



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL



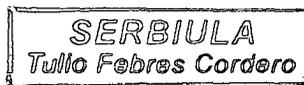
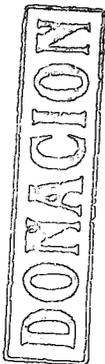
**EL ROL DEL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE LA FORMACIÓN Y
ACTUALIZACIÓN DEL DOCENTE**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Administración
Educativa

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lic. Sandra García

Tutora: Dra. Lilian Angulo



Mérida, junio 2013

DEDICATORIA

*A los estudiantes, de manera especial de quienes fui su profesor guía
en el Colegio Salesiano “San Luis”,
gracias a ellos comprendí que el título no hace al docente, sino que nos
hacemos docentes cada día en la práctica pedagógica, en el aula de clase.*

*A mis colegas docentes, que a pesar de no ser bien remunerados,
ni recibir su pago a tiempo, buscan en el día a día dar lo mejor de sí, con la
firme convicción de que su trabajo cae sobre tierra fértil.*

*A los directores, supervisores natos de la obra educativa, de manera
particular a los pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas quienes, a pesar
de su agitada y exigencia carga administrativa dedican un poco de su tiempo a la
formación y actualización de su personal*

AGRADECIMIENTO

*A Dios, que por medio de su Espíritu Santo
me ha asistido en todo momento, dándome sabiduría y entendimiento
en el momento oportuno.*

*A mi comunidad religiosa, y en ella,
al Instituto de las Hijas del Divino Salvador, por su constante apoyo,
por haber confiado en mi persona y darme la posibilidad de culminar este
maravilloso y enriquecedor postgrado.*

*A mi mamá, hermanos y familiares,
por estar pendiente de mí y de mis estudios a pesar de la distancia.*

*A mi estimado padre Miguel Ángel,
Director del Colegio Salesiano San Luis,
Salesiano -gerente- educador,
que se ocupó desinteresadamente de mis tareas laborales*

en mis anhelados viernes de estudio.

*A mi apreciada tutora Lilian Angulo,
quien con empeño, paciencia y dedicación me ha orientado y acompañado*

en la realización de este trabajo

*A los docentes y directivos de los centros educativos
de la Parroquia Mariano Picón Salas,*

por colaborar con entera presteza en este trabajo de investigación.

*A mis queridos compañeros y compañeras de estudio, por haberme dado la
posibilidad de compartir hermosos momentos, no solo académicos sino también
celebrativos, cuenten con mi cariño y oración.*

*No puedo dejar de mencionar al maravilloso grupo de profesores de la
Especialización, quienes con el fin de prepararme, no solo me exigieron, sino
también me motivaron y orientaron durante mi tiempo de estudio.*

*Al equipo técnico de los Salesianos Cooperadores, que con su agilidad tecnológica
me supieron brindar su ayuda*

A todos y a todas, ¡MIL GRACIAS!

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice general	iv
Lista de tablas y gráficos	vi
Resumen	viii
Introducción	1
Capítulo I	4
1. El problema	
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos de la investigación	11
1.3. Justificación de la investigación	11
1.3.1. Desde la perspectiva social	12
1.3.2. Desde la perspectiva académica	12
1.3.3. Desde el punto de vista teórico	12
1.3.4. Desde el punto de vista de la administración educativa	13
1.4. Alcance de la investigación	13
1.5. Delimitación del estudio	13
Capítulo II	
Marco Teórico	
1. Antecedentes	15
2. Bases teóricas	21
2.1. Habilidades del director	21
2.1.1. Habilidades pedagógicas	24
2.1.2. Habilidades administrativas	24
2.1.3. Habilidades técnicas	27
2.1.4. Habilidades humanas	28
2.2. El docente	30
2.2.1. El profesional no docente	33
2.3. Formación y actualización docente	34
2.4. Elementos del hacer docente	39
2.4.1. Estrategias pedagógicas	39
2.4.2. Estrategias cognitivas	40
2.4.3. Estrategias metacognitivas	40
2.4.4. Estrategias de manejo de recursos para mejorar el aprendizaje	41
2.5. La planificación	42
2.5.1. Componentes de la planificación	43
2.6. La evaluación	45
2.6.1. Principios y propósitos de la evaluación	47
2.7. La evaluación en el Sistema Educativo Bolivariano	48
2.7.1. Evaluación cualitativa	49
2.7.2. Evaluación cuantitativa	49

2.7.3. Enfoque crítico	49
------------------------------	----

Capítulo III

1. Marco Metodológico

1.1. Tipo de investigación	51
1.2. Diseño de la investigación	52
1.3. Población	53
1.4. Muestra	54
1.4.1. Muestreo	56
1.5. Definición operacional de variables	57
1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
1.6.1. Técnica de análisis de datos	59
Mapa de variables	60

Capítulo IV

Presentación de resultados

1. Datos generales de la muestra	62
Variable rol del director (opinión de los directores).....	63
Variable formación y actualización (opinión de los directores).....	79
Variable rol del director (opinión de los docentes)	94
Variable formación y actualización (opinión de los docentes).....	110
Resumen de la variable rol del director	125
Resumen general de la variable rol del director	130
Resumen general de la variable formación y actualización docente	138
Resumen general de las variables	140

Conclusiones	144
Recomendaciones	146

Referencias bibliográficas	149
Referencias electrónicas	153
Referencias legales	155

Anexos	156
Ficha de los evaluadores	157
Análisis de la validación cualitativa del instrumento	158
Análisis de la validación cuantitativa del instrumento	159
Instrumento aplicado a directores y docentes	162

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Variable: Rol del director

Opiniones de los directores

TABLA Y GRÁFICO 1 Frecuencia del ítem 1: indicador habilidades pedagógicas ...	63
TABLA Y GRÁFICO 2 Frecuencia del ítem 2: indicador habilidades pedagógicas ...	64
TABLA Y GRÁFICO 3 Frecuencia del ítem 3: indicador habilidades pedagógicas ...	65
TABLA Y GRÁFICO 4 Frecuencia del ítem 4: indicador habilidades pedagógicas ...	66
TABLA Y GRÁFICO 5 Frecuencia del ítem 5: indicador habilidades administrativas	67
TABLA Y GRÁFICO 6 Frecuencia del ítem 6: indicador habilidades pedagógicas ...	68
TABLA Y GRÁFICO 7 Frecuencia del ítem 7: indicador habilidades administrativas	69
TABLA Y GRÁFICO 8 Frecuencia del ítem 8: indicador habilidades administrativas	70
TABLA Y GRÁFICO 9 Frecuencia del ítem 9: indicador habilidades técnicas	71
TABLA Y GRÁFICO 10 Frecuencia del ítem 10: indicador habilidades técnicas	72
TABLA Y GRÁFICO 11 Frecuencia del ítem 11: indicador habilidades técnicas	73
TABLA Y GRÁFICO 12 Frecuencia del ítem 12: indicador habilidades técnicas	74
TABLA Y GRÁFICO 13 Frecuencia del ítem 13: indicador habilidades humanas	75
TABLA Y GRÁFICO 14 Frecuencia del ítem 14: indicador habilidades humanas	75
TABLA Y GRÁFICO 15 Frecuencia del ítem 15: indicador habilidades humanas	76
TABLA Y GRÁFICO 16 Frecuencia del ítem 16: indicador habilidades humanas	77

Variable: Formación y actualización docente

TABLA Y GRÁFICO 17 Frecuencia del ítem 17: indicador estrategias pedagógicas ..	78
TABLA Y GRÁFICO 18 Frecuencia del ítem 18: indicador estrategias pedagógicas	79
TABLA Y GRÁFICO 19 Frecuencia del ítem 19: indicador estrategias pedagógicas	80
TABLA Y GRÁFICO 20 Frecuencia del ítem 20: indicador estrategias pedagógicas	81
TABLA Y GRÁFICO 21 Frecuencia del ítem 21: indicador estrategias pedagógicas	82
TABLA Y GRÁFICO 22 Frecuencia del ítem 22: indicador planificación	83
TABLA Y GRÁFICO 23 Frecuencia del ítem 23: indicador planificación	84

TABLA Y GRÁFICO 24 Frecuencia del ítem 24: indicador planificación	85
TABLA Y GRÁFICO 25 Frecuencia del ítem 25: indicador evaluación	86
TABLA Y GRÁFICO 26 Frecuencia del ítem 26: indicador evaluación	87
TABLA Y GRÁFICO 27 Frecuencia del ítem 27: indicador evaluación	88
TABLA Y GRÁFICO 28 Frecuencia del ítem 28: indicador evaluación	89
TABLA Y GRÁFICO 29 Frecuencia del ítem 29: indicador evaluación	90
TABLA Y GRÁFICO 30 Frecuencia del ítem 30: indicador evaluación	91
TABLA Y GRÁFICO 31 Frecuencia del ítem 31: indicador estrategias pedagógicas	93

Variable: Rol del director

Opinión de los docentes

TABLA Y GRÁFICO 32 Frecuencia del ítem 1: indicador habilidades pedagógicas ..	94
TABLA Y GRÁFICO 33 Frecuencia del ítem 2: indicador habilidades pedagógicas...	95
TABLA Y GRÁFICO 34 Frecuencia del ítem 3: indicador habilidades pedagógicas...	96
TABLA Y GRÁFICO 35 Frecuencia del ítem 4: indicador habilidades pedagógicas...	97
TABLA Y GRÁFICO 36 Frecuencia del ítem 5: indicador habilidades administrativas.....	98
TABLA Y GRÁFICO 37 Frecuencia del ítem 6: indicador habilidades administrativas.....	99
TABLA Y GRÁFICO 38 Frecuencia del ítem 7: indicador habilidades administrativas.....	100
TABLA Y GRÁFICO 39 Frecuencia del ítem 8: indicador habilidades administrativas.....	101
TABLA Y GRÁFICO 40 Frecuencia del ítem 9: indicador habilidades técnicas.....	102
TABLA Y GRÁFICO 41 Frecuencia del ítem 10: indicador habilidades técnicas.....	103
TABLA Y GRÁFICO 42 Frecuencia del ítem 11: indicador habilidades técnicas.....	104
TABLA Y GRÁFICO 43 Frecuencia del ítem 12: indicador habilidades técnicas	105
TABLA Y GRÁFICO 44 Frecuencia del ítem 13: indicador habilidades humanas.....	106
TABLA Y GRÁFICO 45 Frecuencia del ítem 14: indicador habilidades humanas.....	107

TABLA Y GRÁFICO 46 Frecuencia del ítem 15: indicador habilidades humanas.....	108
TABLA Y GRÁFICO 47 Frecuencia del ítem 16: indicador habilidades humanas.....	109

Variable: Formación y actualización docente
Opiniones de los docentes

TABLA Y GRÁFICO 48 Frecuencia del ítem 17: indicador estrategias pedagógicas	110
TABLA Y GRÁFICO 49 Frecuencia del ítem 18: indicador estrategias pedagógicas	111
TABLA Y GRÁFICO 50 Frecuencia del ítem 19: indicador estrategias pedagógicas	112
TABLA Y GRÁFICO 51 Frecuencia del ítem 20: indicador estrategias pedagógicas	113
TABLA Y GRÁFICO 52 Frecuencia del ítem 21: indicador estrategias pedagógicas	114
TABLA Y GRÁFICO 53 Frecuencia del ítem 22: indicador planificación	115
TABLA Y GRÁFICO 54 Frecuencia del ítem 23: indicador planificación	116
TABLA Y GRÁFICO 55 Frecuencia del ítem 24: indicador planificación	117
TABLA Y GRÁFICO 56 Frecuencia del ítem 25: indicador evaluación.....	118
TABLA Y GRÁFICO 57 Frecuencia del ítem 26: indicador evaluación.....	119
TABLA Y GRÁFICO 58 Frecuencia del ítem 27: indicador evaluación.....	120
TABLA Y GRÁFICO 59 Frecuencia del ítem 28: indicador evaluación.....	121
TABLA Y GRÁFICO 60 Frecuencia del ítem 29: indicador evaluación.....	122
TABLA Y GRÁFICO 61 Frecuencia del ítem 30: indicador evaluación.....	123
TABLA Y GRÁFICO 62 Frecuencia del ítem 31: indicador evaluación.....	124

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 Porcentaje de compensación docente	38
CUADRO 2 Distribución de la población	54
CUADRO 3 Muestreo de la investigación.....	57
CUADRO 4 Valor de alternativas	59
CUADRO 5 Baremo de calificación.....	59
CUADRO 6 Mapa de variables	60
CUADRO 7 Resumen del indicador habilidades pedagógicas	125
CUADRO 8 Resumen del indicador habilidades administrativas	126
CUADRO 9 Resumen del indicador habilidades técnicas	127
CUADRO 10 Resumen del indicador habilidades humanas	128
CUADRO 11 Resumen general de la variable rol del director	130
CUADRO 12 Resumen del indicador estrategias pedagógicas	133
CUADRO 13 Resumen del indicador planificación	136
CUADRO 14 Resumen del indicador evaluación	137
CUADRO 15 Resumen general de la variable formación y actualización docente	138
CUADRO 16 Resumen general de las variables	140
CUADRO 17 Correlación entre el rol del director y la formación y actualización docente	141

Universidad de los Andes
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Administración Educacional
Especialización en Administración Educacional

EL ROL DEL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE

Autor: Lic. Sandra García
Tutora: Dra. Lilian Angulo

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 55 docentes. Para la recolección de la información se aplicó un instrumento, con 31 ítem con las alternativas siempre, casi siempre, a veces y nunca en la escala de Likert, este fue sometido a un proceso de validez de contenido mediante el criterio de 3 expertos, así como al Coeficiente de Proporción de Rango y a la confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0,9836 para la variable rol del director y 0.9697 para la variable formación y actualización. Los resultados muestran una correlación baja y positiva entre las variables. Se concluye que los directivos de las Escuelas de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida llegan medianamente a identificar sus funciones operativas en su rol como promotor de la formación y actualización para lograr la calidad educativa en dichas instituciones.

Palabras clave: Actualización, Formación Docente, Rol del Director, Estrategias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el éxito de toda organización se mide por la eficacia y preparación de su gerente y de aquellos a quienes motiva e impulsa a trabajar, con el objetivo único de triunfar y ser los primeros en dar respuesta a la exigencia del momento. En cada establecimiento escolar el responsable de la buena marcha y del logro de los objetivos institucionales es el director, para lograr el éxito debe organizar y planificar el quehacer educativo, y además de ello, ser el promotor de la formación y actualización del personal.

La figura del director juega un papel fundamental en la vida de la institución educativa, de él y de su preparación pedagógica, depende en la mayoría de los casos el éxito o el fracaso de la misma, tal como dice Néreci (1985):

El director, más que el cerebro es el corazón de la escuela y cuántas de ellas con dificultades de toda índole, gracias a su director llegan a alcanzar expresión y sentido de conducción y cuántas otras sólo arrastran una triste mediocridad debido a los directores que tienen (p. 111).

Actualmente, en las instituciones educativas en Venezuela, son muchos los requisitos, habilidades y cualidades que debe cumplir quien ejerce la función directiva, todos ellos resumidos en el Manual del Supervisor, Director y Docente Volumen 6 de Ordoñez (2012), basta mencionar algunos de ellos: ser venezolano, ser profesional de la docencia, con capacidad de informarse y de influir, capacidad de trabajar en equipo, tener paciencia, estabilidad emocional, organización del trabajo, entre muchos otros.

Todos ellos con la finalidad de que logre desempeñarse como un buen líder en la institución y mantener la concordia institucional. Así como son muchos los requisitos que debe cumplir el director, también son numerosas las funciones que debe llevar a cabo para trabajar en armonía y lograr el sentido de pertenencia y atraer a todo el personal a la labor educativa.

Planificar, organizar, administrar personal, dirigir y controlar, son procesos que debe conducir, pero además debe reunir las cualidades y habilidades que le permitan, según la opinión de Néreci (1985:112) “no aparecer, sino más bien hacer aparecer a quienes dirige, y crear las condiciones necesarias para que todos deseen colaborar en la obra de la educación”.

De esta premisa surge el interés de esta investigación, por ello que el objetivo fundamental de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre el rol del director como promotor y la formación y actualización del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida; estas son: Liceo Experimental Fray Juan Ramos de Lora, Unidad Educativa, Colegio Salesiano San Luis, Escuela Bolivariana Humberto Tejera.

Inherente a él se derivaron los siguientes objetivos específicos: (a) Identificar las funciones que cumple el director en su rol de promotor, en las instituciones de educación de esta parroquia, (b) Verificar el tipo de estrategias formativas y de actualización utilizadas por el personal directivo y (c) Contrastar el nivel de relación entre el rol del director y la formación y actualización del personal docente de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia.

En función de estos objetivos, el trabajo se estructuró de la siguiente manera: en una introducción, cuatro capítulos y las conclusiones. En el capítulo I, se formuló el problema a investigar, que da inicio a la construcción del planteamiento del problema y en consecuencia al objetivo general del presente estudio, así como también los objetivos específicos del mismo. Seguidamente, en el Capítulo II son recopilados los datos mediante la revisión documental de fuentes primarias para realizar la construcción de las bases teóricas de la investigación conjuntamente con las bases legales.



Posteriormente, se procedió a la elaboración del Capítulo III marco metodológico, en él, se estableció el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra a estudiar, la técnica e instrumentos de recolección de datos utilizados, la validez y la confiabilidad a utilizar así como la correlación que será aplicada para medir las variables y la técnica de análisis de datos. Así mismo en el capítulo IV se presenta el análisis y discusión de los resultados a través de tablas y gráficos y finalmente las conclusiones y las recomendaciones.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

Al arribar al siglo XXI, las organizaciones afrontan diversos desafíos de manera simultánea, impuestos por la incertidumbre del entorno económico y social donde están inmersas. La profundidad, el dinamismo de estos cambios se están operando en las diferentes instituciones, especialmente en las educativas, demandando nuevos paradigmas sobre la gerencia o dirección, que les permita mantenerse y progresar en este milenio.

Para enfrentar los nuevos retos tecnológicos del mundo actual, la comunidad educativa, al igual que otros ambientes institucionales, deben tener un gerente responsable y competente en el cumplimiento de su rol de promotor. De ahí que el papel del director juega un papel fundamental para lograr el éxito de la institución.

El mundo actual está rodeado de un sinfín de exigencias que cada vez más pone en aprietos la figura no sólo del director, sino también la del profesor. Se percibe a simple vista una especie de competitividad entre la tecnología audiovisual y la escuela, esta última está siendo golpeada y va quedando atrás. La razón es que el discurso que ofrece la televisión es atrayente, a este respecto Barbero y Rey (1999:18) comentan “la televisión constituye hoy el más sofisticado dispositivo de moldeamiento y deformación de la cotidianidad”. La imagen posee en sí misma un poder tal que conlleva al espectador a buscar lo que ella ofrece y no porque necesite el producto Ferrés (2000:24).

El resultado de esta influencia televisiva es que la escuela pasa a segundo plano. Se convierte en algo poco atrayente, secundario, intrascendente. ¿Qué hacer al respecto? He allí el desafío para todo docente y para quien ejerce un cargo directivo.

Ante esta realidad, la astucia del docente juega un papel fundamental, el interés de él no es vender su imagen como tal, sino el producto que es el contenido. Y para vender el producto de la educación tiene que ser capaz de entrar en el mundo real que viven los estudiantes y poder seducirles a través de lo sensorial, tanto es así que Ferrés (2000:24), dice “es desde el espectáculo como se puede comprender la cultura popular... Y sólo desde esta comprensión podrá plantearse la cuestión de cómo ser comunicativamente eficaz en los procesos de enseñanza”

La respuesta ante ese desafío para el docente consiste no solo entrar en el mundo de sus estudiantes, sino hacer un profundo análisis del mundo rodeado constantemente del espectáculo y así ser eficaz. En consecuencia, aprender a utilizar la tecnología en el campo educativo para alcanzar un uso eficaz y eficiente le obliga al director a formar a sus docentes en este campo, y al docente a recibir la formación necesaria para enfrentar con acertada preparación la exigencia del momento.

Al mismo tiempo, se hace necesario cambiar el paradigma del modo de impartir la clase. No debe reducirse al uso del pizarrón y la tiza, del libro y el cuaderno. Estamos frente a otros agentes educadores que con una gama de imágenes seductoras, con colores sensacionales y en continuo movimiento, atraen a los estudiantes y muchas veces les coartan la capacidad de ser críticos, imaginativos y comunicativos.

En nuestras manos está la influencia pedagógica para aprovechar todo cuanto la televisión y los medios de comunicación ofrecen y utilizarlo adecuadamente y no estar a la defensiva, teniéndolos como enemigos virtuales con quienes no se puede luchar.

Si continuamos atados a la metodología o pedagogía tradicional, sin utilizar lo que la tecnología ofrece, se corre el riesgo de convertir la escuela en un museo, el profesor es la estatua, el pizarrón en el mármol, lugar en el cual se coloca la información; a los estudiantes en bancos en el que se guarda la información y se extrae cuando sea necesario (cuando se haga el examen).

En estos tiempos en que estamos bombardeados de tanta tecnología, para ser pedagógicamente eficaz, debemos ser educados en el uso oportuno de la revolución tecnológica para luego educar en ella. Así mismo, es una necesidad captar con precisión las innovaciones que la tecnología ofrece cada día y estar en la disposición de asumirlas para brindar una educación de calidad, eficiente y atractiva, logrando mantener la atención de los estudiantes con quienes se comparte el saber.

En tal sentido, las exigencias en el ámbito educativo demandan niveles de preparación académica para elevar la eficacia y la efectividad, siendo válida no solo para el personal directivo, sino también para los docentes activos, por ser los gerentes y líderes inmediatos dentro de su salón de clase y quienes a su vez deben y tienen la autorización de exigir a sus estudiantes la culminación de los estudios y convertirlos en el profesional que la sociedad necesita.

En otro orden de ideas, Venezuela ha sido afectada por la crisis económica, como consecuencia de ello, se han generado muchos desempleos. Así lo confirma Calvo, (2010) al decir que la crisis global ha tenido repercusiones sobre el empleo, advertía sobre la caída del producto interno bruto (PIB) para el año 2010, la cual afectaría a todas las clases sociales y de manera especial a los más pobres. Con respecto a los efectos de la crisis económica, la estadística presentada y desarrollada por este autor, (ob.cit) descubre que la principal preocupación de los venezolanos es la inseguridad, el desabastecimiento de alimentos y el desempleo, siendo este último el más preocupante, el que afecta más a las mujeres y a los jóvenes.

Esta situación ha provocado que personas graduadas en carreras ajenas a la educación, es decir, profesionales no docentes como: ingenieros, químicos, físicos, arquitectos, e inclusive en turismo, acudan a centros educativos en solicitud de empleo como docentes. Estas instituciones a su vez, por la ausencia de profesionales en materias científicas como química, física, matemática y biología, se ven en la necesidad de contratar a personal no graduado en educación pero con conocimientos en tales materias para cubrir una necesidad.

El sistema educativo venezolano está inmerso en una sociedad afectada por la crisis económica, de manera recíproca se le exige al sistema nuevas demandas, creatividad, capacidad para adaptarlo a las nuevas realidades. Por esta razón las instituciones escolares no pueden estar alejadas de lo que pasa a su alrededor, ni de ir a remolque de la sociedad; deben anticiparse a los acontecimientos, siendo capaces de hacer un análisis prospectivo de las necesidades futuras y dar respuestas.

