personal docente en el proceso de la toma de decisiones de la institución. Lo que ocasiona malestar generalizado ya que consideran que los deberían tomar mucho más en cuenta a la hora de generarse la toma de decisiones. Por su parte el restante 40% de la muestra encuestada manifestó que nunca se les ha tomado en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

En el ítem 33, se puede apreciar que para el 60% de la muestra el director siempre orienta a los docentes y representantes a trabajar en equipo a fin de lograr la integración Escuela-Comunidad. Un punto que de suma importancia ya que al lograr dicha integración se pueden alcanzar con mucho más eficacia los objetivos planteados por la institución. Por otra parte el 40% restante de los encuestados expresaron que solo algunas veces o nunca esta integración se ha dado.

En el ítem 34, se observa que para el 80% de los encuestados el director reconoce los esfuerzos de los docentes por lograr la participación e integración de todos los miembros de la institución, un punto muy bien tratado ya que es de suma importancia que se fomente la participación masiva de dichos miembros, pero también se observa que un 20% de los encuestados manifiesta que solo algunas veces se han podido integrar a todos los miembros de la institución.

En el ítem 35, se aprecia que el 72% de los encuestados expresó que el directivo y docentes siempre programan las actividades para promover las normas de convivencia como elemento básico del Proyecto Educativo del Centro. Por otra parte se observa que un 28% restante manifiesta que solo algunas veces o nunca se han promovido dichas normas de convivencia.

En el ítem 36, para este ítem se observa que un 60% de la muestra encuestada expresó que las normas de convivencia escolar siempre se conciben mediante un proceso abierto, participativo y plural entre todos los miembros de la institución.

Por otra parte se puede apreciar que para el restante 40% de la muestra encuestada solo algunas veces o nunca se ha apreciado esta situación.

En el ítem 37, se aprecia que para el 100% de la muestra promediado solo algunas veces o nunca en la institución se ofrecen programas de capacitación para la actualización, mejora de habilidades y conocimientos de los docentes. En el ítem 38, se puede apreciar que para el 80% de la muestra encuestada sólo algunas veces o nunca ante un conflicto, el director es objetivo con ambas partes para llegar a un acuerdo y esto es particularmente preocupante ya que no debe existir parcialidad para una parte u otra, este debe ser imparcial y completamente objetivos con ambas partes en conflicto para poder mediar y buscar en consenso una solución al problema, por otra parte el 20% restante de la muestra expresó que siempre se ha dado esta objetividad por parte del directivo.

En el ítem 39, se puede observar que para el 80% de la muestra encuestada solo algunas veces o nunca recibe apoyo y colaboración de sus compañeros para seleccionar estrategias adecuadas para la solución de los conflictos, nunca los acuerdos entre docentes y alumnos están basados en el respeto de las opiniones de ambas partes ante un conflicto, por otra parte se aprecia que para el restante 20% siempre se recibe este tipo de apoyo por parte de los compañeros.

En el ítem 40, para el 80% de la muestra encuestada se aprecia que sólo algunas veces o nunca los acuerdos entre docentes y alumnos están basados en el respeto de

las opiniones de ambas partes ante un conflicto. Por otra parte el 20% restante expresa que siempre se ha cumplido este tipo de acuerdos entre los docentes y alumnos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Tomando en consideración el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio y partiendo de los objetivos formulados, se expresan las conclusiones siguientes:

En primer lugar, el investigador realizó un diagnóstico de cómo era el desempeño del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias, a partir del cual se puede describir las habilidades gerenciales que posee el Director como Promotor del Cambio Comunitario, tomando en consideración que en la gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda no sólo la comunidad educativa y sino de todo el entorno social que rodea a la institución escolar; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares en pro de la calidad de la educación.