Los cambios en educación son inevitables, pero el conductor de las transformaciones es el director desde el desempeño de sus múltiples roles, según Gómez, (2011) la dirección educacional como proceso eminentemente pedagógico, debe promover no solo la excelencia de la educación, sino también, rescatar la importancia de la calidad, la eficiencia y la eficacia en el ambiente escolar. No basta con tener deseos de trabajar, de ser un buen director, también es necesario tener la habilidad de gerente, una formación en estrategias pedagógicas, de actualización, asesoramiento, así como conocer aspectos referentes al control y evaluación.

En relación al papel de promotor de la formación y actualización del docente, el director debe realizar un trabajo en forma sistemática, de tal manera, que pueda constatar la realidad de la escuela, de su personal y del entorno de ella. Requiere de la cooperación de quienes forman parte de su institución para responder juntos a las exigencias del sistema educativo y lograr la calidad educativa. González (2004), expone que la calidad es trabajo de todos los que intervienen en cada etapa del proceso, por lo cual debe ser vigilado cada paso.

Por consiguiente, la calidad es el resultado de un proceso de gestión integral, que se basa en el principio de hacer las cosas bien, asumiendo la integridad de las personas que participan en el proceso educativo. La calidad educativa no solo corresponde al trabajo gerencial, sino a la ejecución pedagógica del docente, manifestado en la realización del trabajo, nivel de desempeño, actualización y crecimiento personal y profesional.

Por tal motivo, se hace necesario conocer los factores que en mayor o menor grado intervienen en el logro de una gestión directiva adecuada para que exista una verdadera calidad educativa.

Requeijo y Lugo, (2004) han definido la calidad educativa, como la correspondencia de trabajo gerencial, y la ejecución pedagógica del docente, manifestado en la efectividad, eficiencia, productividad. Es notorio que la formación y actualización presenten concordancia con los términos calidad y buena gestión directiva, no se puede concebir la primera sin la segunda, ambas implican organizar el ambiente laboral.

En esta disposición del ambiente se requiere proporcionar condiciones óptimas que faciliten la integridad del personal que labora en la institución. Las acciones de asesoramiento, acompañamiento docente, comunicación, así como actividades de observación, evaluación del desempeño y reconocimiento crearán un ambiente de complacencia por la labor desempeñada.

En caso contrario, un ambiente con condiciones adversas o pésimas generará insatisfacción en el personal que labora en la institución, pero también en los estudiantes y representantes quienes son los primeros afectados de una mala organización.

Tal situación se está manifestando en los Colegios de la parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, donde los representantes expresan en reuniones con los profesores guías y coordinadores, que los docentes

carecen de estrategias docentes, de planificación y de evaluación. Manifiestan no estar conformes en la forma de evaluar a sus hijos, las deficiencias del plan de evaluación y las fallas en el desempeño docente.

De acuerdo a lo manifestado por los representantes, existe una serie de problemas vinculados a la acción pedagógica de los docentes, entre los que destacan: a) algunos docentes colocan las notas sin haber indicado previamente a los estudiantes los criterios a tomar en cuenta y el porcentaje para cada uno de ellos, b) bajan nota a los estudiantes por cosas insignificantes como por ejemplo: ponerse de pie o hablar con el que está al lado para que le preste el sacapuntas o el borrador, sin haber dado antes las orientaciones necesarias y evitar estos inconvenientes, c) la evaluación de contenidos no se desarrollan en su totalidad, ni se explican de manera que todos los estudiantes lo comprendan, d) los docentes no saben responder con fundamento a los representantes y estudiantes en el momento de un reclamo por no tener claro los criterios de evaluación, ni llevar una planificación diaria.

Todos estos inconvenientes traen consecuencias para los padres, estudiantes, docentes y directivos. En primer lugar, la inconformidad de los representantes y estudiantes porque no reciben una educación eficiente y adecuada que deberían recibir, en segundo lugar los profesionales no docentes al no lograr sus objetivos y carecer de dominio de grupo terminan estresados y en tercer lugar el personal del departamento de evaluación se impacienta por no recibir el plan de lapso y de evaluación a tiempo por parte de los docentes.

Asimismo, durante el tiempo de las pasantías en una de las instituciones de la Parroquia en estudio, se pudo evidenciar que el directivo, en su rol de promotor pareciera que no cumple con los fines propuestos, en la mayoría de los casos, en el desempeño de sus funciones, sólo efectúa la tarea de cumplir con los recaudos exigidos, como lo son: llenar las planillas de matrícula inicial, la nómina del personal con su respectiva evaluación, distribución de cátedra o de materias, permisología anual por parte de sanidad, de los bomberos, de zonificación, entre otras más.

De igual manera, constatar acerca de acciones administrativas rutinarias previstas en el cronograma, por lo que dichas actividades sólo cumplen un rol más fiscalizador que administrativo.

Cabe destacar que lo indicado trae como consecuencia el incumplimiento de los lineamientos normativos y el deber de todo director: favorecer la práctica pedagógica de los docentes tomando en cuenta las innovaciones teóricas y metodológicas planteadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como también no estar haciendo énfasis en su rol como promotor de la formación y actualización del personal docente.

Se necesita entonces y urge que el director en su rol como promotor dedique sus energías en la práctica de sus funciones, siendo por ello importante la formación integral del talento humano que labora en los centros de educación, y al ir mejorando la gestión del director habrá eficacia educativa en las instituciones, por ello que el rol del director es fundamental, de ahí que se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de los colegios?
- ¿Cuáles son las estrategias formativas y de actualización aplicadas por el personal directivo para promover la calidad de enseñanza en el personal de los Colegios ubicados en la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente?

1.2. Objetivos de la investigación

De acuerdo al planteamiento del problema, la presente investigación propone como objetivo general:

Determinar la relación entre el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

De este parten los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Identificar las funciones que cumple el director en su rol de promotor, en las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.
- ✓ Verificar el tipo de estrategias formativas y de actualización utilizadas por el personal directivo de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.
- ✓ Contrastar el nivel de relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación se argumenta desde las perspectivas social y académica, teórico y de la administración educacional; dichas justificaciones se describen a continuación.

1.3.1. Perspectiva social

La sociedad actual exige y necesita de profesionales que respondan a los retos del momento, uno de tantos es el uso de la tecnología. Por consiguiente, los directores y los docentes deben estar capacitados en el uso de la tecnología en el ambiente educativo. Esta investigación se justifica desde lo social porque la educación es el camino para generar cambios en la sociedad, por ende necesita gerentes que asuman su rol como personas responsables de la formación y actualización constante del personal de su institución. La formación del docente retribuirá en los estudiantes despertando en ellos el deseo de superación profesional.

1.3.2. Perspectiva académica

Desde el punto de vista académica, esta investigación se justifica en la necesidad y en la urgencia que presentan los 3 centros educativos pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas de contar con directores que asuman su rol, preparados y con capacidad de generar cambios significativos en la educación a través de la formación y actualización de los docentes, haciéndolos aptos, capacitados y renovados para la misión de compartir una enseñanza bien planificada y evaluada haciendo uso adecuado de las estrategias pedagógicas propias para trabajar en un aula de clase.

1.3.3. Desde el punto de vista teórico

Esta investigación deriva en algunas teorías y conceptos que servirán de apoyo para nuevas investigaciones. Entender que la labor del directivo va mucho más allá de los consabidos procesos administrativos sirve no sólo para evaluar su trabajo sino para tomar acciones a fin de mejorar su rol como promotor de la formación y actualización del personal docente.

1.3.4. Desde el punto de vista de la administración educativa

Como gerentes de la educación es necesario saber cuál es la problemática en la actualidad y de acuerdo a ello asumir el rol correspondiente, y tomando en consideración que en las instituciones actualmente labora personal graduado y no graduado en educación, es necesario profundizar en el rol como promotor de la formación y actualización docente. Esta investigación es un aporte para quienes asumen cargos directivos al brindar información real del problema actual de los docentes y directivos de las instituciones.

1.4. Alcance la investigación

Con la realización de este estudio, se quiere investigar la relación existente entre el rol del director como promotor y la formación y actualización docente, haciendo énfasis de manera especial, al personal docente de los Colegios ubicados en la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida. Así como también, fundamentar que la formación y actualización del personal docente no corresponde solamente a las instituciones de educación superior, sean éstas públicas o privadas, sino también es tarea del personal directivo de cada institución. De igual manera motivar, concientizar a los docentes la urgencia y necesidad de formarse y actualizarse continuamente para favorecer el aprendizaje.

1.5. Delimitación del estudio

La presente investigación se limitó a estudiar:

✓ El rol del director como promotor de la formación y actualización docente del personal de los Colegios ubicados en la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, de manera específica la U.E. Colegio Salesiano San Luis, la Escuela Bolivariana Humberto Tejera y el Liceo Fray Juan Ramos de Lora.

✓ La formación y actualización del personal docente de las instituciones antes mencionadas de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

Dado el límite de tiempo para realizar el estudio, el diseño de investigación se centrará en los Colegios ubicados en la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, durante el año escolar 2011 – 2012, tomando como población al personal directivo y docente de dichas instituciones.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

Para efectos de este trabajo, a continuación se citan los trabajos de investigación considerados de particular interés por su aporte al tema de la promoción de la formación y actualización del personal docente. Los basamentos teóricos, metodológicos en el tratamiento de datos recolectados, manejo y estructuración de instrumentos, análisis de resultados, exposición de conclusiones y recomendaciones, guardan relación con el presente trabajo y sirvieron de plataforma teórica y práctica para el desarrollo del mismo. También se presentan los aspectos conceptuales que se abordaron en esta investigación.

De reciente data en el contexto merideño Camacho y Muñoz (2011), realizaron una investigación la cual se centró en explorar los cambios que produce un programa de profesionalización en un grupo de profesores en servicio de la Educación Media Técnica. El estudio fue abordado desde un enfoque cualitativo, a través de un estudio descriptivo – interpretativo con el propósito de conocer los cambios producidos durante la formación docente. La población estuvo conformada por diez (10) docentes egresados en diferentes carreras. Los instrumentos y técnicas estuvieron fundamentados en entrevistas e historias de vida que fueron analizadas tomando en cuenta su relación con los supuestos de la investigación. El estudio se fundamentó en cuatro bases teóricas: construcción del conocimiento, teoría del aprendizaje y la enseñanza, teoría de la psicología humanista y motivación y la teoría de la psicología social. Las autoras llegaron a la conclusión que el Programa de Profesionalización propició cambios en el lenguaje técnico docente, en las nuevas estrategias de dirección en el aula, y en la percepción del mundo docente.



Este antecedente es de vital importancia para la presente investigación, guarda cierta relación en cuanto al tema en estudio: formación y actualización del personal no docente que labora en instituciones educativas y es un aporte teórico para los resultados de esta investigación.

Cárdenas (2008), desarrolló un estudio titulado: Estrategias Pedagógicas y Gestión gerencial en Instituciones y Colegios Privados de educación en el Estado Zulia, en la Universidad Rafael Beloso Chacín, cuyo propósito fundamental fue determinar la relación entre la gestión gerencial del director y estrategias pedagógicas en Instituciones y colegios privados de educación. El tipo de estudio fue de tipo descriptivo correlacional de campo con un diseño no experimental transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por 70 directivos. Como técnica de recolección de datos el autor aplicó dos cuestionarios de escala de actitudes de Likert, con intervalos de alternativas múltiples, ambos fueron validados por juicio de 10 expertos, la confiabilidad fue calculada mediante el método de Cronbach, arrojando un resultado de 0,87 y 0,89 respectivamente.

Asimismo, los datos fueron procesados empleando estadísticas descriptivas, reconociéndose que los gerentes educativos de los colegios e institutos universitarios abordados desarrollan moderadamente la gestión gerencial, en los esfuerzos para el uso adecuado de las estrategias pedagógicas, buscando optimizar el buen funcionamiento de las instituciones que dirigen.

Este antecedente fue una referencia fundamental para la presente investigación, al servir de soporte teórico para el desarrollo de los procesos que establecen los lineamientos esenciales de las estrategias pedagógicas.

Romero (2008), realizó una investigación denominada: Desarrollo gerencial del personal directivo y la planificación educativa de los docentes de Educación Básica, el tipo de investigación fue descriptiva y asociativa, con el objeto de determinar el nivel de

desarrollo gerencial del personal directivo y uso adecuado de la planificación educativa de los docentes.

El autor utilizó una muestra de 20 directores y 68 docentes, a quienes le aplicó los instrumentos desarrollo gerencial y planificación educativa, los cuales fueron elaborados con base al sistema Lickert. Los resultados de la investigación determinaron que el desarrollo gerencial y la planificación educativa están en un nivel alto, y que entre ambas variables existe una asociación significativa al evidenciarse un promedio alto de desarrollo en los directivos en el nivel de planificación educativa de los docentes. La investigación de Romero aporta información relacionada con el desarrollo gerencial y el papel del directivo como agente impulsor de acciones favorables en la consolidación de las instituciones educativas, el cual es de mucho interés en el presente estudio de acuerdo a los objetivos planteados.

Martínez (2008), realizó una investigación denominada el Rol del Director en la Formación Permanente del Docente en Servicio. Las bases teóricas están fundamentadas en los enfoques humanistas y en la teoría de la supervisión participativa. Para este estudio seleccionó a tres (3) docentes de cada una de las (12) escuelas básicas; la investigación fue de campo, de tipo descriptiva, con un diseño cualitativo – etnográfico que le permitió el análisis sistemático del problema explicando sus causas y efectos.

La muestra quedó constituida por treinta y seis (36) docentes pertenecientes a doce (12) escuelas, (3 de cada una de ellas) y, por dos (2) supervisores, y fue seleccionada por el procedimiento no probabilística, de tipo intencional, obteniéndose los datos a través de la técnica de observación directa y aplicando como instrumentos la entrevista abierta. La validez del instrumento se obtuvo mediante el juicio de cinco (5) expertos y fue calculado su índice de confiabilidad aplicando una prueba piloto a doce (12) docentes y a un (1) supervisor, al emplear la fórmula de Sperman / Brown, obtuvo valores de 0,84. La información recopilada la analizó bajo los criterios de descripción, categorización y teorización de los resultados.

La investigación concluyó afirmando que el rol del director influye en la formación permanente del docente en servicio, cuando su acción se orienta a apoyar, asesorar y acompañar el proceso de reflexión pedagógica. En función de ello, elaboró un plan de acción dirigido a reorientar la función del supervisor en el aspecto técnico – pedagógico.

El anterior antecedente descrito, es de gran relevancia para esta investigación al ofrecer fundamentos que afirman que el rol del director tiene influencia en la formación permanente del docente, tema que tiene cuantiosísima relación con el trabajo a desarrollar.

Por su parte, Lugo, (2007) llevó a cabo una investigación titulada La Planificación Educativa y su nivel de desempeño administrativo en el ejercicio del cargo en las Instituciones de Educación Básica, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre ambas variables a estudiar, utilizó una metodología descriptiva correlacional, con una población de 6 directores, 4 subdirectores y 173 docentes para un total de 190 sujetos, distribuidos en 5 escuelas básicas.

Los resultados indicaron que los gerentes educativos son poseedores de una formación gerencial alta en relación con su desempeño administrativo. Sin embargo, hubo discrepancias entre gerentes y docentes, ya que estos últimos consideran que el desempeño administrativo de los directores es promedio al no concordar con sus exigencias en cuanto a la planificación educativa. Se recomendó lineamientos para dar utilidad al modelo de excelencia trascendente en las instituciones de educación básica, para optimizar la acción individual y colectiva de todos los que integran dichas instituciones.

Los datos obtenidos en este estudio revisten importancia para las variables de estudio cuando se muestra la relación de gerentes educativos con formación gerencial y su desempeño administrativo, creando un perfil gerencial y lograr una buena planificación educativa. Sus recomendaciones pueden ser de gran utilidad al momento de elaborar estrategias que permitan el buen desempeño administrativo en el rol del director.

Hernández, (2007) hizo su investigación sobre Estrategias gerenciales del director para la calidad de trabajo en docentes de I y II etapa de las escuelas básicas, cuyo objetivo del estudio fue analizar las estrategias gerenciales del director para la calidad de trabajo de los docentes en las escuelas básicas de la Parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas.

La investigación fue descriptiva de campo, con diseño descriptivo- transeccional, no experimental. La población fue de 4 directores y 109 docentes, cuya técnica de recolección de datos fueron dos cuestionarios, denominados HEGCATDO-2007 Y HECCATDI-2007, con 45 ítems de 5 alternativas de respuestas, utilizando el juicio de 5 expertos y la confiabilidad determinada por Alfa Cronbach con un resultado de 0.98 y 1.

Los resultados fueron que las funciones administrativas resultaron valoradas en 4.25 para dicha dimensión considerada muy relevante. En la función directiva se obtuvo un valor promedial de 4.33 siendo alta para la misma. En relación a los factores de calidad de trabajo, el valor obtenido fue de 4.32 considerado muy valioso y para la dimensión estrategias de trabajo, se promedió en 4.35 considerada muy alta para ella.

Se concluyó que las estrategias gerenciales se sustentan en las necesidades locales y específicas de cada escuela, atendiendo al número de docentes y estudiantes que conforman dichas instituciones educativas.

Finol, (2006) realizó un estudio titulado Competencias Gerenciales y Estrategias pedagógicas de los docentes de la III Etapa de Educación Básica del Municipio San Francisco del estado Zulia, cuyo objetivo primordial fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y estrategias pedagógicas de los docentes de la III Etapa de Educación Básica del Municipio San Francisco del Estado Zulia. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional y de campo, la muestra estuvo constituida por 154 sujetos entre docentes y directores, como técnica de recolección de datos ideó un cuestionario dirigido a los docentes y reorientada a los directores, compuesta por 36 ítems y validada por 3 expertos.

Así mismo, realizó la confiabilidad por medio del coeficiente de Pearson a 0,4333, la cual le indicó que hay una relación media o moderada y estadísticamente significativa entre las variables. Entre las conclusiones se destaca que las competencias ejercidas por los docentes se relacionan de forma media moderada con las estrategias pedagógicas.

La investigadora recomendó difundir los hallazgos de esta investigación en los planteles del municipio para el diagnóstico de las competencias gerenciales vinculadas con las estrategias pedagógicas en los planteles de educación básica.

Este trabajo contiene material teórico relacionado con las estrategias pedagógicas, lo cual lo convierte en apoyo bibliográfico a las bases teóricas, sustentándolo con nuevos autores, quienes aportan datos significativos que permiten adecuar dichas estrategias mediante la ordenada utilización de programas del manejo de las mismas.

Es evidente entonces que el tema a investigar tiene ya unos antecedentes que sirven de apoyo para fundamentar el trabajo a realizar. Los argumentos más importantes de estas investigaciones son: La actualización de los docentes propició cambios en el lenguaje técnico docente, en las nuevas estrategias de dirección en el aula, y en la percepción del mundo docente Camacho y Muñoz (2011), aunque algunas veces sea por motivación personal, en otros casos, el rol del director influye en la formación permanente del docente en servicio Martínez (2008).

Hay discrepancias en evaluar la gestión de los directores. Cárdenas (2008), encuentra que los gerentes educativos de los colegios e institutos universitarios abordados desarrollan moderadamente la gestión gerencial, mientras que Romero (2008), quien indica que el desarrollo gerencial y la planificación educativa están en un nivel alto, y que entre ambas variables existe una asociación significativa al evidenciarse un promedio alto de desarrollo en los directivos en el nivel de planificación educativa de los docentes. Lugo (2007) en esta misma línea encuentra que los docentes consideran que el desempeño administrativo de los directores es promedio al no concordar con sus exigencias en cuanto a la planificación educativa.

Evidenciando en los trabajos la importancia de la adecuada gerencia para obtener un personal cualificado, eficiente y satisfecho de su loable labor educativa y por ende una adecuada enseñanza-aprendizaje que se le puede llamar excelencia educativa para todos los niveles de educación. Dando a demostrar así que el rol del director como promotor de la formación y actualización del docente es fundamental en toda institución educativa.

2. Bases teóricas de la investigación

En este apartado de acuerdo al objetivo general: Determinar la relación entre el rol del director y la formación y actualización del docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, se muestran algunos tópicos como funciones del director –supervisor nato de la escuela- como promotor, factores internos de las funciones directivas, docente, profesional de la docencia, formación y actualización docente, tipos de estrategias entre otros, referenciales que servirán de base teórico conceptual de la presente investigación.

2.1. Habilidades del director

En toda organización, existen gerentes administrativos encargados de inspeccionar el trabajo que otros ejercen con el fin de garantizar los objetivos institucionales. En tal sentido, en el ámbito educativo, se desarrolla un proceso de supervisión. Por consiguiente, el proceso de supervisión escolar como función gerencial implica en sí misma la operacionalización de acciones que favorezcan el logro de las metas educativas.

En este orden de ideas, con el propósito de ahondar en el rol que cumple el director escolar, a continuación se presentan algunas definiciones que permiten ampliar su acepción como proceso gerencial. López, (2012) sostiene que, el director es el supervisor nato de la institución educativa y la supervisión es la acción sistemática de orientación y ayuda, dirigida a todos los factores y procesos que intervienen en el quehacer educativo apoyada en los principios de regionalización y desarrollo autónomo.

Asimismo, la Universidad Nacional Abierta, (2000) señala que la supervisión se concibe como actividades de planificación, dirección, coordinación y supervisión propiamente dicha. Por otra parte, autores como Finol, Pelakais, Govea y Vallejo, (2002) refieren que la supervisión es una función de la administración, vinculada a las demás funciones del proceso administrativo para garantizar el desarrollo de dicho proceso en mejores condiciones.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores con respecto al director y su función supervisora en la institución, se concluye que quienes tienen la responsabilidad de ejercer como directores no pueden permanecer al margen de los adelantos educativos, así como tampoco permanecer estáticos ante los procesos de la administración educativa. En consecuencia el director dentro de la institución tiene una participación primordial por ser eje conductor y responsable de toda la comunidad educativa donde labora, por lo tanto, debe planificar, organizar, administrar personal, dirigir y controlar el proceso educativo de manera coordinada en lo concerniente al desempeño docente, administrativo y laboral, atendiendo a las técnicas y normas de la administración.

A tal efecto López, (2012) plantea que el director (a) es la autoridad máxima del establecimiento y le corresponden funciones de gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa. En este mismo orden de ideas, el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación señala que:

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, así como también representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Según se ha citado, el director tiene la responsabilidad de brindar orientaciones no solo administrativas y disciplinarias sino también pedagógicas, en otras palabras ser promotor de la formación y actualización del personal docente de su institución. En el ámbito educativo, no basta con cumplir las funciones administrativas, entregar los recaudos exigidos, es necesario que el director no sólo sea el supervisor nato, sino mas bien ser el promotor nato de la institución, que sea capaz de intuir las dificultades de su personal docente y tome acciones pertinentes y brindar la formación y actualización acorde a su realidad; de despertar entusiasmo, iniciativa, creatividad e imaginación, deseo de superación profesional, y todo aquello que conduzca al mejoramiento profesional del docente y al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En este orden de ideas se puede citar a Requeijo y Lugo, (2002) quienes refieren que a través de la supervisión escolar se logra el cambio progresivo, planificado y evaluado del trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, y la existencia de buenas relaciones humanas de los participantes. Es así como el director en su rol de supervisor nato se convierte en el principal promotor para lograr el cambio progresivo y planificado de su institución.

Asimismo, Salcedo, (2004) al referirse a la función de la supervisión escolar argumenta que es un proceso que se vale de diversas estrategias gerenciales para la puesta en marcha de las funciones administrativas, las cuales buscan influir en otros la consecución de los fines esperados por el plantel.

Ahora bien, cuando se analizan los planteamientos anteriores, se puede inferir que en el rol del director como supervisor nato de la institución educativa, es un elemento clave que tiene toda la autoridad suficiente para influir, como principal promotor, en los otros y al mismo tiempo, la posibilidad para implementar una serie de estrategias gerenciales, tácticas y modos de proceder que garanticen el logro de las políticas educativas, facilitando de manera oportuna y diligente la formación y actualización del personal docente.

Para poder realizarlo debe ser eficiente, no solo considerarse líder de la institución, sino más bien ser reconocido como tal, a este respecto Prieto (1989) afirma que el líder es la persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados.

A continuación se describen las funciones o habilidades profesionales que debe tener el director de toda institución:

2.1.1. Habilidades pedagógicas

Las habilidades pedagógicas facilitan el proceso de instrucción o aprendizaje autónomo; los directores en su rol de promotor deben saber: conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar e innovar a su personal en estrategias para la enseñanza significativa y efectiva que posibiliten conducir un proceso docente – educativo acorde a las exigencias del mundo contemporáneo.

En este sentido, Braslavsky, (2003) afirma que los profesores que trabajen actualmente y que deseen mantenerse en roles vinculados a la mediación de los conocimientos en proceso de proliferación deberán tener competencias vinculadas con la resolución de dificultades o desafíos más oportunos, a las que denomina "pedagógico". Estas se manifiestan en la medida que el sujeto es capaz de desarrollar en su quehacer diario un conjunto de saberes adquiridos; las competencias involucran capacidades para el ejercicio profesional de la persona en la diversidad contextual que su profesión lo requiera.

2.1.2. Habilidades administrativas

Para que una institución sea eficiente, debe existir un gerente, es decir, un director que administre, que tome la iniciativa de: coordinar las acciones, supervisar los procesos, dirigir el trabajo, evaluar los resultados, organizar las actividades, delegar funciones, garantizar el logro de los objetivos, integrar, controlar, animar y motivar a todo el personal que hace vida en la institución educativa, así como también, tiene que ser líder, con

disponibilidad, abierto no solo a las nuevas exigencias, sino también a las sugerencias de quienes le rodean, y a la tecnología.

En resumen un administrador-director de la educación integral, con cualidades humanas e intelectuales; en relación a ello Chiavenato, (2001) acota que la “Tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial, mediante planeación, organización, dirección y control”, de ahí, la aplicabilidad de este término al ambiente educativo.

A propósito del rol del director en la gerencia para la mejora de una institución García, N. y otros, (2002) afirman que:

El director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución... el perfil de un director de escuela es y debe ser multifacético, ya que la labor desempeñada es compleja y variada.

Con la afirmación anterior, se expresa claramente que la labor del director es fundamental, y en consecuencia, quien ocupa ese rol debe estar preparado para asumir tan grande compromiso para alcanzar el éxito en la institución educativa y sobre todo utilizar su autoridad para motivar a los suyos a buscar siempre el progreso de toda la comunidad educativa.

Las habilidades administrativas constituyen un elemento fundamental para conseguir el alcance de las estrategias gerenciales. Es el proceso de trabajar con recursos humanos y económicos para alcanzar las metas organizacionales. Según, Bateman y Snell (2004), “las funciones de la administración cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control”.

De la misma manera, Hellriegel; Jackson y Slocum (2000) señalan que el término administración se emplea también para referirse a las tareas que realizan los gerentes los cuales, incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control del trabajo de una organización. Por esta razón, los gerentes deben contar con competencias administrativas, por cuanto desempeñan diversas tareas de esta naturaleza, aún cuando este no sea el enfoque principal de su trabajo, es decir, que conduzca u orienten a los miembros de toda organización para que participen en el desarrollo de las mismas.

De acuerdo con lo señalado, las funciones administrativas son actividades que los gerentes deben realizar con suficiente competencia para que las diferentes organizaciones alcancen sus objetivos, la visión y la misión para lo cual fueron creadas, ya que las mismas cuentan con una estructura que no sería capaz de proporcionar beneficios a la sociedad, si el personal, funciona sin un gerente que lo conduzca a aumentar la participación.

El director en el rol de supervisar y con el fin de aumentar su eficacia en el logro de procedimientos operativos normales, debe contar con un amplio abanico de competencias, bien desarrolladas, para desempeñarse de manera exitosa en su labor, las mismas se pueden aprender mediante una combinación de actividades formativas que generen conocimientos pormenorizados respecto al trabajo que realizan las personas a quienes supervisa.

En el mismo orden de ideas Koontz y Weihrich (2004), refieren:

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiarla es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas; planeación, organización, integración del personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hagan en la base de esas funciones.

Como puede observarse en la definición anterior, el autor extiende los tipos de actividades administrativas que se deben desarrollar en las organizaciones; pero sin embargo hace énfasis en la importancia de la adquisición de conocimientos para el cumplimiento de las funciones administrativas, lo cual induce a pensar que el gerente de las organizaciones escolares debe contar con un perfil profesional que le permita asumir con eficacia y eficiencia el desempeño de estas actividades, es decir, debe ser competente.

Ahora bien, el análisis de las conceptualizaciones propuestas permite comprender que en ellas existe concordancia en cuanto a la función administrativa del director, por lo tanto, se llega a la conclusión que el director para cumplir con esta actividad debe poseer suficientes competencias, lo cual logrará con la formación académica que le permitirá consolidar el perfil requerido.

Así mismo, en toda institución escolar el director como gerente, además de ser competente para el ejercicio de su función como administrador, también debe, a través de su liderazgo influir en su personal para que mediante actividades formativas, mejore su desempeño docente, lo cual se reflejará en la calidad de la organización que dirige.

2.1.3. Habilidades técnicas

El director como supervisor, requiere tener una visión clara de las técnicas fundamentales del proceso gerencial. Poseer la habilidad necesaria para dar soluciones a los problemas que se puedan presentar, orientar sus esfuerzos y los de su equipo hacia el logro de objetivos. Mantener en los docentes el entusiasmo hacia el trabajo para que sean capaces de formularse metas y luchar hasta llegar a obtenerlas.

Las habilidades técnicas según Munch y García (2009), son aptitudes importantes para ejecutar un trabajo específico o utilizar tecnologías especiales. Entre otros objetivos, fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, artes, y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar humano y de la sociedad en general.

Este autor afirma que las responsabilidades básicas dentro de las cuales se determinan las habilidades técnicas son: a) incrementar el estado de la tecnología en la institución; b) capacidad para usar el conocimiento, métodos y medios necesarios para ejecutar las tareas específicas c) darle dirección a la organización; d) incrementar la efectividad; e) satisfacer a los empleados; f) contribuir con la comunidad.

Por consiguiente, estos aspectos envuelven el conocimiento especializado en las destrezas que el director tenga para manejarlas con táctica e industria, para el logro efectivo y eficiente del desempeño tanto de su personalidad, como de todos los miembros que conforman la institución. De tal manera, el manejo de éstas se concreta en la capacidad y manera de producir, hacer, elaborar, y generar cambios en el menor tiempo posible con el menor de los esfuerzos y la mayor calidad.

2.1.4. Habilidades humanas

Estas habilidades constituyen un elemento fundamental para conseguir el alcance de las estrategias gerenciales. Según Koontz, (2000) los supervisores directivos, deben desarrollar aquellas que mejoren su efectividad en el trabajo de gerencia, estas son: tener empatía, es decir, destreza para ponerse en el lugar de la otra persona, sentir por ella; de igual manera, tener sensibilidad hacia los sentimientos, sensaciones, necesidades de otros, destreza perceptiva.

La facultad de percibir las situaciones como en realidad son, ser tolerante, competitivo de las diferencias; entre otros, en especial la variaciones de los niveles de habilidad, poseer excelentes relaciones humanas y la realidad perceptiva de los demás integrantes de la organización que dirige, comprometerse e involucrarse efectivamente en las actividades a realizar.

Incluso señala el mismo autor, que cuando el director funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse a los principios, es por eso, que él es considerado actualmente, como administrador que trabaja con un personal docente dirigido a llevar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades o consecución de los objetivos fijados por el Ministerio de Educación.

Por otra parte, es apropiada la opinión de Cifuentes, (2004) al plantear que el supervisor para responder a la necesidad que tienen los docentes para darse con eficacia y eficiencia, debe estar capacitado. Asimismo, debe conocer y comprender qué se espera de él antes de iniciar su labor, este conocimiento de prioridades y contribuciones debe ser correcto y si es posible cuantificarlo. Adicionalmente, debe tener una cantidad importante de influencia y control sobre los resultados esperados, por lo que se requiere que el director sea un buen comunicador, que entienda a sus subordinados, estableciendo sistema de comunicación entre ellos que permita a los involucrados sentirse bien en su trabajo.

Asimismo permite guiar a los docentes para el cumplimiento efectivo de sus actividades dentro de la institución; para López, (2012) esta habilidad se asocia con la capacidad del individuo para trabajar con otras personas de manera individual y grupal, comprende sus actitudes y sus motivaciones, estos aspectos ponen en evidencias el valor que tiene el director para promover la tecnología educativa, ya que en su quehacer dentro de la institución debe valorar el recurso humano con el que cuenta, pues estos son vitales dentro de la organización, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Señala Guédez, (2002:247) que la habilidad humana es “como aquella a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación de su aplicación efectiva es la conducción del grupo para lograr determinados propósitos”. Se encuentra relacionada con la actitud del líder para actuar eficazmente y en forma recíproca con

las personas que rodean, la habilidad humana permite elevar los niveles de motivación de los subordinados generando un espíritu de cooperación y trabajo en equipo. Por lo anteriormente expuesto, el autor, al plantear, que para que el ejercicio laboral de los docentes se dé eficientemente, el director como supervisor debe estar capacitado para el buen desempeño en el trabajo que realiza.

2.2. El docente

El personal docente es todo aquel que ejerce funciones de enseñanza orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y la parte central de la actividad educativa juntamente con los estudiantes. El artículo 40 de la Ley Orgánica de Educación, promulgada en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.929 de 2009 señala que es profesional de la docencia los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes, y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (2010) en el artículo 2, en su apartado ratifica los antes dicho, señalando: “quienes posean títulos profesionales docentes obtenidos conforme al régimen de la Ley de Educación anterior, conservarán el derecho a ejercer la docencia en la misma forma que les garantizan las normas derogadas”

Cabe señalar que el personal docente goza de todos los derechos, así como también cumple con todo lo establecido en el reglamento citado anteriormente; sin embargo y de acuerdo al artículo 40 de la Ley del Estatuto de la Función Pública la persona para poder ingresar a cargos de carrera y obtener la condición jurídica de funcionario o funcionaria público, debe someterse a un concurso, el cual garantiza la aptitud, actitud y competencias para ejercer la función, en este caso, de docente.

En el artículo 44 de la Ley mencionada en el párrafo anterior, aporta una bondad de la adquisición de la titularidad docente, la cual se lee: “una vez adquirida la condición jurídica de funcionario público, esta no se extinguirá”, es decir una vez obtenida no se pierde, ni se puede transferir a ninguna otra persona, ni mucho menos a un familiar, porque

el ser funcionario público no es hereditario, se obtiene y se conquista con la preparación, capacidad, aptitud y actitud propias de un docente que es capaz de trabajar por el cambio en la educación y el progreso en su país.

A este respecto el artículo 4 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión docente también señala:

El ejercicio 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, provistas del título profesional respectivo.

Estos artículos forman parte de la fundamentación de esta investigación, por cuanto expresan directamente que la educación estará a cargo de personas preparadas no solo en el ámbito académico, sino también que posean reconocida moralidad. En otras palabras quien esté en una institución educativa debe poseer una formación integral y no solo académica. Por tanto quien esté al frente o tenga la responsabilidad de estar en cargo directivo debe no solo estar preparado sino también en la capacidad de preparar a otros, es decir formar y actualizar a los docentes con quienes comparte la hermosa tarea educativa.

Y en la tarea educativa, aunque bien es cierto que debe tener preparación académica, de igual forma debe según el artículo 6 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, cumplir con unos deberes que se señalan a continuación: Son deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la constitución y a las leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudio 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.
3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
 4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas...

Adicionalmente a estos deberes que el Reglamento señala, López (2012:94) sugiere algunas funciones, características y cualidades deseables en los docentes, las cuales se intentan resumir a continuación. Entre las funciones que debe desempeñar todo docente están: **Educador**: dirigir la formación integral de la personalidad de sus estudiantes, preparar a sus alumnos para que participen activamente en la vida social y cultural, formar en el respeto de la pluralidad y para la paz. **Instructor**: transmitir a sus alumnos los conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos y éticos, adecuados a su nivel, capacitar para el ejercicio de actividades profesionales. **Técnico- pedagógico**: adaptar a las condiciones peculiares de su clase el Proyecto de la Institución, mediante las programaciones de nivel y aula, seleccionar y utilizar los textos y el material de enseñanza más adecuados. **Miembro de la comunidad educativa**: participar en los órganos de gobierno y en los órganos técnico – pedagógicos, colaborar con la dirección y los docentes en la Programación General de la Institución, organizar en equipo actividades extraescolares en beneficio de los estudiantes.

Entre las características y cualidades deseables en el docente, López (2012), presenta una amplia y completa lista de cualidades que, difícilmente se puede llegar a tener en su totalidad, más sin embargo son una referencia del perfil deseado del docente; entre ellas están: tener iniciativa, superación profesional, puntualidad, pulcritud, actuación ejemplar, formación ejemplar amplia, trato afable y amistoso con los estudiantes dentro y fuera del aula, fomentar en los estudiantes espíritu de compañerismo y sociabilidad; colaborar permanentemente con la institución educativa, fomentar las relaciones humanas entre el personal.

Los docentes deben poseer habilidades para distribuir, administrar y organizar su tiempo, preparar, revisar y evaluar sus planes, confrontar problemas y resolverlos, relacionarse con docentes y estudiantes y comunidad en general, orientar el proceso del aprendizaje entre otros.

De igual manera debe tener amor a los niños, niñas y adolescentes, cortesía, bondad, simpatía, entusiasmo, espontaneidad, honestidad, paciencia, laboriosidad, optimismo, perseverancia, administración recta y prudente de los bienes propios y ajenos, respeto a las ideas ajenas, equilibrio emocional, solidaridad humana y honradez.

De los anteriores planteamientos se deduce entonces, que el perfil deseado del docente es completamente complejo, en otras palabras un perfil integral que abarca todos los ámbitos de la persona, debido a ello la formación y actualización se convierten no en un elemental cumplimiento, sino en una exigida necesidad. De ahí que el rol del director juega un papel fundamental en cuanto a la formación y actualización docente.

2.2.1. El profesional no docente

Los profesionales no docentes, son aquellos que ejercen funciones como docente aun cuando su título académico no los acreditan como tal; en la Resolución promulgada en Gaceta Oficial No. 38.890 el 13 de marzo de 2008 en su artículo 6 indica unas siglas que los identifican, estas son (PND), es decir, Profesional No Docente. Dicho profesional es reconocido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación como docente I y el salario debe ser como docente I. El PND no goza de las promociones y ascensos especificados en el artículo 32 del mismo reglamento, pero si debe cumplir con todos los deberes especificados en dicho reglamento. Este profesional no graduado, debería desempeñarse como docente únicamente en las áreas de física, química, matemática, inglés y biología, puesto que los lugares en los cuales debería trabajar son en las escuelas técnicas.

2.3. Formación y actualización docente

La formación docente hasta el momento quizá había sido catalogada por algunos de nosotros, solamente al estudio sistemático de materias para la obtención de un título universitario; en cambio en la actualidad se hace necesario entender que la misma, es un proceso educativo potenciador del desarrollo profesional en el ejercicio de la docencia que transcurre a lo largo de la vida. A este respecto, de acuerdo a Torres, (1998) ésta es abordada dentro del concepto de aprendizaje permanente, es decir, que los saberes y competencias docentes son el resultado no sólo de su formación profesional sino de aprendizajes realizados a lo largo y ancho de la vida, dentro y fuera de la escuela, y en el ejercicio mismo de la docencia.

Asimismo la práctica pedagógica se considera como el espacio más importante, permanente y efectivo de formación docente, por ello se hace inexcusable recuperarla como espacio privilegiado de formación y reflexión. Según Schon, (1992) citado por Torres, (1998) la clave del “profesional reflexivo” es reflexionar sobre lo que se hace, para comprender y aprender de lo que se hace.

Si bien es cierto que la experiencia laboral o la práctica pedagógica son el espacio privilegiado para la formación de todo profesional, también es imprescindible para el ejercicio eficiente en cualquier campo laboral, por ende, la adecuada y acertada preparación y actualización de los docentes es la base fundamental para el éxito en el ámbito educativo; esta preparación es la que le da el perfil requerido a todo educador.

A este respecto la Ley Orgánica de Educación de 2009, en su artículo 37 señala que:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco

del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

De acuerdo al artículo citado, es función inédita del Estado el velar por la formación docente, y al mismo tiempo asegurar la creación de una instancia que coordine lo relativo a los programas de formación docente. Como esta no es la realidad, y dada la circunstancia de la actualidad presente, urge que cada autoridad máxima de cada institución educativa, se preocupe no solo por la formación, sino también, de la actualización de sus docentes; le corresponde al director de la institución, no solo velar por la adecuada formación y actualización del personal docente, sino también, debe ser el promotor de esa formación.

En consecuencia, le implicaría organizar mejor su quehacer directivo, lo cual le lleva a dar un cambio a la gerencia escolar, gestión que por el momento, pareciera que se limita a cumplir con una serie de requisitos administrativos exigidos por la Zona Educativa y se descuida el derecho a la educación integral de los estudiantes. Una de las competencias del Estado docente señalada en el artículo 6, literal a de la Ley Orgánica de Educación de 2009, expresa: “Derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes”.

Luego en su artículo 38 de la Ley citada en el párrafo anterior señala que:

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

Este artículo por su parte, da un aporte valioso al presente trabajo, porque habla de la permanente formación del docente. Si dice que el docente debe estar en un proceso continuo de formación para actualizarse, ¿qué le dice entonces al que no es graduado en educación que no ha recibido una formación propiamente para ejercer la docencia? El reto es grande para un docente que ejerce como tal sin tener el título de educador. De ahí la urgencia de la presente investigación que quiere darle a conocer al director de la importancia de su rol y de su obligación de brindar estrategias pedagógicas a docentes que no son graduados en educación, y que por razones ajenas a su voluntad se ven en la necesidad de trabajar como educadores.

Cabe añadir que en la actualidad no basta con haber obtenido un título para ejercer la profesión para la cual se ha estudiado, la obtención de ello, es solamente el inicio a una formación constante, permanente, a la cual se le llama actualización docente, y ¿por qué debe darse esta actualización? Porque si bien es cierto que se ha recibido una formación, esta ha sido en un momento y en una época determinada y, como tal, responde a la situación del momento y no a otro.

En este sentido Chena, (2004) tiene razón al decir que las instituciones de formación docente registran rasgos de prácticas que tuvieron sentido en otros momentos históricos, pero al mismo tiempo se encuentran interpeladas por un escenario social, económico y cultural distinto de aquel para el cual fueron creadas inicialmente y en consecuencia les trae grandes desafíos y no puede mantenerse igual.

Hay que notar entonces que la formación docente no debe ser un hecho aislado de la realidad actual, formación-realidad son un binomio inseparables, puesto que la formación debe ser en concordancia con la realidad y la realidad lleva a la formación.

De ahí que la Ley Orgánica de Educación de 2009 en su artículo 39 es muy clara al señalar que:

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

El artículo 39 de la Ley es muy claro al expresar *formación permanente* con el fin de lograr la formación integral para la nueva ciudadanía, enfatiza de esta manera la importancia de la misma, y aunque dice que es el gobierno quien debe hacerlo a través de sus entes, no excluye que cada institución a través de su equipo directivo vele y se ocupe por la actualización constante del personal.

Cabe añadir también el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el cual señala lo siguiente:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Este artículo se explica por sí solo, sin embargo cabe acotar que en él se aprecia que el esfuerzo que haga el docente al actualizarse no quedará en vano, el estado va a reconocer este esfuerzo a través de las conocidas primas.

En relación a lo antes expuesto Gairín, (1995) dice que esta formación permanente debería ser algo voluntario y al mismo tiempo incentivar a quien lo haga, la cual llevaría a un compromiso por la renovación profesional. En Venezuela, la gratificación se otorga a las y los trabajadores de la educación que hayan obtenido un título de postgrado en educación (Especialización, Maestría o Doctorado) según la cláusula N° 25 de la VI Convención colectiva de los trabajadores de la educación 2011-2013, la cual se especifica en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Porcentaje de compensación docente

Título de Post-grado	Compensación porcentual en base al salario normal
Especialización	25%
Maestría	33%
Doctorado	35%

Fuente: VI Convención colectiva de los trabajadores de la educación (2011)

El cuadro anterior se explica de la siguiente manera: si un personal con título docente obtiene un título de postgrado recibe una compensación; si es Especialización recibe un 25% del sueldo, es decir si el docente recibe como salario normal la cantidad de un mil quinientos bolívares (Bs. 1500,00) el 25% de compensación es trescientos setenta y cinco (Bs.375,00); y si es Maestría sería cuatrocientos noventa y cinco bolívares (Bs. 495,00) y en el caso del Doctorado sería quinientos veinticinco bolívares (525,00) tomando para los tres casos el mismo monto de salario normal.

2.4. Elementos del hacer docente

En el presente apartado se señalan los elementos fundamentales del hacer docente, como lo son las estrategias pedagógicas, la planificación, y la evaluación.

2.4.1. Estrategias pedagógicas

En referencia con las estrategias pedagógicas que todo docente debe manejar, hay varios autores que al hablar de ellas dan su propio concepto. Cabe destacar el aporte de Díaz, (1998) quien plantea que las estrategias pedagógicas son acciones programadas que se utilizan en el acto pedagógico con el fin de conducir y dinamizar la clase para lograr los objetivos y contenidos propuestos.

De igual manera Ramírez, (2006:121) señala que “las estrategias pedagógicas, corresponden a los referentes de actuación desde los cuales se organiza la actividad pedagógica; por ejemplo: articulación del conocimiento, relación teoría-práctica, incorporación de otros agentes educadores, etc.”, el mismo autor considera que las estrategias son las que favorecen el quehacer educativo.

Ambos autores concuerdan al esbozar que las estrategias pedagógicas son las acciones programadas y utilizadas en el quehacer educativo para alcanzar el objetivo propuesto, en consecuencia, son estrategias que toda persona aspirante a educador, o que ejerza como tal sin tener el título de docente, debe conocer y poner en práctica. Dinámica, que debe ser la clave fundamental, en otras palabras, todo educador preparado y con las herramientas necesarias para ejercer su misión está en la obligación de tener a los estudiantes de su salón con ánimo emprendedor e interesado en la clase.

De los anteriores planteamientos se deduce entonces que las estrategias pedagógicas son actividades programadas con antelación y que favorecen no solo el quehacer educativo sino que también facilitan el aprendizaje en los estudiantes. El quehacer educativo no se reduce solamente a la práctica pedagógica en el aula de clase, se ha dicho anteriormente en

el perfil del docente que éste debe ser igual dentro y fuera del salón de clase. Significa entonces, que el quehacer educativo no se reduce solamente a la práctica pedagógica dentro de un salón de clase, sino que abarca todo el quehacer docente, dentro y fuera de un salón de clase.

En el mismo orden de ideas, las estrategias pedagógicas constituyen los escenarios curriculares de la organización de las actividades formativas y de la interacción del proceso enseñanza y aprendizaje con el fin de alcanzar conocimientos, valores, prácticas, procedimientos y problemas propios del campo de formación.