Es por ello, que el director como líder transformador y promotor del cambio comunitario debe considerar y manejar las habilidades gerenciales para poder modificar las formas de conducta de que se dispone buscando con ello la optimización de dicho comportamiento para la actividad

de efectiva de la dirección, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos tales como:

- El director debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes.
- Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.
- Así mismo, debe ser generador del proceso de motivación; es comenzar con la puesta en práctica de esta filosofía; es importante que, esté atento a como se va llevando a cabo en las diferentes actividades y proyectos de la institución para la motivación institucional y dentro de los líderes, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los estudiantes y fomentar la comunicación de estos.
- Propiciar la comunicación efectiva y motivación es romper con las barreras institucionales y la comunidad, logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de la organización educativa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el hecho educativo. Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar la motivación para el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta más apoyado por

sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

- De igual manera, fomentar curso o taller para el adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes y habilidades, que se pueden tener para cumplir con la realización del trabajo participativo y comunitario, en pro de lo colaborativo y cooperativo, fomentando la capacitación motivacional, consiste en la formación de las personas “Docentes” para realizar el trabajo, el objetivo de los mismos es habituar y motivar al líder institucional, al trabajador de alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá un mejor desempeño y mayor productividad en el hecho educativo.
- Con los programas de capacitación y adiestramiento se logra la motivación de los docentes, permitiendo la recopilación de información necesaria para solucionar situaciones dentro y fuera de la institución, facilitando además la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la más apta.
- El director debe lograr una actitud positiva en sus docentes que van a ser entrenadas deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su desempeño tanto en la institución escolar laboral como crecimiento personal.
- El director debe convertirse en orientador en sus docentes, acerca de la

necesidad de aprender, crear habilidades por medio de la práctica y entender la importancia del proceso comunitario.

- Concientizar en sus docentes la necesidad de ser evaluados (retroinformación) y la capacidad de evaluarse ellos mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

Así pues se pudo apreciar también que el docente realiza seguimiento a los procesos considerando las metas alcanzadas según la misión de la institución. Con respecto a la planificación se pudo observar que el docente si planifica tomando en cuenta el diagnóstico realizado, pero solo algunas veces o nunca planifica con los miembros de la comunidad educativa, asociación civil de padres y consejos comunales por lo que no se aplican reuniones para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

El docente si mantiene cierto liderazgo acorde a las necesidades y requerimientos de los alumnos, sin embargo no se están manejando las comunicaciones ni de forma oral ni escrita o de forma muy esporádica, lo que ocasiona una desinformación, por la poca formalidad de este tipo de comunicación.

Para la Dimensión Funciones Institucionales se puede inferir que hay una notable diversidad de opiniones al respecto y que esto acarrea se haga un estudio a profundidad con respecto a diversos puntos que se encontraron dentro de la aplicación del instrumento cuestionario ya que finalmente se aprecia que las alternativas de respuestas siempre

y algunas veces manejan un nivel parecido al momento de responder el mismo, mientras que la alternativa nunca se presentó en menor proporción.

De acuerdo con los resultados arrojados del cuestionario aplicado, se puede decir, en relación a que si los docentes mantienen conocimiento con respecto a las funciones institucionales, un alto porcentaje de los encuestados opinó que si tiene dicho conocimiento, sin embargo analizando los resultados se evidencia que hace falta un poco más de información por parte de la administración gerencial en cuanto a realizar un diagnóstico sobre los conocimientos previos en relación a dichas funciones.

Ante esta realidad y de acuerdo a esta respuesta emitidas por cada docentes se pudo conocer los siguientes aspectos, en relación a la Dimensión Habilidades Gerenciales en Función de los Objetivos, señalaron que si se está planificando actividades culturales con la comunidad pero que solo algunas veces la asociación civil de padres y representante puede participar en la toma de decisiones.

También se pudo apreciar que si se está fomentando las comunicación con los alumnos a pesar de que solo algunas veces se realizan evaluaciones escritas a los alumnos para saber de sus opiniones de acuerdo a las actividades realizadas.

Es buena la disposición por parte del director para promover la participación de los docentes hacia el logro de objetivos y se observa también que se divulgan valores de respeto entre los miembros de la familia y la institución.

Se puede decir también que se han recibido por parte de la comunidad educativa información respecto a los proyectos institucionales comunitarios y que de esa forma los objetivos propuestos son evaluados por el director de forma oportuna.

Para la Dimensión Integración entre la escuela y la comunidad, se pudo apreciar que existen excelentes relaciones interpersonales con los padres, representantes y demás miembros de la comunidad, a su vez se propicia la participación de estos en comisiones de trabajo para ayudar en el proceso educativo.