2.4.2. Estrategias cognitivas

La cognición implica conocimiento, acción y efecto de conocer. El conocer es definido, en su acepción de sentido común, como averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Se puede precisar más esta definición con lo expresado por Gellatly, (1997) quien afirma que la cognición se refiere a las actividades de conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento. Las estrategias incluidas dentro de esta categoría son: las estrategias de selección, organización y elaboración de la información, ellas constituyen las condiciones cognitivas del aprendizaje significativo, definido éste, como un proceso en el que el aprendiz se implica en seleccionar información relevante, organizarla en un todo coherente e integrarla en la estructura de conocimientos ya existente.

2.4.3. Estrategias metacognitivas

Flavell, (1996) plantea que la metacognición se refiere a cualquier conocimiento o actividad cognitiva que tiene como objeto, o regula, cualquier aspecto de cualquier empresa cognitiva. Por otro lado Palincsar y Brown, (1997) plantean que el conocimiento metacognitivo permite al lector seleccionar, emplear, controlar y evaluar el uso de estrategias lectoras. Éstas implican, entre otras cosas, el monitoreo activo y la regulación posterior de las actividades de procesamiento de la información.

Las estrategias de metacognición también se refieren según Navarro, (2005) a la planificación, control y evaluación de su propia cognición por parte de los estudiantes. Son un conjunto de estrategias que permiten el conocimiento de los procesos mentales, así como el control y regulación de los mismos con el objetivo de lograr determinadas metas de aprendizaje. Las estrategias metacognitivas equivalen a las estrategias de control de la comprensión.

Según Monereo y Clariana, (1993) las estrategias están formadas por procedimientos de autorregulación que hacen posible el acceso consciente a las habilidades cognitivas empleadas para procesar la información. Para los autores, un estudiante que emplea estrategias de control es también un estudiante metacognitivo, ya que es capaz de regular el propio pensamiento en el proceso de aprendizaje.

2.4.4. Estrategias de manejo de recursos para mejorar el aprendizaje

El manejo de recursos según plantean González y Tourón, (1992) son una serie de estrategias de apoyo que incluyen diferentes tipos de recursos que contribuyen a que la resolución de la tarea se lleve a buen término. Tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender; y esta sensibilización hacia el aprendizaje integra tres ámbitos: la motivación, las actitudes y el afecto.

La importancia de los componentes afectivo-motivacionales en la conducta estratégica es puesta de manifiesta por la mayor parte de los autores que trabajan en este campo. Todos coinciden en manifestar que los motivos, intenciones y metas de los estudiantes determinan en gran medida las estrategias específicas que utilizan en tareas de aprendizaje particulares. Por eso, entienden que la motivación es un componente necesario de la conducta estratégica y un requisito previo para utilizar estrategias.

Todo esto nos indica que los estudiantes suelen disponer de una serie de estrategias para mejorar el aprendizaje, las cuales deben ser descubiertas y aprovechadas por el docente con el propósito de unir las estrategias de enseñanza y de aprendizaje y lograr un óptimo aprendizaje.

De este modo, parece que no es suficiente con disponer de las estrategias de aprendizaje adecuadas; es necesario también saber cómo, cuándo y por qué utilizarlas, controlar su mayor o menor eficacia, así como modificarlas en función de las demandas de la tarea. Por tanto, el conocimiento estratégico requiere saber qué estrategias son necesarias para realizar una tarea, saber cómo y cuándo utilizarlas.

Por consiguiente, cuando se aborda el tema de las estrategias de aprendizaje no puede quedar sólo reducido al análisis y puesta en marcha de determinados recursos cognitivos que favorecen el aprendizaje; es preciso, además, recurrir a los aspectos motivacionales y disposiciones que son los que, en último término, condicionan la puesta en marcha de dichas estrategias.

Aunque para realizar un óptimo aprendizaje es necesario saber cómo hacerlo, poder hacerlo, lo que requiere ciertas capacidades, conocimientos, estrategias, etc.; también se precisa de una disposición favorable por parte del estudiante para poner en funcionamiento todos los recursos mentales disponibles que contribuyan a un aprendizaje eficaz. De ahí la importancia de la formación y actualización del docente para descubrir y potenciar las habilidades de los estudiantes.

2.5. Planificación

La planificación es uno de los elementos fundamentales en el quehacer del docente, de ahí la importancia de desarrollarlo en la presente investigación y agregar los componentes de la planificación.

Márquez y González, (2008) al hablar de la planificación dicen que es la actividad de diseñar el currículo; se refiere al proceso de planificación, darle forma y adecuarlo a las

peculiaridades de los niveles escolares. Es por ello que cada docente debe ser creativo en su metodología de evaluación tomando en cuenta el nivel de enseñanza en el que se encuentra y considerando lo que va a evaluar, en concordancia a su plan de clase y sus objetivos debidamente planificados.

La Planificación Educativa es de suma importancia, por considerar la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión en el que la comunicación personal de los actores resulta sumamente beneficiosa. El autor Egg, (2003) le llama planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar. Toda situación de enseñanza está condicionada por la inmediatez y la imprevisibilidad, por lo que la planificación permite: por un lado, reducir el nivel de incertidumbre y, por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa.

Según se ha citado, ambos autores coinciden al señalar que la planificación es el medio por el cual los docentes organizan su práctica pedagógica, por ende es el que les indica y orienta el quehacer educativo y evita la improvisación que muchas veces ha tocado vivirla.

2.5.1. Componentes de la Planificación

Cuando un docente diseña una clase necesita reflexionar y tomar decisiones sobre aspectos que le permitan estructurar y organizar su propuesta: fundamentos, objetivos, contenidos, materiales, metodología y evaluación. La fundamentación justifica la selección de contenidos y objetivos y explica brevemente el sentido de lo que se hará. En ella se definen claramente los alcances del curso, se delimitan los contenidos y su nivel de profundidad y se explicita la posible articulación con otros cursos.



Los objetivos, de acuerdo a Egg (s/f), explicitan la intencionalidad de las acciones que se proponen; las guían, las orientan y expresan los logros que se pretenden. Son las aspiraciones concretas y puntuales del que hacer docente, En su hacer diario el profesor propone situaciones de enseñanza que el estudiante deberá resolver con los contenidos que se han desarrollado. El objetivo de una clase indica claramente el problema que se quiere plantear al estudiante. Es necesario diferenciar los objetivos orientados hacia el alumno, de los objetivos que el docente plantea para su clase. Cabe aclarar que, durante una clase, siempre se persiguen y logran objetivos, aunque no se los haya formulado. Lo importante de su explicitación es dar coherencia y seriedad a la propuesta y su puesta en práctica. Lo central de un objetivo es que dé claridad sobre lo que se hará como también lo que será posible de resolver con el desarrollo de la práctica.

Los contenidos son un conjunto de saberes, un recorte arbitrario de conocimientos de un campo disciplinar, que se considera esencial para la formación del estudiante. Se seleccionan en función de la propuesta formativa en la que se insertan, ya que la misma orienta su desarrollo y articulación con otros contenidos. La organización y distribución de contenidos en el tiempo debería tener en cuenta el peso de los mismos, su importancia y prioridad en el aprendizaje del alumno, lo más frecuente es que los contenidos se organicen por disciplinas, y se ordenen priorizando las articulaciones y la lógica interna de los conocimientos de un campo específico.

Existen varias formas posibles de organizar y secuenciar los contenidos en el marco de un programa en unidades didácticas, por temas, en ejes temáticos más generales o alrededor de problemas, entre otros.

Gvirtz, y Palamidesi, (1998), plantean que es importante recordar que los contenidos de la enseñanza representan una selección intencionada que se hace a la luz de un proceso de formación que se desea para el alumno. Su adecuada presentación requiere organizarlos, distribuirlos y secuenciarlos en función de los objetivos planteados y de los tiempos disponibles.

Los materiales o recursos didácticos se entiende a la selección de textos para los estudiantes, la elaboración de fichas o guías de trabajo, la presentación de diapositivas o filmas con esquemas, dibujos o explicaciones, el uso de preparados y material fresco, la formulación de problemas, etc. Todos ellos sirven como apoyo o soporte intelectual de lo que enseña el docente y proporcionan información para la enseñanza de la disciplina.

La metodología es el momento de la planificación en el que el docente piensa cómo enseñar los contenidos que se propuso, en función de los logros formativos que busca. Al pensar la resolución metodológica de una propuesta, se intenta dar respuesta a preguntas como: ¿cuál es la forma más adecuada para desarrollar un tema?, ¿cuál es la estrategia para motivar a los estudiantes, a fin de que puedan aprender mejor?

Es importante tener en cuenta que en una clase se pueden pautar momentos diferentes uno dedicado a la presentación del tema y de la forma de trabajo, otro dedicado al desarrollo de tareas por parte de estudiantes y del docente, seguido de la sistematización de información y elaboración de conclusiones y por último otro orientado al relevamiento de información que permita analizar el desarrollo de la clase y, con posterioridad, introducir ajustes si fuese necesario

En la resolución metodológica de una clase se ponen en juego dimensiones relacionadas con el tipo de conocimiento, con los estilos del docente y con las diferentes formas de aprender y tipos de aprendizaje de los alumnos. Entre las estrategias más frecuentes se pueden mencionar la clase magistral, el uso de técnicas grupales, talleres, seminarios, trabajos prácticos, aula laboratorio, etc.

2.6. La evaluación

La evaluación, es un proceso permanente de información y reflexión sobre el proceso de producción de los aprendizajes y requiere para su ejecución la realización de los siguientes procesos como: la recolección y selección de información sobre los aprendizajes de los estudiantes, a través de la interacción con ellos, la aplicación

de instrumentos, las situaciones de evaluación, etc. A este respecto Álvarez, (2001) señala, que la evaluación en el campo educativo debe entenderse como actividad crítica de aprendizaje porque se asume que por medio de ella se adquieren conocimientos.

Así mismo para Hernández, (s/a) en la evaluación de los aprendizajes se involucra el establecimiento de un plan de acción que permite al estudiante, conocer, favorecer y estimular los aprendizajes que debe desarrollar con la ayuda del docente, quien deberá planificar nuevas estrategias de enseñanza, según las conclusiones a las que se llegue en la evaluación.

Hay que destacar que la evaluación del aprendizaje de acuerdo a Álvarez (2001), constituye un proceso de comunicación interpersonal que cumple todas las características y presenta todas las complejidades de la comunicación humana, en la cual, los papeles de evaluador y evaluado pueden alternarse, e incluso, darse simultáneamente. La comprensión de la evaluación del aprendizaje, como comunicación, es vital para entender por qué sus resultados no dependen sólo de las características del "objeto" que se evalúa, sino, además, de las peculiaridades de quien realiza la evaluación y de los vínculos que se establezcan entre sí.

Igualmente González, (2004) quien refiere que la evaluación de los aprendizajes desde la óptica cualitativa, valora los esfuerzos que han realizados los estudiantes para superar sus errores y su capacidad para plantearse nuevos retos de aprendizaje. Por lo tanto en el área educativa la evaluación tiene como innovación un carácter cualitativo, que permite mediante su aplicación el estimar y optimizar los procesos académicos.

Refiere Cárdenas, (2008) que emprender los cambios pedagógicos en los procesos de enseñanza aprendizaje y en la evaluación hace imprescindible una reflexión rigurosa y metodológica de los procesos pedagógicos y los que en ellos subyacen, que faciliten una aproximación al conocimiento y análisis de la realidad concreta en el cual, se desarrolla la acción educativa.

En definitiva y de acuerdo a las opiniones anteriores se llega a concluir que la evaluación es para el docente el medio más pertinente para entrar en comunicación con el estudiante para conocer sus habilidades y dificultades, sus aciertos y desaciertos en el aprendizaje. La evaluación es el núcleo central para el quehacer docente, pues es a partir de ella que surgen los retos, el deseo de mejorar su práctica pedagógica. Es también de ahí que debe surgir el deseo de formarse y actualizarse para dar respuestas acertadas y pertinentes a las necesidades de los estudiantes.

2.6.1. Principios y propósitos de la evaluación de los aprendizajes

En el Currículo Nacional Bolivariano, (2007) entre los principios de la evaluación de los aprendizajes se pueden mencionar: la reciprocidad entendida como la interacción de los actores corresponsables en el proceso educativo, la continuidad que asume la evaluación como un proceso sistémico, sistemático, continuo y permanente, constructivista al reconocer que el estudiante construye nuevos conocimientos basados en sus experiencias previas, en convivencia con la comunidad y potenciando la investigación del contexto natural y, por último, participativa cuando propicia la intervención de los estudiantes, maestros y maestras; así como de la familia en el proceso educativo.

Estos cuatro principios de la evaluación, permiten considerar que ésta debe mejorar profundamente los aprendizajes; registrar y analizar información significativa que permita en todo el proceso la construcción de los conocimientos, establecer alcances y logros de los estudiantes; así como también analizar, reflexionar y describir la participación de los principales actores para potenciar el proceso educativo. Ellos, además del carácter planificado hacen posible que ésta, pueda explicarse a través de la determinación del qué se va a evaluar, cómo se va a evaluar, cuándo se va a evaluar y con qué instrumentos se va a evaluar.

El sistema de evaluación de los aprendizajes tiene por finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por tanto debe darse antes, durante y después de estos procesos permitiendo la regulación de las interrelaciones,

detectar las dificultades que se van presentando, averiguar las causas y actuar oportunamente sin esperar que el proceso concluya; por tanto, es de naturaleza formativa. De la misma manera, la evaluación de los aprendizajes asume que su objeto lo constituyen los criterios e indicadores de cada área curricular, que funcionan como parámetros de referencia para determinar los progresos y dificultades de los educandos.

Dichos criterios se constituyen en la unidad de recopilación, registro, análisis y comunicación del proceso evaluativo, dándole así su naturaleza de criterio, y es parte de la planificación efectiva de la enseñanza y el aprendizaje, se focaliza en cómo aprenden los estudiantes, es central a la práctica en aula, es una habilidad profesional clave. Es así que resulta importante la retroalimentación.

Además es sensible y constructiva puesto que acarrea un impacto emocional. Por tanto se debe enfatizar el progreso y los logros de los estudiantes en vez de sus fracasos, debe existir una retroalimentación constructivista en los trabajos y no en la persona.

2.7. La evaluación en el Sistema Educativo Bolivariano

Es necesario decir que lo relacionado a la evaluación en el Sistema Educativo Bolivariano ha sido tomado casi en su totalidad tal cual como está señalado en las páginas 71 a la 73.

La evaluación de los aprendizajes propuesta en el Currículo Nacional Bolivariano, (2007), responde al principio de continuidad entre los subsistemas; de allí que, se plantee la utilización de la evaluación cualitativa y cuantitativa. Se define como un proceso sistemático, sistémico participativo y reflexivo que permite emitir una valoración sobre el desarrollo de las potencialidades del estudiante, para una toma de decisiones que garantice el logro de los objetivos establecidos en el mismo Currículo Nacional Bolivariano.

2.7.1. Evaluación cualitativa

Se orienta por la descripción de los logros, avances y alcances de los y las estudiantes en el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas de aprendizaje. Se implementa en los subsistemas de Educación Inicial Bolivariana y de Educación Primaria Bolivariana. Se utiliza como método fundamental en la ejecución de las actividades de evaluación planificadas para la evaluación formativa de todos los subsistemas del Sistema Educativo Bolivariano.

2.7.2. Evaluación cuantitativa

Se orienta por el uso de registros con escala de calificación numérica de los logros, avances y alcances de los y las estudiantes en el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas de aprendizaje. Se implementa en los subsistemas de Educación Secundaria Bolivariana y de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas. Se apoya en los criterios, métodos y técnicas de la evaluación cualitativa para el desarrollo de las actividades planificadas de la evaluación formativa.

2.7.3. Enfoque Crítico

La evaluación de los aprendizajes, en el marco de la propuesta de diseño curricular, está orientada por los principios del enfoque crítico, los cuales se describen a continuación:

1.- Centra la atención en comprender qué y cómo aprende él estudiante, para que la evaluación se convierta en una herramienta al servicio de todos los actores del proceso educativo, que permite el desarrollo de las potencialidades y la toma de decisiones, a partir de los logros y las aspiraciones, para aportar y profundizar en dicho proceso.

2.- La evaluación de los aprendizajes trasciende la manera para la obtención de información, dando lugar a las reflexiones, interpretaciones y juicios basados en las cualidades que denotan las potencialidades del estudiante como ser social en permanente desarrollo; permite la comprensión y transformación de la práctica educativa, mediante el análisis que se obtenga en el proceso.



3.- Desde este enfoque, el estudiante participa activamente en la valoración de los procesos y los resultados, ya que las informaciones obtenidas son utilizadas para reflexionar, tomar conciencia, revisar y mejorar el propio aprendizaje. En tal sentido, se considera a la evaluación un proceso centrado en la formación del ser social; razón por la cual se requiere que se oriente hacia la integralidad, que tome en cuenta la construcción de los conocimientos como un proceso natural, espontáneo e inherente al ser humano.

La evaluación de los aprendizajes implica entender, desde otra perspectiva, al estudiante dotado de potencialidades internas, actitudes, aptitudes, intereses y anhelos, las cuales va desarrollando en la medida en que crece y evoluciona en convivencia con otros y otras, y se forma como un ser capaz de aprender y desaprender, en contextos socio-culturales diferentes, como ámbitos de formación académica.

Así, la evaluación se considera como un proceso dinámico y reflexivo cooperativo, que permite apreciar las potencialidades alcanzadas por el estudiante, así como todas y cada una de las experiencias de aprendizaje desarrolladas, relacionadas con la participación de otros actores sociales corresponsables, con la finalidad de que éstos comprendan, cualifiquen, cuantifiquen y potencien las experiencias y acciones puestas en práctica.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es importante que los resultados sean confiables, siendo necesario establecer una metodología. Con ello se demuestra mediante el diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos la validez, confiabilidad y procedimiento que se ha utilizado en la investigación. A continuación se describe detalladamente la metodología utilizada.

1.1.- Tipo de investigación

Se ha señalado como indicio de la problemática a estudiar que los centros educativos por la ausencia de profesionales docentes en materias científicas como química, física, matemática y biología, se ven en la necesidad de contratar a personal no graduado en educación pero con conocimientos en tales materias para cubrir una necesidad educativa.

En tal sentido, el director deber ser capaz de promover la formación y actualización en el personal docente a su cargo, sin embargo se desconoce las implicaciones o derivaciones (rol) del director ante esta tarea. No se conoce el tipo de estrategias que aplica el personal directivo para promover la formación y actualización de su personal.

Indudablemente, abordar las implicaciones del rol directivo ante la promoción para que su personal docente se forme o se actualice requiere de conversaciones con los protagonistas del hecho: los directores y los docentes. Ante el amplio número de escuelas en el Municipio Libertador, se ha optado por seleccionar una muestra ubicada específicamente en la Parroquia Mariano Picón Salas, establecer el contacto con los directores seleccionados para descubrir los hechos y situaciones en los cuales han considerado necesario la formación y actualización de los docentes.

En sintonía con lo antes señalado, este estudio es de tipo descriptivo, pues buscó identificar las funciones que cumple el personal directivo y verificar el tipo de estrategias que utiliza para la formación y actualización del personal docente, y luego describirlas en la presentación de los resultados, Chávez, (2007) señala que este tipo de investigación se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos. También Hernández, Fernández y Baptista, (2006) manifiestan que la investigación descriptiva, trata de obtener información, indagar, analizar y describir los procesos, situaciones, costumbres, tendencias, actitudes y reacciones de personas.

En este estudio se trabajó con el personal directivo y docentes de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, a los cuales se les aplicó un cuestionario versionado para directivos y docentes en el mes de julio del año escolar 2011-2012.

1.2. Diseño de investigación

Este estudio es una investigación de campo, con referencia a ello, Tamayo y Tamayo (2006), plantea en sus postulados que el diseño de investigación de campo se da cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su valor radica en que permiten asegurarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido. Se empleó este diseño de investigación, porque la información se obtuvo directamente de los directores y docentes que laboran en las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas, permitiendo efectuar el análisis de las variables, con el objetivo de contrastar el nivel de relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente.

De acuerdo a las ideas expuestas el diseño de investigación y a los objetivos establecidos, se trata de una investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental. La variable de la investigación (rol del director como promotor de la formación y actualización) fue analizada en su estado natural, sin la intervención del investigador; es decir que los datos no han sido manipulados por el investigador; en este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan que las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

1.3. Población

Para realizar una investigación es importante establecer y definir en forma clara la población objeto de estudio, según los criterios de Chávez (2001), es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

La población general a la que se hace mención en esta investigación son los directores escolares. Ellos son un conglomerado de personas cuyas funciones técnico-administrativas se remiten a prescribir, distribuir, coordinar, promover actividades especializadas e interdependientes en la organización escolar, para darle sentido y orden. Además debe garantizar la estructura y coordinación de funciones, roles, expectativas, fines y personas, a fin de facilitar la determinación y logro de los objetivos de la educación y el desarrollo humano.

Sin embargo, se requiere delimitar o establecer una población para concretar el estudio. La población con la que se trabajó está formada por el personal directivo y docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

El siguiente cuadro ilustra la población objeto de estudio.

Cuadro 2
Distribución de la Población

Nº	Institución	Directivos	Docentes
1	Liceo Experimental	2	37
2	Colegio privado	2	41
3	Escuela Bolivariana	2	44
TOTAL		6	122

Fuente: Estadística de las tres instituciones de educación perteneciente a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del Estado Mérida

De esta forma, la población quedó constituida por 6 miembros directivos, 3 directores y 3 subdirectores, y 122 docentes de las instituciones mencionadas en el cuadro No. 2 de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, considerándose la población del personal directivo por su tamaño pequeño y accesible, como censo poblacional, que según Tamayo y Tamayo (2006) es el recuento de todos los elementos de la población, de allí que no fue necesario extraer muestra ni hacer uso de la técnica de muestreo.

1.4. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población, para efectos del presente estudio se tomaron dos muestras, para la población conformada por el personal directivo de las instituciones objeto de estudio, atendiendo los criterios de censo de Ary, (2003) quien establece que cuando las poblaciones son pequeñas se deben tomar en su totalidad por la ventaja en la

aplicación, esta representa el 100 %, y otra para la población de docentes, calculándose probabilísticamente, aplicando la fórmula de Hurtado, (2007) con las siguientes especificaciones:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = es el tamaño muestral que se calculará

4 = es una constante de la fórmula

N = tamaño de la población objeto de estudio

p = 50 % probabilidad de éxito

q = 50 % probabilidad de fracaso

E2 = margen de error seleccionado (10) para las investigaciones sociales

Al aplicar la fórmula y sustituyendo los valores se obtiene:

$$n = \frac{4 \cdot 122 \cdot 50 \cdot 50}{10^2 \cdot (122 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50} \quad \Rightarrow \quad = \frac{1.220.000}{22.100} = 55$$

La muestra representativa es de 55 docentes, pertenecientes a las instituciones Liceo Experimental Fray Juan Ramos de Lora, Unidad Educativa Colegio Salesiano San Luis y Escuela Bolivariana Humberto Tejera de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

1.4.1. Muestreo

El muestreo según Chávez (2001) constituye un conjunto de operaciones que realiza el investigador para seleccionar la muestra que integrará el estudio. Para este caso el tipo de muestreo que se seleccionó fue el aleatorio probabilístico al azar, en razón de que todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados y en función de que las características de la población estén representadas en ellos. Para conformar los estratos de la muestra se aplicó la fórmula de Shiffer.

$$n1 = \frac{nh \cdot n}{N}$$

Donde:

- n1 = es el estrato que se determinará
nh = tamaño adecuado de la muestra
n = tamaño del estrato de la población
N = tamaño de la población

Al aplicar la fórmula y al sustituir los valores se obtiene:

Estrato N° 1: Liceo Experimental Fray Juan Ramos de Lora

$$N1 = \frac{55 \cdot 37}{122} = 17 \text{ docentes}$$

Estrato N° 2: Unidad Educativa Colegio Salesiano San Luis

$$N2 = \frac{55 \cdot 41}{122} = 18 \text{ docentes}$$

Estrato N° 3: Escuela Bolivariana Humberto Tejera

$$N3 = \frac{55 \cdot 44}{122} = 20 \text{ docentes}$$

Cuadro 3
Muestreo de la investigación

Nº	Población de Estudio	Directivo	Docentes
1	Liceo Experimental	2	17
2	Colegio privado	2	18
3	Escuela Bolivariana	2	20
	Total	6	55

Fuente: Cálculos de estratos según fórmula de Shiffer

1.5. Definición Operacional de Variables

Rol del Director

Definición Conceptual: El personal directivo, es el responsable de toda la comunidad educativa donde labora, la primera autoridad del plantel, quien debe planificar, organizar, administrar personal, dirigir y controlar el proceso educativo de manera coordinada en la comunidad educativa

Definición Operacional: operacionalmente esta variable se medirá tomando en cuenta la variable rol del director con los indicadores: **Habilidades Pedagógicas, Administrativas, Técnicas y Humanas.**

Formación y Actualización del docente

Definición Conceptual: La formación docente es la que se recibe en las universidades o instituciones de educación superior sean estas públicas o privadas siguiendo un programa de estudio o pensum académico la cual concluye con la obtención del título profesional que le acredita como profesional de la docencia. La actualización docente está dirigida a profesionales de la docencia para prepararlos permanentemente con herramientas para la innovación y el cambio en el quehacer educativo de acuerdo a las necesidades del momento actual.

Definición Operacional: ésta se medirá tomando la variable Formación y actualización con los indicadores **Estrategias Pedagógicas, Planificación y Evaluación.**

1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, son los medios e instrumentos de los que se vale el investigador para recoger información, así lo expresa Hurtado (2003); de allí, que para la recolección de datos se utilizó la encuesta estructurada según Arias (2006) esta puede ser oral o escrita; para esta investigación utilizamos la escrita.

De acuerdo a Hurtado, (2007) las técnicas de recolección de datos se refieren a la obtención de información de interés para el investigador, mediante la interrogación a los miembros objeto de estudio, utilizando como único instrumento el cuestionario, definido por Hurtado, (2007) como un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para ser respondido por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido, este instrumento contenía 31 ítems de los indicadores que conforman las variables de este estudio rol de director y formación y actualización docente, versionado para directivos y docentes (ver anexo).

Cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta, estos son siempre con escala de valoración 4, casi siempre con escala de valoración 3, a veces con escala 2 y nunca con escala 1, tal como se observa en el cuadro siguiente:

CUADRO 4

VALOR DE LAS ALTERNATIVAS

Alternativas	Valor	Nivel de Significancia	Rango
Siempre (S)	4	Excelente	IV
Casi siempre (CS)	3	Bueno	III
A Veces (AV)	2	Regular	II
Nunca (N)	1	Pésimo	I

Fuente: García (2012)

1.6.1. Técnicas de Análisis de Datos

Una vez obtenidos los datos, se tabularon con el programa Excel 2007 y el paquete estadístico SPSS 17,0 obteniendo las medias aritméticas para hacer la matriz de tabulación, una por cada variable en la cual se analizaron mediante el uso de la estadística descriptiva, utilizando las frecuencias relativas. Después de aplicar el instrumento de recolección de datos a los sujetos que conformaron la población en estudio, a los datos obtenidos se les aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, para establecer la relación de las variables.

Los resultados recogidos en las tablas elaboradas para describir el comportamiento de cada uno de los indicadores se compararon con un baremo preestablecido para cada una de las dimensiones que intervienen en el estudio, a saber:

Cuadro 5

Baremo de Calificación

Rango	Intervalo	Categoría	Nivel de Significación	
IV	3.25 4.00	Alta	Excelente	81 %-100%
III	2.49 3.24	Media	Bueno	41 % - 80 %
II	1.73 2.48	Moderada	Regular	16 % - 40 %
I	1,00 1.73	Baja	Pésimo	≤ 15 %

Fuente: García (2012)

Cuadro 6
Mapa de variables

Objetivo General: Determinar la relación entre el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.			
Objetivos Específicos	Variables	Indicador	Ítems
Identificar las funciones que cumple el director en su rol de promotor, en las instituciones de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.	Rol del Director	Pedagógicas	1 - 4
		Administrativas	5 - 8
		Técnicas	9 - 12
		Humanas	13 - 16
Verificar el tipo de estrategias formativas y de actualización utilizadas por el personal directivo de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.	Formación y actualización	Estrategias Pedagógicas	17 - 21
		Planificación	22 - 24
		Evaluación	25 - 31
Contrastar el nivel de relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente de las instituciones de la parroquia Mariano Picón Salas del municipio Libertador del estado Mérida.			

Fuente: García (2012)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación titulada *El rol del director como promotor de la formación y actualización del docente*, se aplicó un instrumento de recolección de datos (ver anexo) versionado para dos poblaciones diferentes (Directores y Docentes de las instituciones educativas de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida) con los objetivos fundamentales de: a) Identificar las funciones que cumple el director en su rol de promotor, b) Verificar el tipo de estrategias formativas y actualización utilizadas por el personal directivo, c) Contrastar el nivel de relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida.

En este capítulo se presenta en primer lugar los resultados obtenidos a través de las tablas y gráficos, en segundo lugar se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento seleccionado. El instrumento de recolección de datos se aplicó a 6 directivos, entre ellos: directores/as, coordinadores/as y a 55 docentes, el período seleccionado para la obtención de la información fue el último trimestre del año escolar (mayo-julio de 2.012).

Posteriormente, obtenida la información, se realizó una revisión de los ítems propuestos en el instrumento aplicado con el objetivo de verificar que todas las preguntas tuviesen su respuesta asociada, y obtenidos los valores se tabularon aplicando Excel 2007 y el Software estadístico SPSS (Paquete estadístico para las Ciencias Sociales en su versión 17,0) obteniendo las medias aritméticas para hacer la matriz de tabulación se analizaron mediante el uso de la estadística descriptiva, utilizando las frecuencias relativas.

Opinión de los Directores en relación a las funciones que cumple en su rol como promotor de la formación y actualización docente.

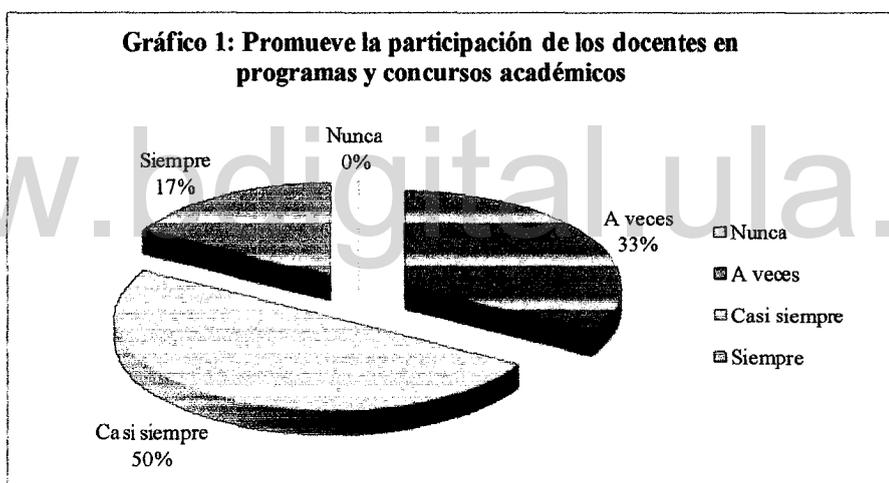
Variable: rol del director

Tabla y gráfico 1

P1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	2	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre	3	50,0	50,0	83,3
	siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

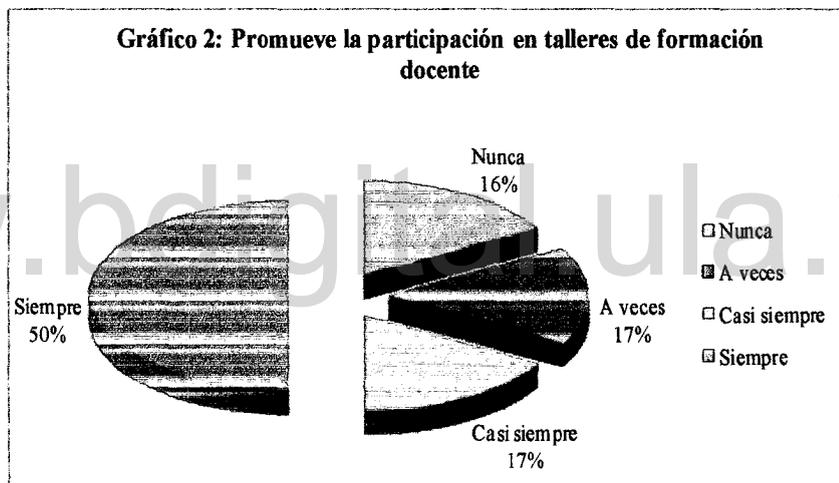
Descripción: Los resultados mostrados en la tabla y gráfico 1, indican que del 100% de los directores encuestados, el 50% respondieron casi siempre promueve la participación de los docentes en programas y concursos académicos, el 33% a veces, el 17% siempre. Lo que quiere decir que la mayoría de los directores casi siempre promueven la participación de los docentes en programas y concursos académicos.

Tabla y gráfico 2

P2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	16,7	16,7	16,7
a veces	1	16,7	16,7	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

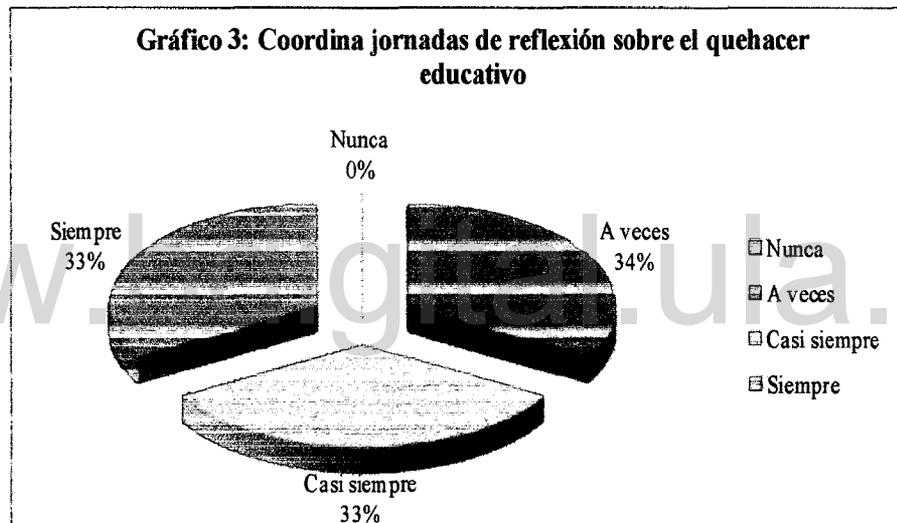
Descripción: En relación con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 2, se muestra que el 50% de los directores encuestados promueve la participación en talleres de formación docente, mientras que el a veces y casi siempre coinciden con 17%, y un 16% nunca. Lo que evidencia que el 50% de los directores siempre promueven la participación en talleres de formación docente.

Tabla y gráfico 3

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	2	33,3	33,3	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

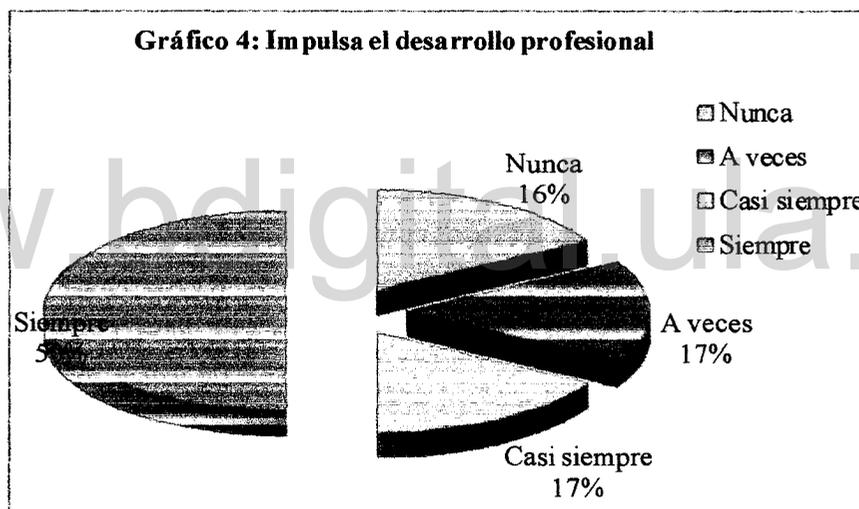
Descripción: Los resultados presentados en la tabla y gráfico 3 señalan que el 34% de los directores a veces coordinan jornadas de reflexión sobre el quehacer educativo, mientras que siempre y casi siempre coinciden con el 33% ; lo cual indica que con el 66% de los directores coordinan jornadas de reflexión sobre el quehacer educativo.

Tabla y gráfico 4

P4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	1	16,7	16,7	16,7
	a veces	1	16,7	16,7	33,3
	Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
	siempre	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

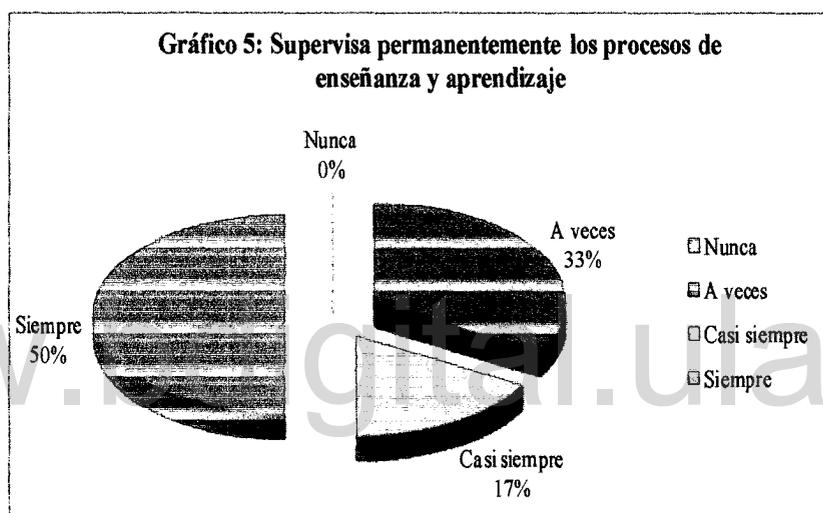
Descripción: Los resultados presentados en la tabla y gráfico 4 señalan que el 50% de los directores siempre impulsa el desarrollo profesional, un 17% a veces y otro 17% casi siempre y un 16% nunca; lo cual indica que el 50% de la población en estudio impulsa el desarrollo profesional.

Tabla y gráfico 5

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

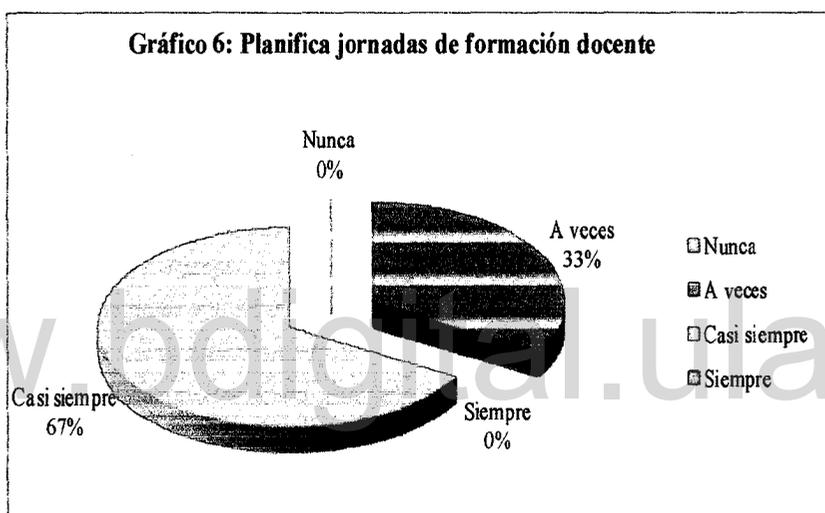
Descripción: En la tabla y gráfico 5 se detecta que el 50% de los directores siempre supervisa permanentemente los procesos de enseñanza y aprendizaje, un 33% a veces, un 17% casi siempre; lo cual indica según opinión de los directores que el 50% de la población en estudio supervisa permanentemente los procesos de enseñanza y aprendizaje y el otro 50% a veces y casi siempre.

Tabla y gráfico 6

P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

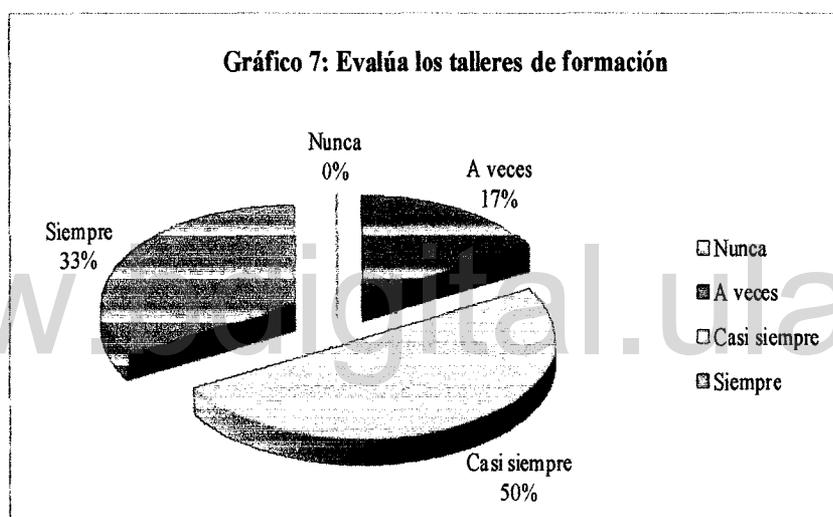
Descripción: La información facilitada en la tabla y gráfico 6 señala que el 67% de los directores casi siempre planifica jornadas de formación docente y un 33% a veces, este resultado revela que el 67% de la población en estudio planifica jornadas de formación docente.

Tabla y gráfico 7

P7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	3	50,0	50,0	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

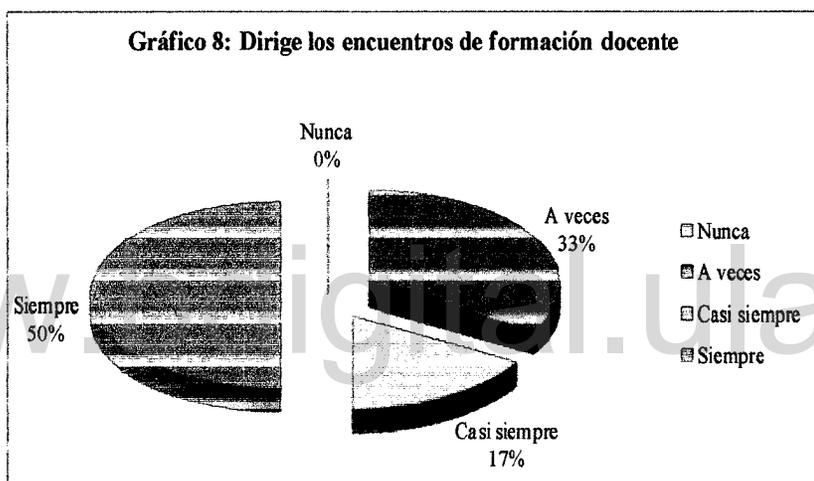
Descripción: Los resultados presentados en la tabla y gráfico 7 señalan que el 50% de la población en estudio casi siempre evalúa los talleres de formación, un 33% siempre, y un 17% a veces; el resultado hace notar que los directores evalúan los talleres de formación.

Tabla y gráfico 8

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

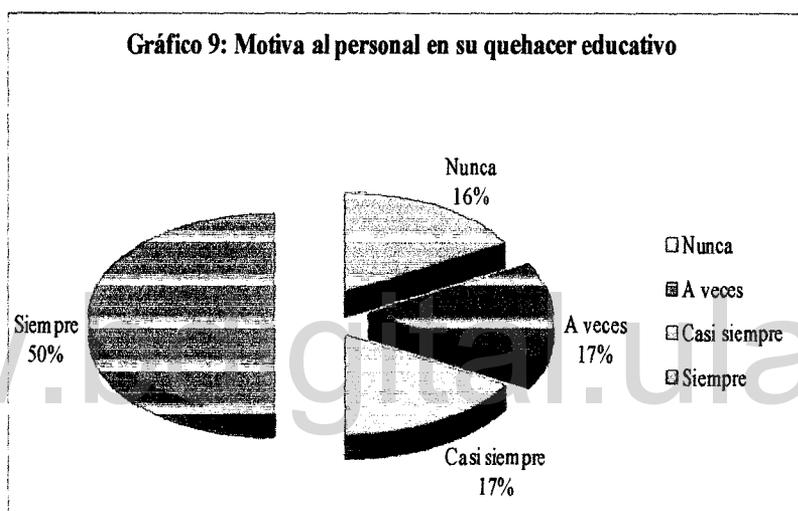
Descripción: De acuerdo a los resultados de la tabla y gráfico 8 se muestra que el 50% de los directores siempre dirige los encuentros de formación docente, un 33% a veces, y un 17% casi siempre; lo cual revela que el 50% de la población en estudio dirige los encuentros de formación docente y el otro 50% a veces y casi siempre.

Tabla y gráfico 9

P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	16,7	16,7	16,7
a veces	1	16,7	16,7	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

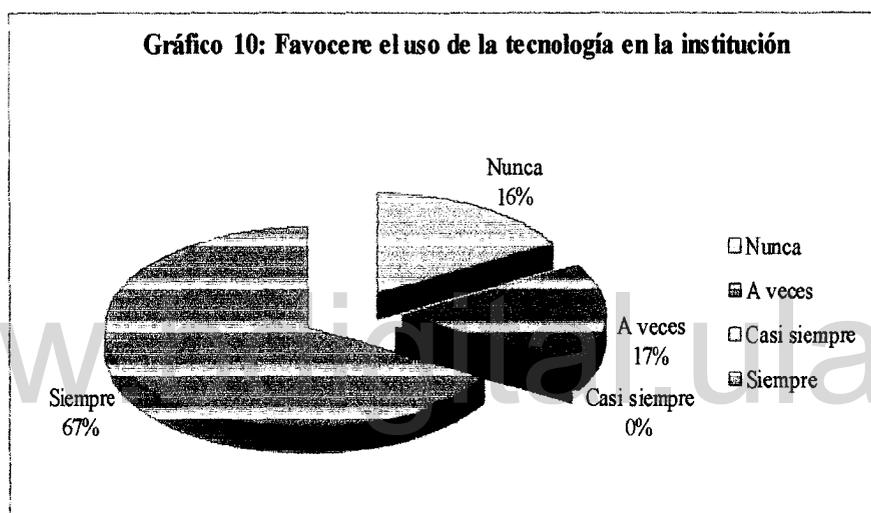
Descripción: En la tabla y gráfico 9 se muestra que el 50% de los directores siempre motiva al personal docente en su quehacer educativo, mientras que un 17% a veces y 17% casi siempre y un 16% nunca; lo cual indica que el 50% de los directivos siempre motiva al personal en su quehacer educativo.