El director orienta a los docentes y representantes a trabajar en equipo para de esta forma lograr la integración escuela comunidad. Otro punto muy relevante es el reconocimiento que realiza el director para los docentes por lograr la participación e integración de todos los miembros de la institución, pero se observó que hace falta un poco más de apoyo en el fomento de programas de capacitación para la actualización y mejoras en las habilidades y conocimientos de los docentes, también se debe fortalecer de manera inmediata y con más contundencia la manera de manejar los conflictos ya que es un poco débil o parcializada.

Una vez reconocida las habilidades gerenciales que posee el Director como Promotor del Cambio Comunitario, el investigador estuvo en capacidad de identificar las debilidades y fortalezas del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula en la Escuela Básica las Delicias.

#### **Debilidades:**

- El director debe tener imparcialidad y objetividad ante un conflicto.
- Generar la participación de padres y madres de familia.
- Promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica.
- Determinar la Misión y Visión de la Institución a partir de estos objetivos.
- Estructurar los objetivos en términos de transformación y cambio comunitarios.
- Fomentar la Formación de Agentes Educativos Comunitarios.
- Fortalecer la habilidad de la familia para atender a los alumnos.
- Fortalecimiento de Redes Familiares en pro del Hecho Educativo.

#### **Fortalezas:**

- La dirección escolar está comprometida con el logro de los objetivos de la Escuela Básica las Delicias.
- El director, es un líder pedagógico y gerente de la Escuela Básica las Delicias.
- El director ejerce una gerencia escolar efectiva.

#### **Referencias**

- Correa, L. (2000). *La Gerencia Educativa a Nivel Directivo y su Incidencia en el Desempeño Docente en las Escuelas Básicas de El Socorro, Estado Guárico*. Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Nacional Abierta.
- De la Pava. (2001). *El Talento Humano fundamental para la Organización*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernández, C. Batista, D. (2003). Metodología de la

- Investigación. México: Mc. Graw – Hill Interamericana, S.A.
- Hurtado de B., J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sydal.
- Ley Orgánica de Educación. (1980). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 2635. Extraordinaria publicada en julio 26, 1998. 36787 (Ordinaria) septiembre 15, 1999. Caracas.
- López, A. (1999). *Diseño Investigativo de la Estadística Documental*. México. Editorial Limusa.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M., Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea] 2007, 12 (Septiembre-Sin mes) : [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2007] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014474006>> ISSN 1315-9984
- Méndez, H. (2004). *El Coaching Gerencial como herramienta para Optimizar los Procesos Administrativos en las Escuelas Básicas*. Trabajo de grado no publicado presentado en el Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”. Maracay.
- Ministerio de Educación y Deportes (MED, 2004). *Políticas, Programas y Estrategias de la Educación Venezolana*. Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.me.gov.ve/>. [Consulta: Mayo-17- 2008].
- Ministerio de Educación y Deporte (MED, 1987). *Modelo Normativo de Educación Básica*. Caracas.
- Ministerio de Educación (1997). *Currículo Básico Nacional. Documento Normativo*. Caracas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1984). *Revisar el Desarrollo*. Caracas: Autor.
- Pérez, E. (1999). Las Relaciones Humanas y la Función Directiva. *Revista de Actualización Docente LIMEN. Segunda Epoca, Año 2, Agosto*.
- Pérez, J. (2002). *El Liderazgo y la Gerencia*. *Revista Universidad EAFIT N° 102*. Bogotá. Colombia.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1995). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986). *Decreto N° 995, 22 de enero de 1986*. Presidencia de la República de Venezuela.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de la Investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Panapo.
- Salazar, J. (1998). *Gerencia en el Entorno Educativo*. Maracay: IPMAR.
- Sierra Bravo, R (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Teorías y Ejercicios. Madrid: Paraninfo, S.A.
- SPSS V15.0. (2005). *Statiscal Package for the Social Sciences. Programa de Computación*. Disponible: SPSS, inc. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL, 2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas- Venezuela: Fondo Editorial

*Jimmy González*

de la Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador.  
(FEDEUPEL).