Tabla y gráfico 10

P10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	16,7	16,7	16,7
a veces	1	16,7	16,7	33,3
siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

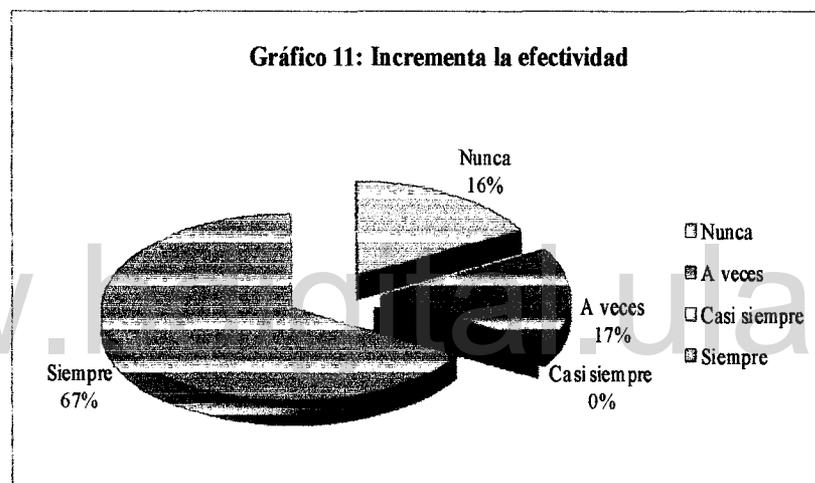
Descripción: En la tabla y gráfico 10 se manifiesta que del 100% de la población en estudio, el 67% siempre favorece el uso de la tecnología, mientras que un 17% a veces, y un 16% nunca, esto indica que el 67% de los directores favorece el uso de la tecnología.

Tabla y gráfico 11

P11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	16,7	16,7	16,7
a veces	1	16,7	16,7	33,3
siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

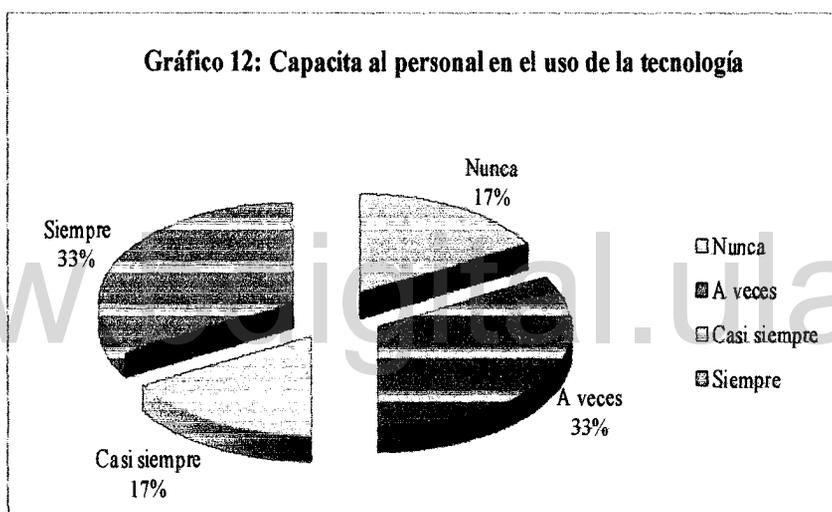
Descripción: Los datos mostrados en la tabla y gráfico 11 evidencia que el 67% de los directores siempre incrementa la efectividad, mientras que un 17% a veces, y un 16% nunca; lo cual revela que el 67% de la población en estudio siempre incrementa la efectividad.

Tabla y gráfico 12

P12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	16,7	16,7	16,7
a veces	2	33,3	33,3	50,0
Casi siempre	1	16,7	16,7	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

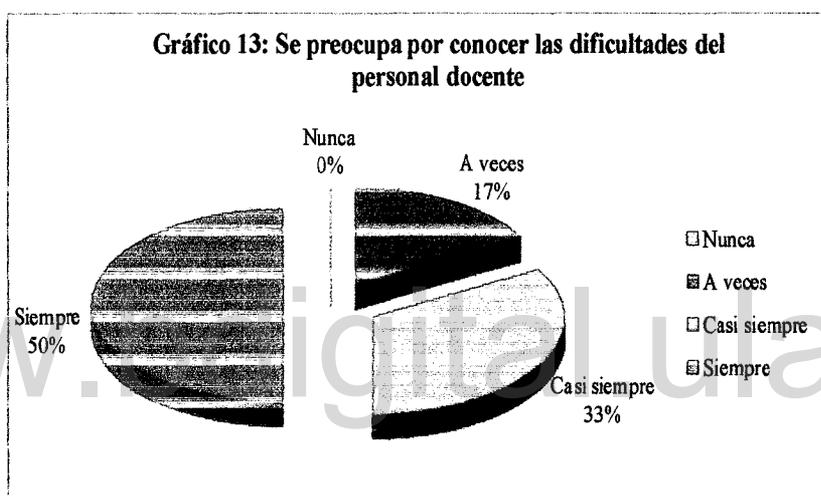
Descripción: En la tabla y gráfico 12 se manifiesta que del 100% de la población en estudio, el 33% siempre y 33% a veces capacita al personal en el uso de la tecnología, mientras que un 17% casi siempre y 17% nunca, esto indica que el 50% de los directores capacita al personal en el uso de la tecnología y el otro 50% .

Tabla y gráfico 13

P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

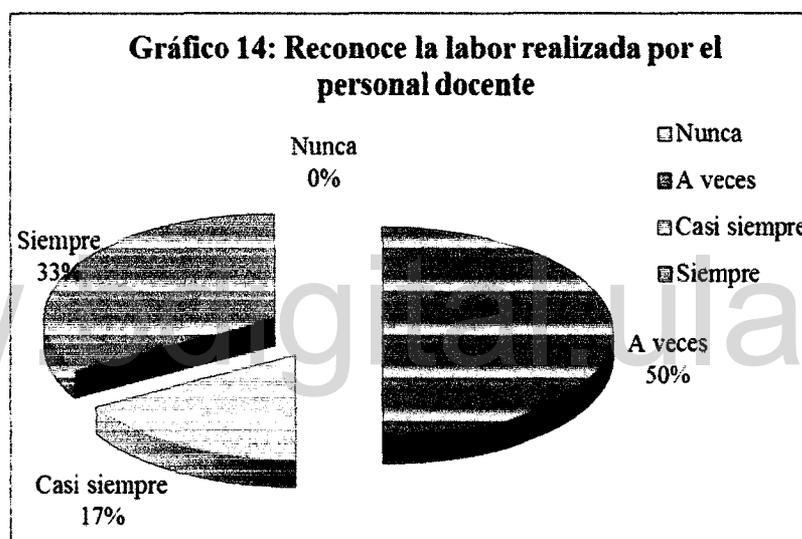
Descripción: Los resultados presentados en la tabla y gráfico 13 señalan que el 50% de la población en estudio siempre se preocupa por conocer las dificultades del personal docente, un 33% casi siempre, y un 17% a veces; se evidencia que el 50% de los directores siempre se preocupa por conocer las dificultades del personal docente.

Tabla y gráfico 14

P14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	3	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	1	16,7	16,7	66,7
	siempre	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

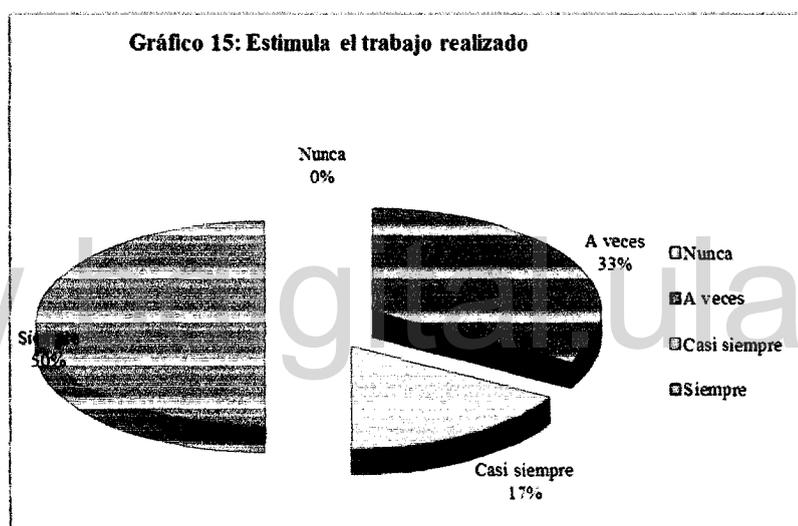
Descripción: Los datos mostrados en la tabla y gráfico 14 reflejan que el 50% de la población en estudio a veces reconoce la labor realizada por el personal docente, un 33% siempre, y un 17% casi siempre; se aprecia que el 50% de los directores a veces reconocen la labor realizada por el personal docente.

Tabla y gráfico 15

P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

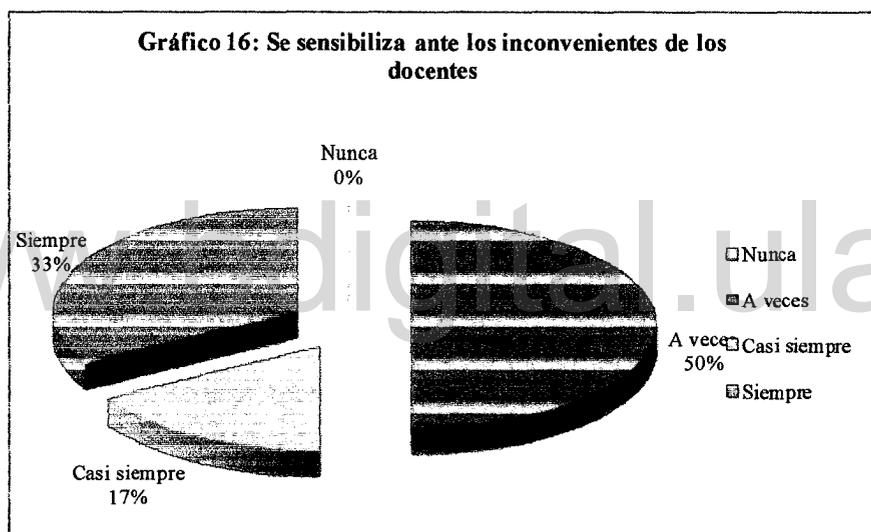
Descripción: En relación con los datos mostrados en la tabla y gráfico 15, se evidencia que el 50% de la población en estudio siempre estimula el trabajo realizado, mientras que el 33% a veces y un 17% casi siempre; lo que indica que el 50% de los directores siempre estimula el trabajo realizado.

Tabla y gráfico 16

P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	3	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	1	16,7	16,7	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

Descripción: Los resultados que se presentan en la tabla y gráfico 16, del 100% de los encuestados el 50% a veces se sensibilizan ante los inconvenientes de los docentes, mientras que el 33% es siempre y con 17% casi siempre. Esto indica que solo el 50% de los directores se sensibiliza ante los inconvenientes de los docentes.

Variable: formación y actualización docente

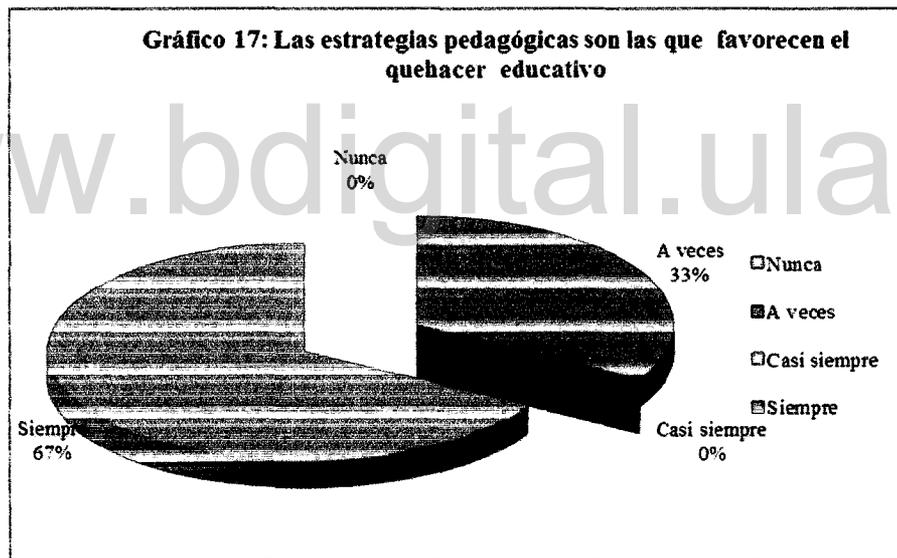
Manifestaciones del personal directivo sobre la formación y actualización docente.

Tabla y gráfico 17

P17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

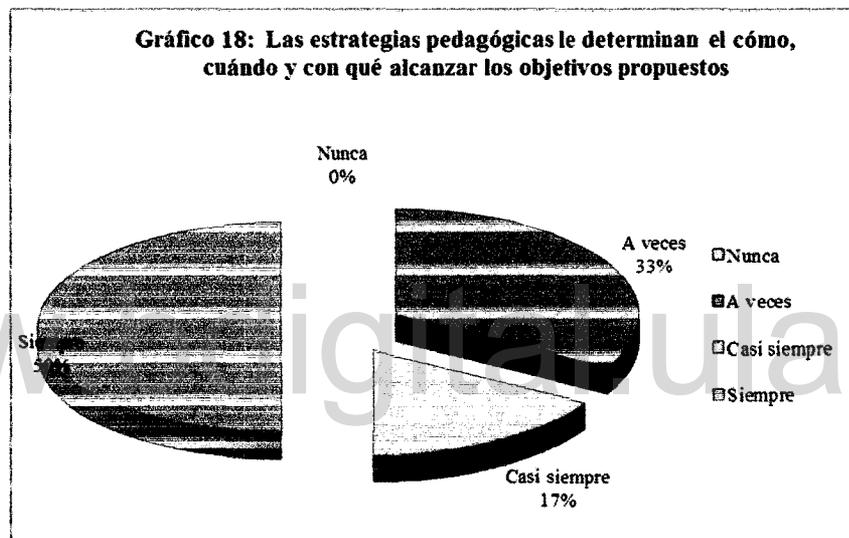
Descripción: En relación con los datos presentados en la tabla y gráfico 17, se muestra que el 67% de la población en estudio siempre considera que las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo, mientras que el 33% a veces. Lo que evidencia que el 67% de los directores considera que las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo.

Tabla y gráfico 18

P18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	1	16,7	16,7	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

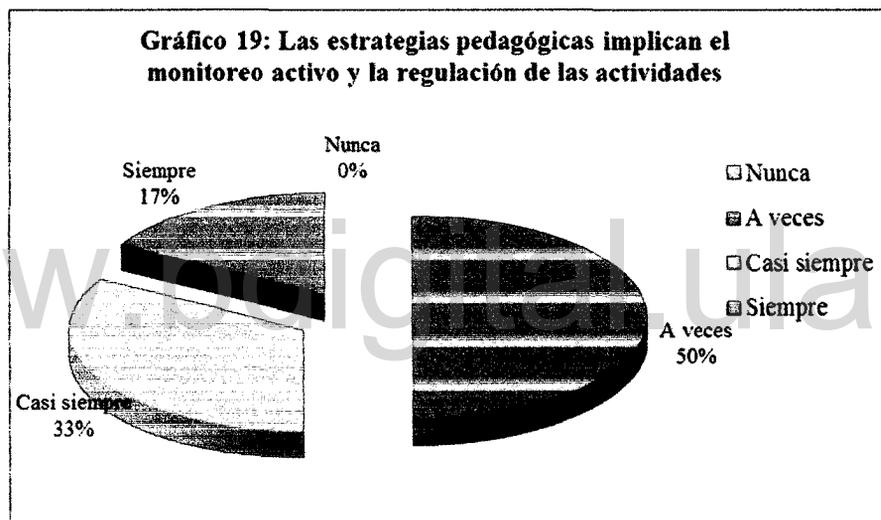
Descripción: En la tabla y gráfico 18, se obtuvo el siguiente resultado: el 50% manifiesta que siempre las estrategias pedagógicas determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos, mientras que el 33% a veces y el 17% casi siempre. Lo que quiere decir que las estrategias pedagógicas son para el personal directivo las que determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla y gráfico 19

P19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	3	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	2	33,3	33,3	83,3
siempre	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

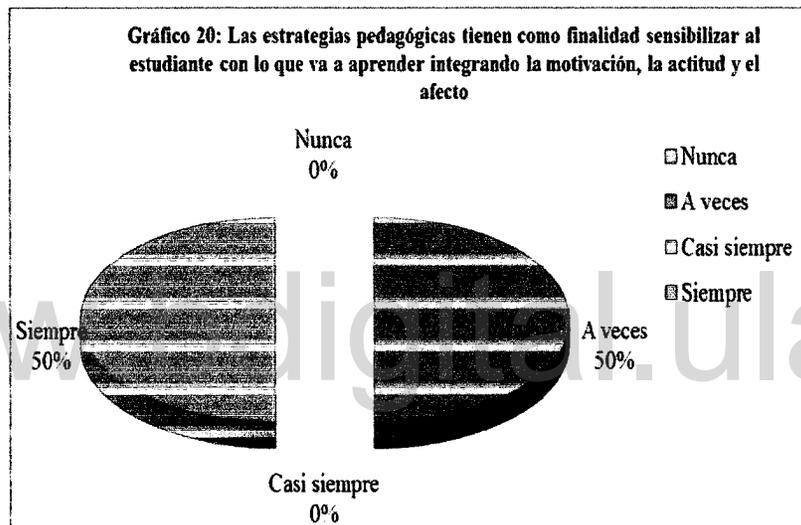
Descripción: En la tabla y gráfico 19, se alcanzó el siguiente resultado: el 50% de la población manifiesta que a veces las estrategias pedagógicas implican el monitoreo activo y la regulación de las actividades, mientras que para el 33% es casi siempre y un 17% siempre. Esto indica que para el 50% del personal directivo a veces las estrategias pedagógicas implican el monitoreo activo y la regulación de las actividades .

Tabla y gráfico 20

P20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	3	50,0	50,0	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

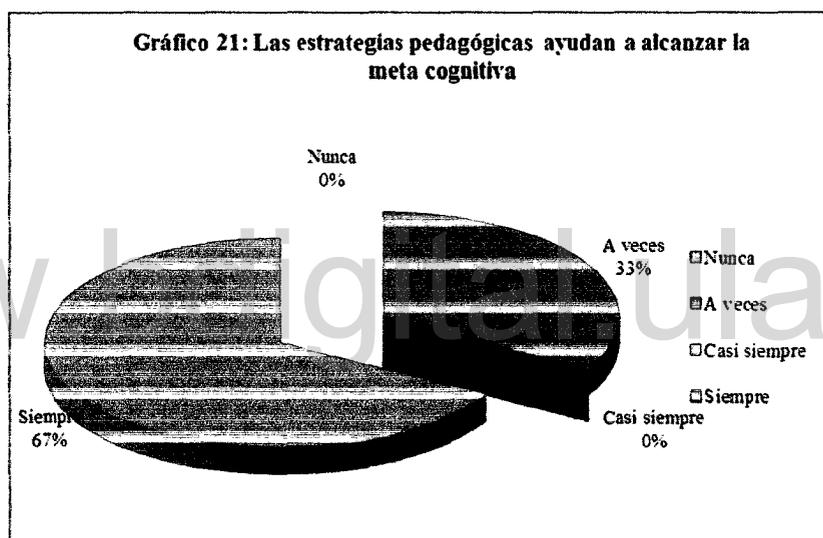
Descripción: En la tabla y gráfico 20, se obtuvo el siguiente resultado: el 50% de la población considera que siempre las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto, mientras que el otro 50% opina que a veces. Lo que indica que el 50% de la población en estudio a veces considera que las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto.

Tabla y gráfico 21

P21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	2	33,3	33,3	33,3
siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

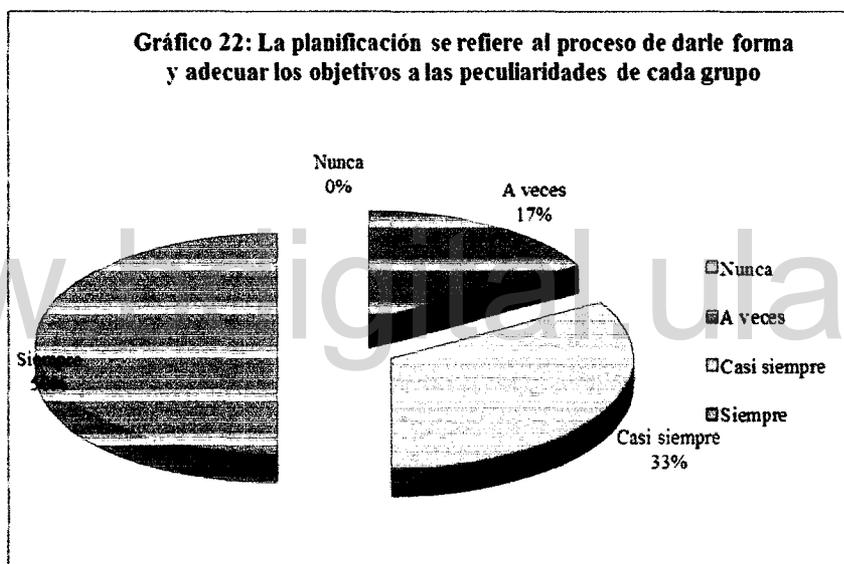
Descripción: En la tabla y gráfico 21, se refleja el siguiente resultado: el 67% de la población manifiesta que siempre las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva, mientras que un 33% a veces. Lo que indica que para el 67% del personal directivo las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva.

Tabla y gráfico 22

P22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

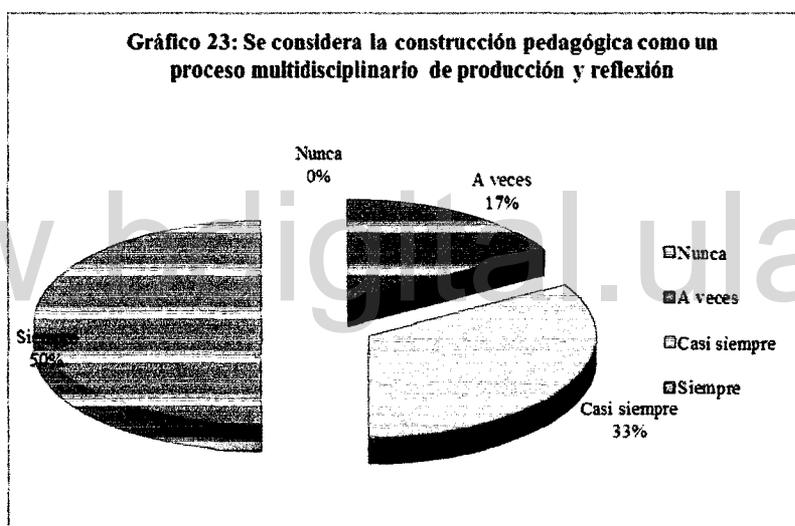
Descripción: En la tabla y gráfico 22, se observa que el 50% considera que siempre la planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo, mientras que el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Lo que indica que el 83% del personal directivo considera que la planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo.

Tabla y gráfico 23

P23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

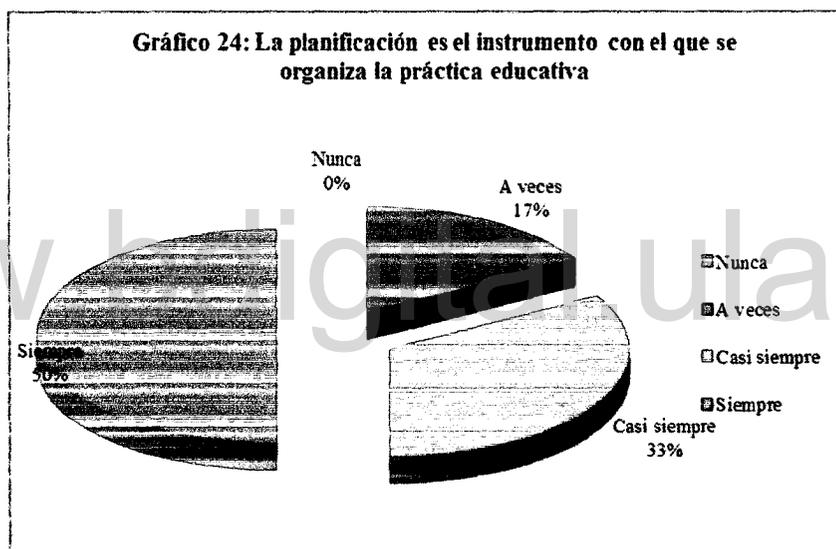
Descripción: En la tabla y gráfico 23, se observa que el 50% de la población siempre considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión, mientras que el 33% casi siempre y un 17% a veces. Lo que indica que el 83% del personal directivo considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión

Tabla y gráfico 24

P24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

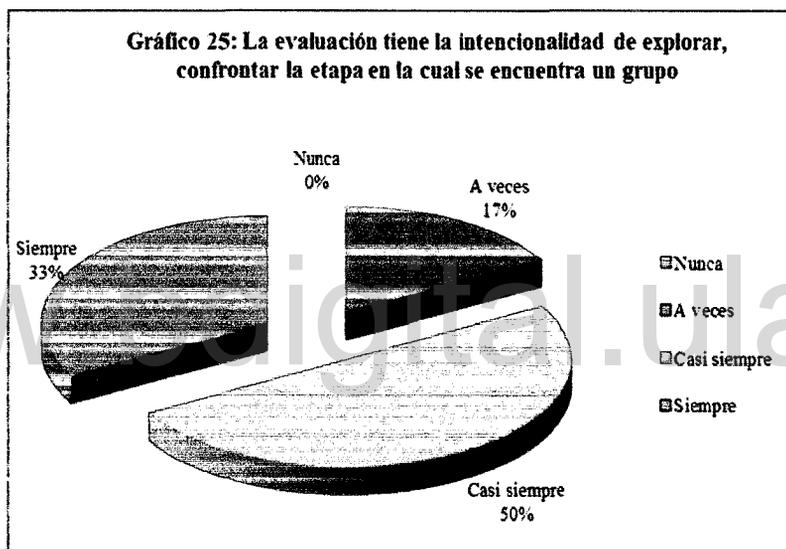
Descripción: En la tabla y gráfico 24, se muestra que el 50% de los encuestados opinan que siempre la planificación es el instrumento con el que se organiza la práctica educativa, mientras que el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Lo que indica que el personal directivo considera que la planificación es el instrumento con el que se organiza la práctica educativa.

Tabla y gráfico 25

P25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	3	50,0	50,0	66,7
	siempre	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

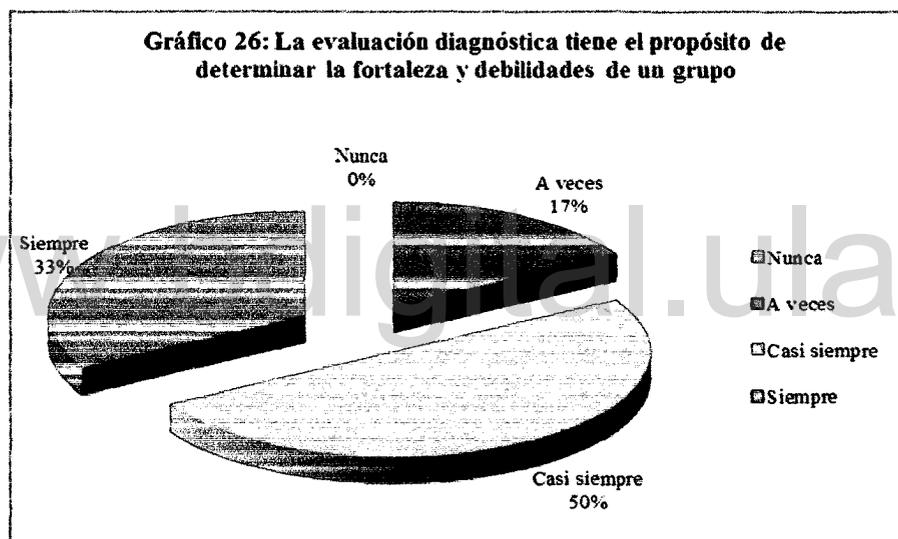
Descripción: En relación con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 25, se muestra que el 50% de la población en estudio respondió que casi siempre la evaluación tiene la intencionalidad de explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentra un grupo, mientras que el 33% siempre, y un 17% a veces. Lo que evidencia que el 83% de los directores casi siempre consideran que la evaluación tiene la intencionalidad de explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentra un grupo, mientras que el 17% es a veces.

Tabla y gráfico 26

P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	3	50,0	50,0	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

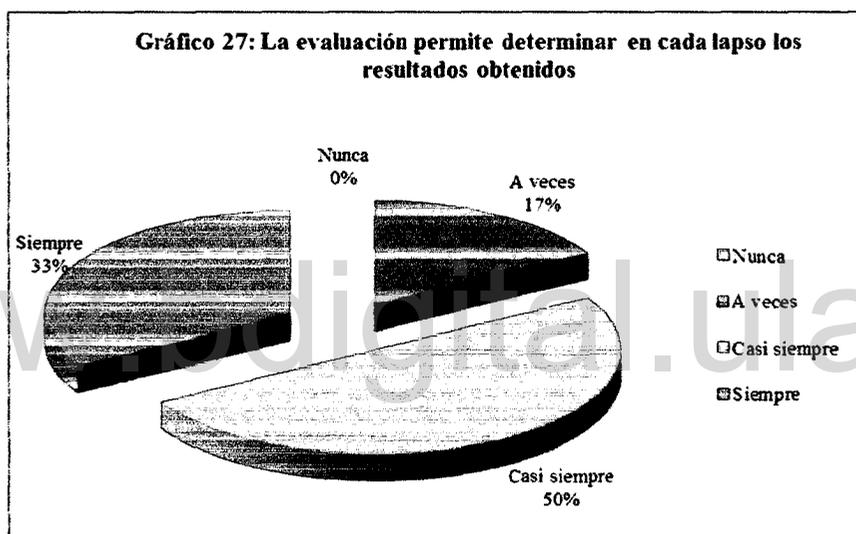
Descripción: En la tabla y gráfico 26, se muestra que el 50% de la población respondió casi siempre la evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar la fortaleza y debilidades de un grupo, mientras que el 33% siempre y un 17% a veces. Lo que indica que para el 83% del equipo directivo la evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar la fortaleza y debilidades de un grupo.

Tabla y gráfico 27

P27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	3	50,0	50,0	66,7
	siempre	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

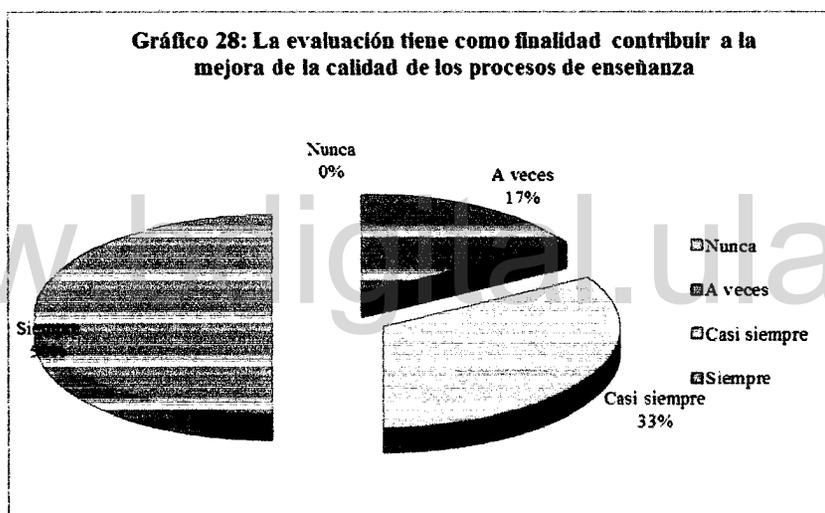
Descripción: En relación con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 27, se muestra que el 50% de la población en estudio respondió casi siempre la evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos, el 33% siempre y un 17% a veces. Lo que evidencia que el 83% de los directores considera que la evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos.

Tabla y gráfico 28

P28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

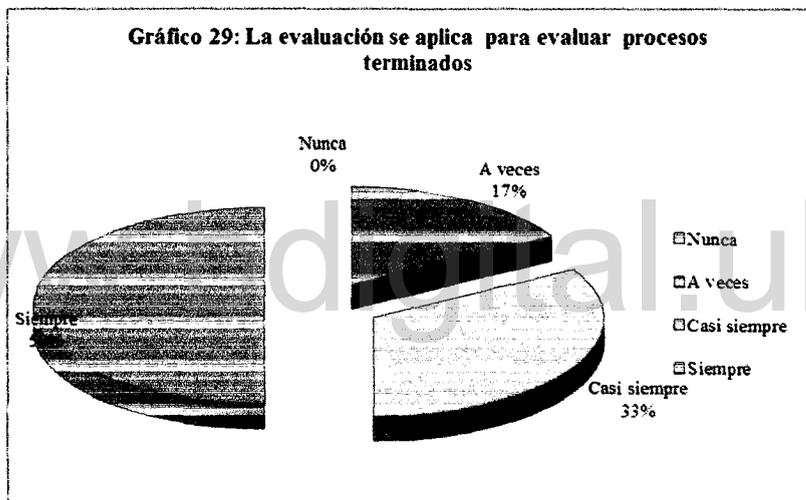
Descripción: En relación con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 28, se muestra que el 50% de la población en estudio respondió que siempre la evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza, mientras que el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Lo que evidencia que el 83% del personal directivo la evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza.

Tabla y gráfico 29

P29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

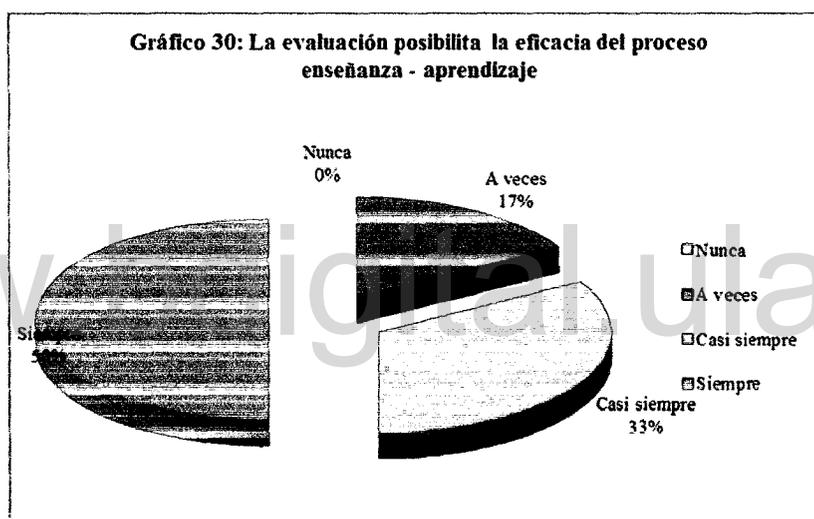
Descripción: En la tabla y gráfico 29, se obtuvo el siguiente resultado: el 50% de la población en estudio respondió que siempre la evaluación se aplica para evaluar procesos terminados, el 33% casi siempre, y el 17% a veces. Lo que permite decir que para el 83 % de los directores considera que la evaluación se aplica para evaluar procesos terminados.

Tabla y gráfico 30

P30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	2	33,3	33,3	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

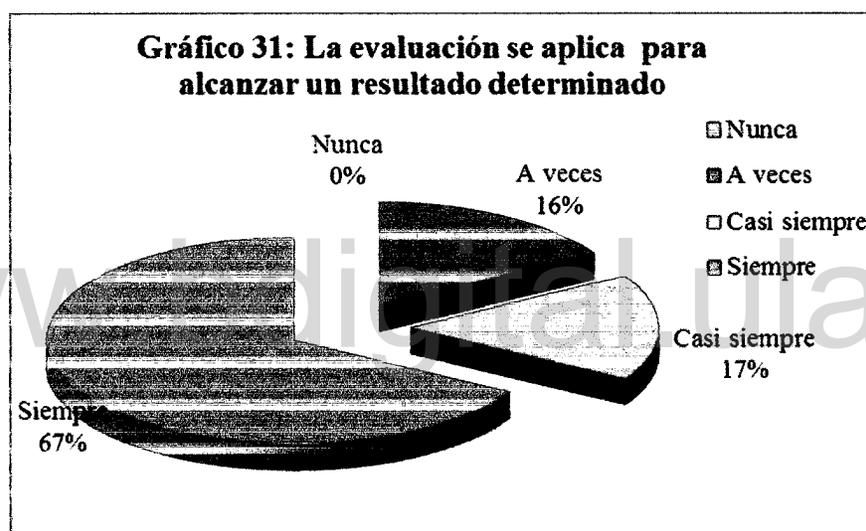
Descripción: Con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 30, se muestra que el 50% de la población en estudio respondió siempre la evaluación posibilita la eficacia del proceso de enseñanza- aprendizaje, mientras que el 33% casi siempre , y un 17% a veces. Lo que evidencia que el 83% de los directores consideran que la evaluación posibilita la eficacia del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Tabla y gráfico 31

P31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	1	16,7	16,7	33,3
	siempre	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

Descripción: En la tabla y gráfico 31, se muestra que el 67% de la población en estudio respondieron al planteamiento que siempre la evaluación se aplica para alcanzar un resultado determinado, mientras que el 17% casi siempre y un 16% a veces. Lo cual indica que para un 84% de los directores la evaluación se aplica para alcanzar un resultado determinado.

Variable: rol del director

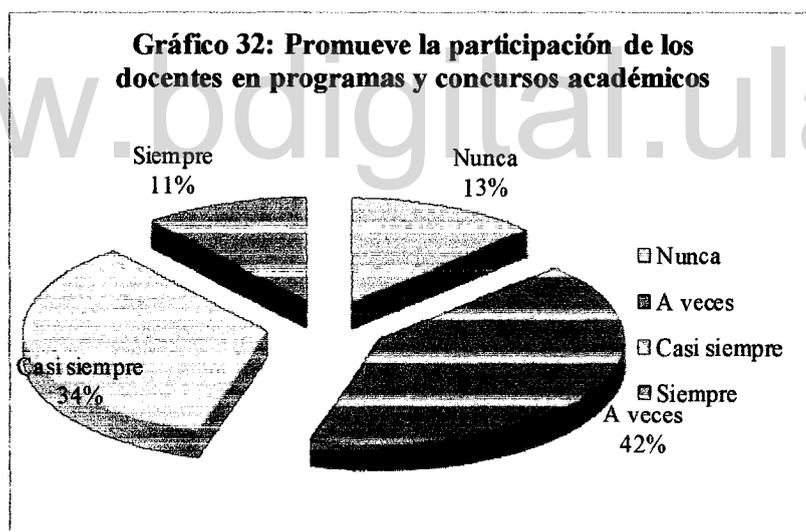
Opinión de los docentes en relación a las funciones que cumple el director en el rol como promotor de estrategias formativas y de actualización docente.

Tabla y gráfico 32

P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	7	12,7	12,7	12,7
a veces	23	41,8	41,8	54,5
Casi siempre	19	34,5	34,5	89,1
siempre	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

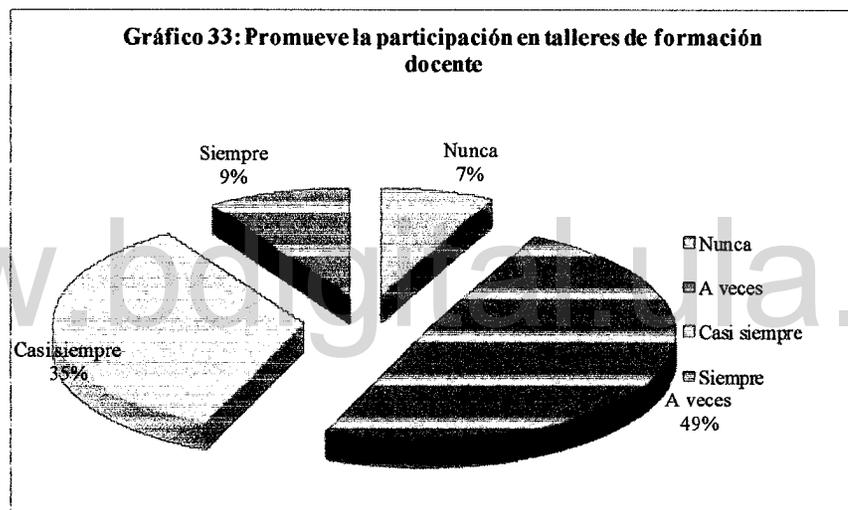
Descripción: En la tabla y gráfico 32, se muestra que el 42% de la población respondieron al planteamiento a veces, el 34% casi siempre, el 13% nunca y el 11% siempre. Lo que indica que solo un 45% de los directores promueven la participación de los docentes en programas y concursos académicos.

Tabla y gráfico 33

P2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	4	7,3	7,3	7,3
a veces	27	49,1	49,1	56,4
Casi siempre	19	34,5	34,5	90,9
siempre	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

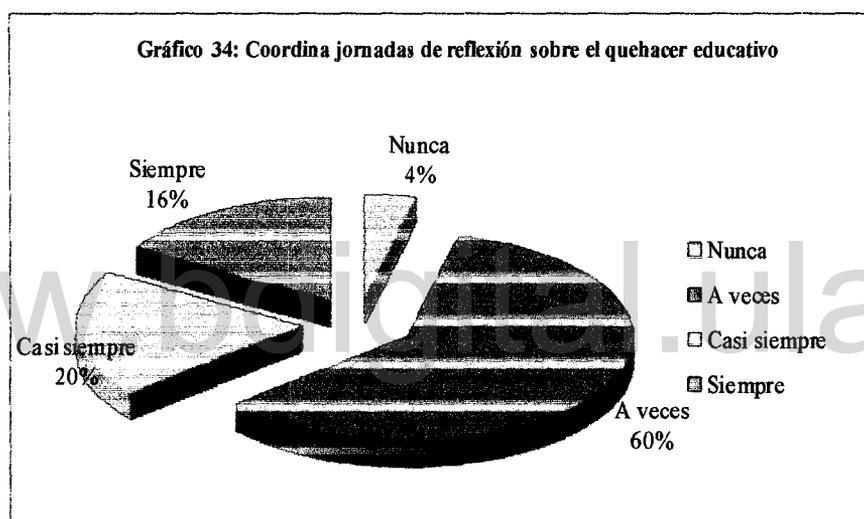
Descripción: En la tabla y gráfico 33, se muestra el siguiente resultado: el 49% de la población en estudio respondió a veces, mientras que el 35% casi siempre, el 9% siempre y el 7% nunca. Lo que evidencia que solamente el 44% de los directores promueven la participación en talleres de formación docente.

Tabla y gráfico 34

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	33	60,0	60,0	63,6
Casi siempre	11	20,0	20,0	83,6
siempre	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

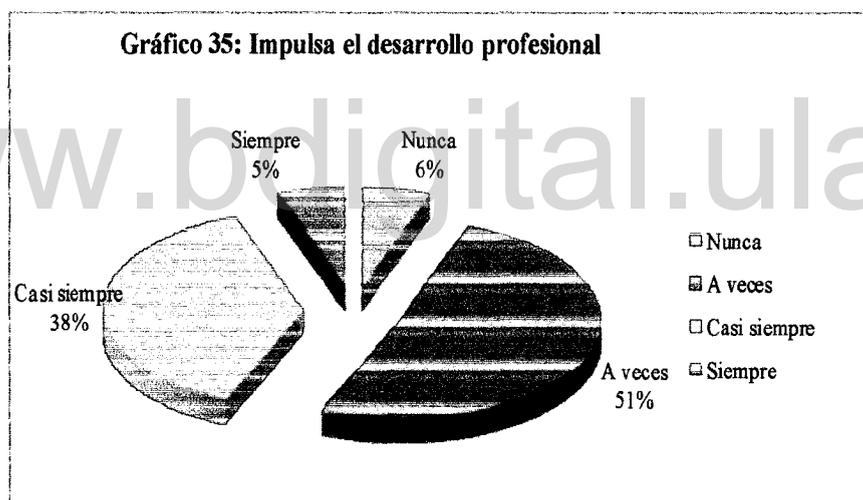
Descripción: En la tabla y gráfico 34, se muestra el siguiente resultado: el 60% de la población en estudio respondieron al planteamiento a veces, el 20% casi siempre, el 16% siempre y el 4 % nunca. Lo que hace evidenciar que el 60% de los directores coordinan jornadas de reflexión sobre el quehacer educativo.

Tabla y gráfico 35

P4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	3	5,5	5,5	5,5
a veces	28	50,9	50,9	56,4
Casi siempre	21	38,2	38,2	94,5
siempre	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

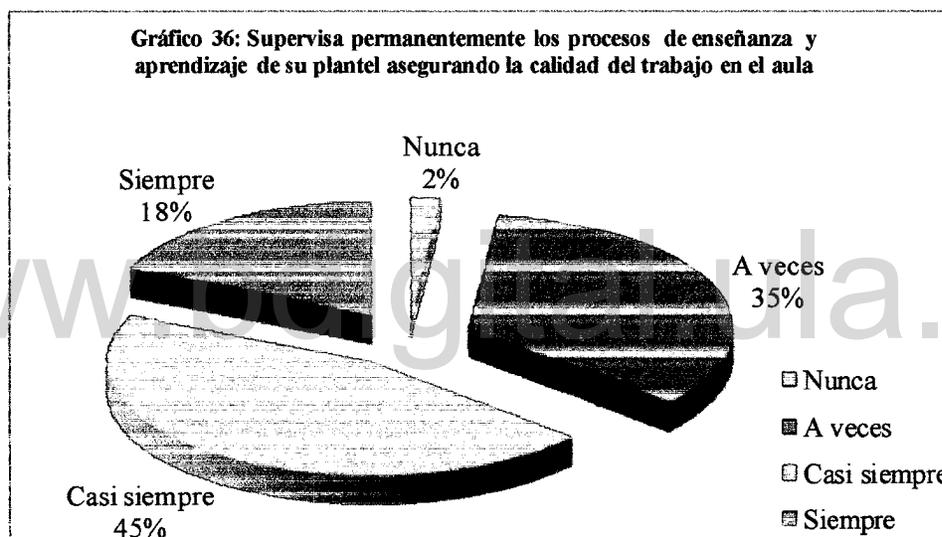
Descripción: En la tabla y gráfico 35, se obtuvo el siguiente resultado: 51% de la población en estudio considera que a veces el personal directivo impulsa el desarrollo profesional, mientras que para el 38% casi siempre, para el 6% nunca y para un 5% siempre. Lo que hace evidenciar que para el personal docente el director a veces impulsa el desarrollo profesional.

Tabla y gráfico 36

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	1,8	1,8	1,8
a veces	19	34,5	34,5	36,4
Casi siempre	25	45,5	45,5	81,8
siempre	10	18,2	18,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

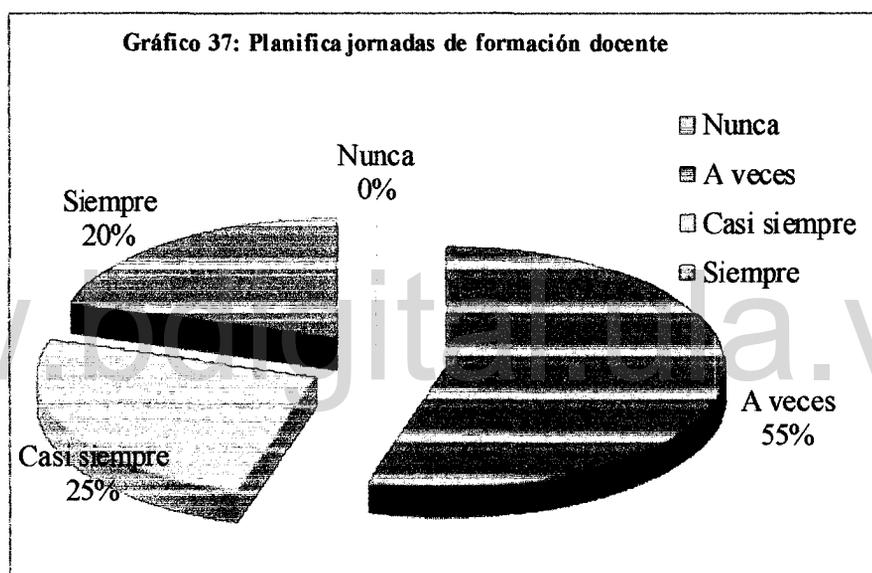
Descripción: En la tabla y gráfico 36, se muestra que el 45% de la población en estudio opina que casi siempre el director supervisa permanentemente los procesos de enseñanza y aprendizaje de su plantel asegurando la calidad del trabajo en el aula, mientras que el 35% considera que es a veces, el 18% siempre y el 2% nunca. Estos datos revelan que solo un 45% de los directores supervisan los procesos de enseñanza y aprendizaje de su plantel asegurando la calidad del trabajo en el aula.

Tabla y gráfico 37

P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	30	54,5	54,5	54,5
Casi siempre	14	25,5	25,5	80,0
siempre	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

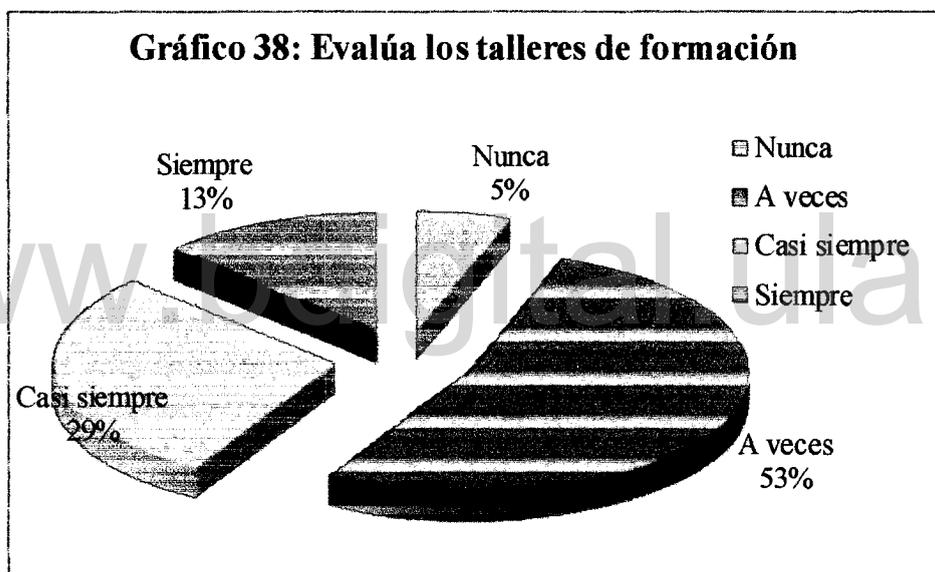
Descripción: En la tabla y gráfico 37, se muestra que el 55% de la población en estudio es del parecer que a veces el director planifica jornadas de formación docente, mientras que para el 25% es casi siempre, y para el 20% siempre. Lo que indica el 55% de los directores planifican jornadas de formación docente.

Tabla y gráfico 38

P7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	3	5,5	5,5	5,5
	a veces	29	52,7	52,7	58,2
	Casi siempre	16	29,1	29,1	87,3
	siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

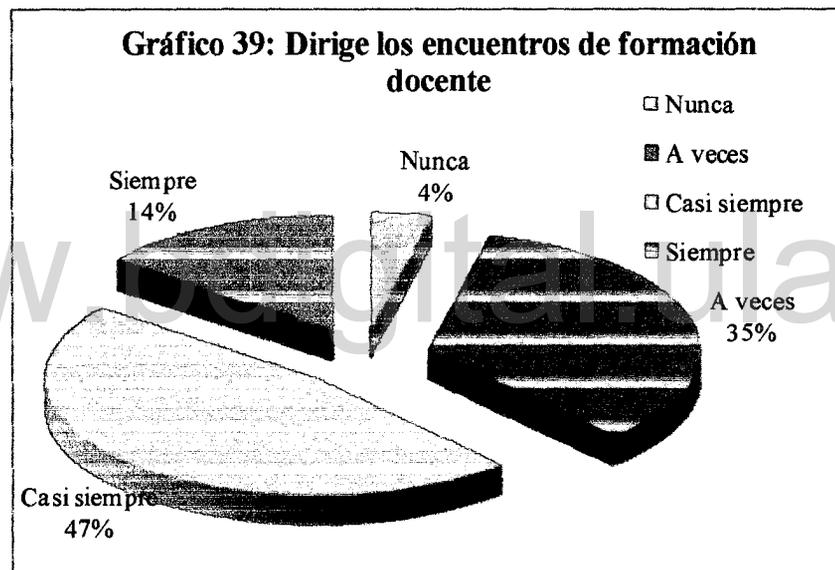
Descripción: En la tabla y gráfico 38, muestra que el 53% de la población en estudio afirmó que a veces el personal directivo evalúa los talleres de formación, a lo que el 29% opina que es casi siempre, mientras que el 13% siempre y un 5% nunca. Lo que permite decir que el personal directivo a veces evalúa los talleres de formación.

Tabla y gráfico 39

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	19	34,5	34,5	38,2
Casi siempre	26	47,3	47,3	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

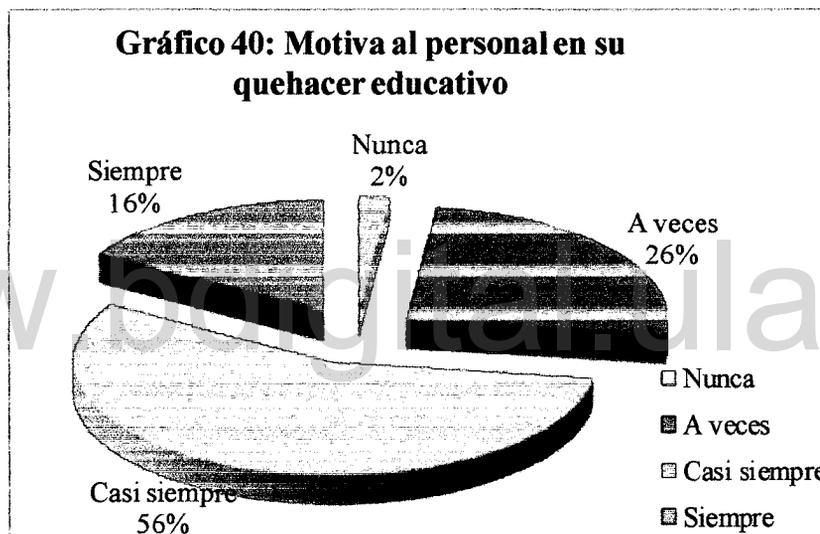
Descripción: En la tabla y gráfico 39, se percibe que de la población en estudio, el 47% opina que casi siempre el director dirige los encuentros de formación docente, mientras que para el 35% es a veces, para el 14% es siempre y para un 4% nunca. Este resultado manifiesta que solo el 47% de los directores dirigen los encuentros de formación docente.

Tabla y gráfico 40

P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	1,8	1,8	1,8
a veces	14	25,5	25,5	27,3
Casi siempre	31	56,4	56,4	83,6
siempre	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

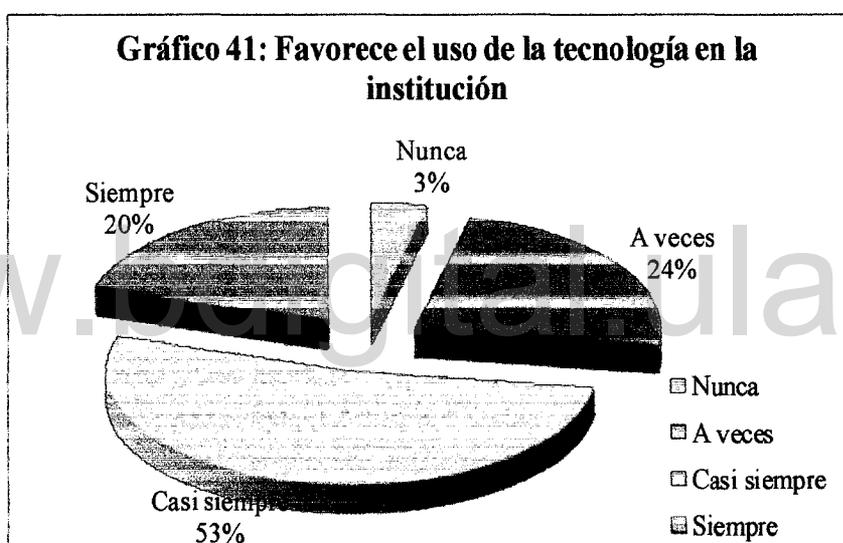
Descripción: Se muestra en la tabla y gráfico 40, que el 56% de la población en estudio manifestó que casi siempre el director motiva al personal en su quehacer educativo, el 26% manifiesta que a veces, el 16% siempre y el 2% nunca. Lo que revela que el 56% de los directores motiva al personal en su quehacer educativo.

Tabla y gráfico 41

P10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	13	23,6	23,6	27,3
Casi siempre	29	52,7	52,7	80,0
siempre	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

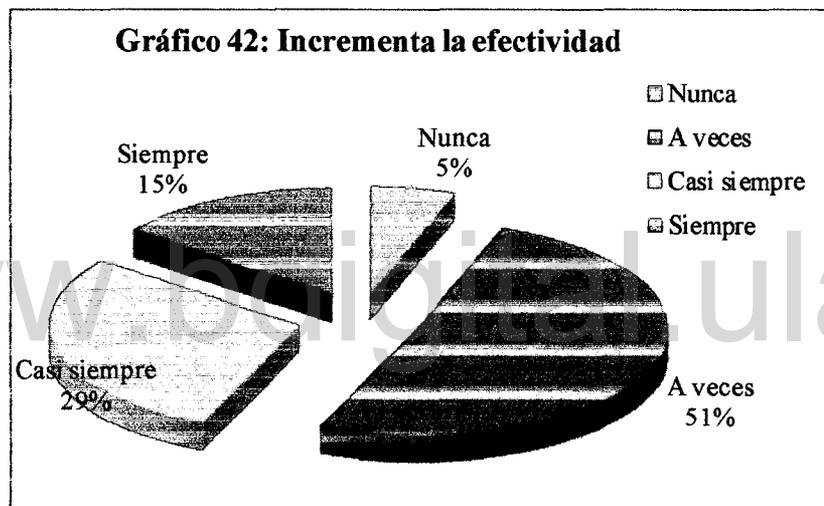
Descripción: En la tabla y gráfico 41 se muestra que el 53% de la población en estudio manifiesta que casi siempre el personal directivo favorece el uso de la tecnología, mientras que para el 24% es a veces, para el 20% es siempre y para un 3% nunca. Lo que indica que solo un 53% del personal directivo casi siempre favorece el uso de la tecnología.

Tabla y gráfico 42

P11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	3	5,5	5,5	5,5
a veces	28	50,9	50,9	56,4
Casi siempre	16	29,1	29,1	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

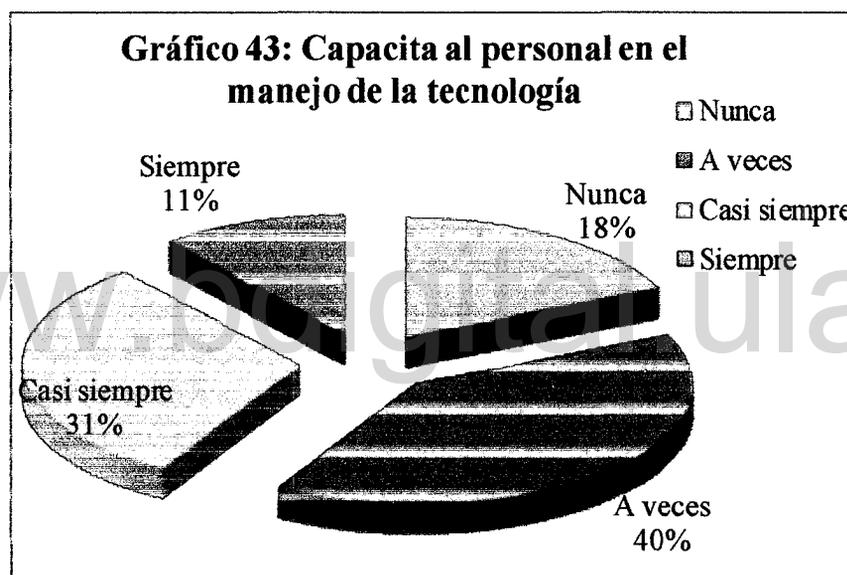
Descripción: Los datos que se muestran en la tabla y gráfico 42, del 100% de la población en estudio el 51% manifiesta que a veces el personal directivo incrementa la efectividad, mientras que para el 29% es casi siempre, el 15% siempre y para un 5% nunca. Puede observarse que solo un 51% a veces incrementa la efectividad.

Tabla y gráfico 43

P12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	10	18,2	18,2	18,2
	a veces	22	40,0	40,0	58,2
	Casi siempre	17	30,9	30,9	89,1
	siempre	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

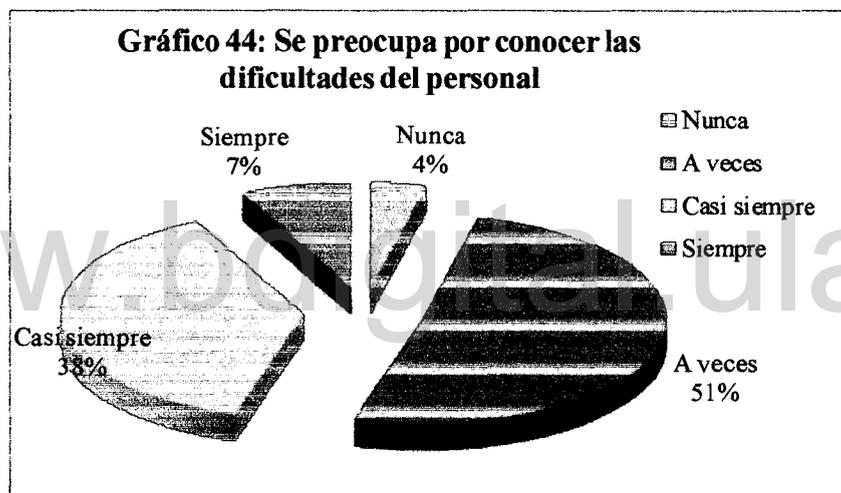
Descripción: En la tabla y gráfico 43, se obtuvo el siguiente resultado: el 40% de la población en estudio manifiesta que a veces el personal directivo capacita al personal en el manejo de la tecnología, el 31% opina que es casi siempre, el 18% expresa que nunca y el 11% siempre. Lo que refleja que solamente el 40% de los directores a veces capacita al personal en el manejo de la tecnología.

Tabla y gráfico 44

P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	28	50,9	50,9	54,5
Casi siempre	21	38,2	38,2	92,7
siempre	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

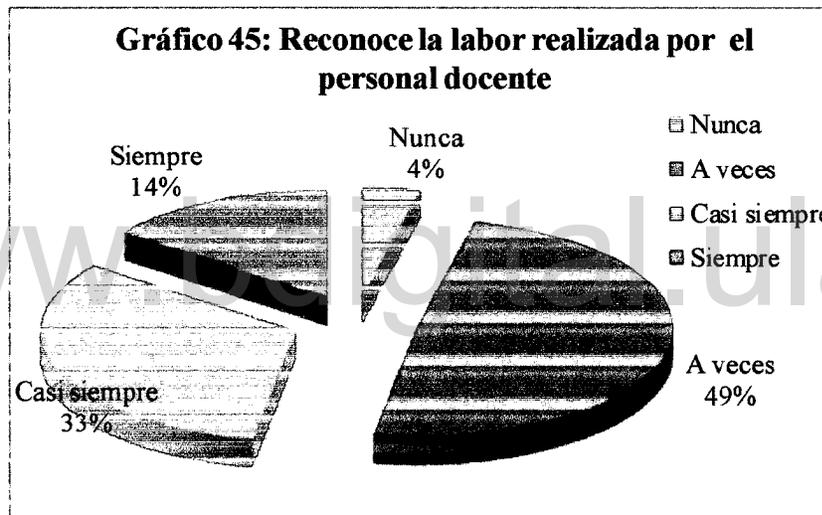
Descripción: En la tabla y gráfico 44, se muestra que del 100% de la población en estudio, el 51% expresaron que a veces el director se preocupa por conocer las dificultades del personal, mientras que para el 38% es casi siempre, para el 7% siempre y para un 4% nunca. Lo que indica que el 51% de los directores se preocupa por conocer las dificultades del personal.

Tabla y gráfico 45

P14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	27	49,1	49,1	52,7
Casi siempre	18	32,7	32,7	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

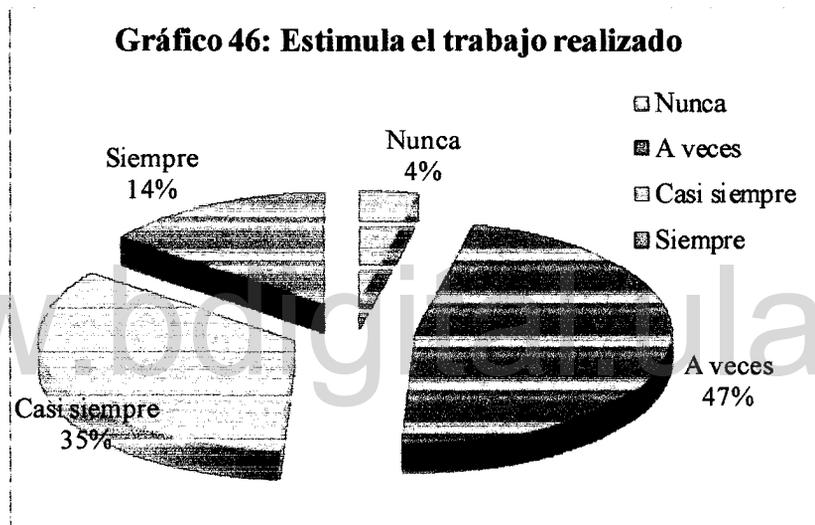
Descripción: En la tabla y gráfico 45, se presenta el siguiente resultado: el 49% de la población en estudio manifiesta que a veces el director reconoce la labor realizada por el personal docente, mientras que para el 33% es casi siempre, para el 14% siempre y para un 4% nunca. Lo que señala que solamente el 49% de los directores a veces reconoce la labor realizada por el personal docente.

Tabla y gráfico 46

P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	26	47,3	47,3	50,9
Casi siempre	19	34,5	34,5	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

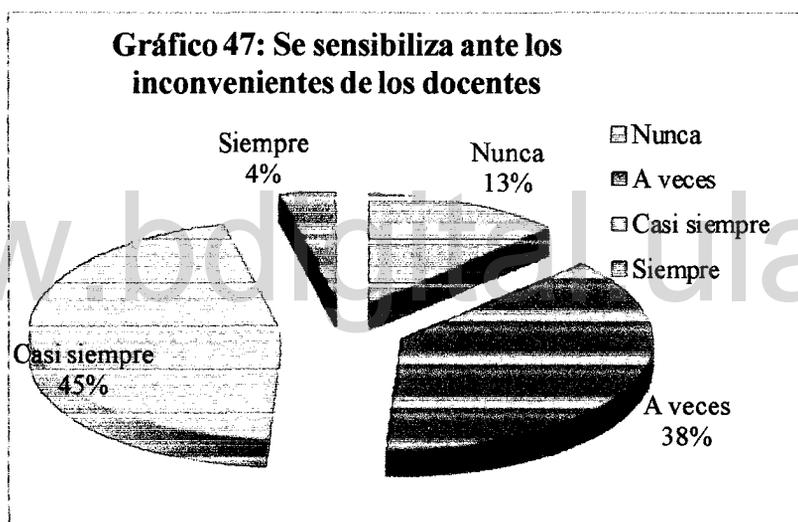
Descripción: En la tabla y gráfico 46, se presenta el siguiente resultado: el 47% de la población en estudio manifiestan que el director a veces estimula el trabajo realizado, mientras que el 35% es casi siempre, el 14% siempre y el 4% nunca. Lo que indica que solo el 47% de los directores estimula el trabajo realizado.

Tabla y gráfico 47

P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	7	12,7	12,7	12,7
a veces	21	38,2	38,2	50,9
Casi siempre	25	45,5	45,5	96,4
siempre	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

Descripción: En la tabla y gráfico 47, se muestra que del 100% de la población en estudio, el 45% manifiesta que casi siempre el director se sensibiliza ante los inconvenientes de los docentes, el 38% opina que a veces, el 13% dice nunca y el 4% siempre. Estos datos revelan que solamente un 45% de los directores se sensibilizan ante los inconvenientes de los docentes.

Variable formación y actualización

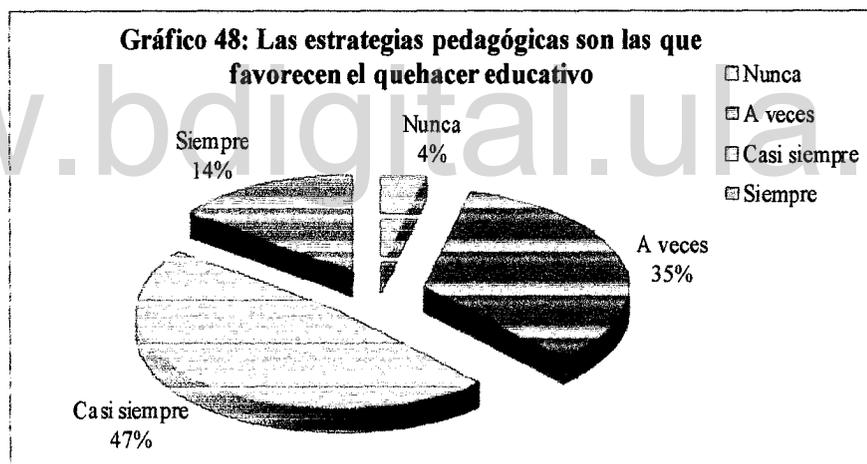
Manifestaciones del personal docente sobre las estrategias formativas y de actualización.

Tabla y gráfico 48

P17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	19	34,5	34,5	38,2
Casi siempre	26	47,3	47,3	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

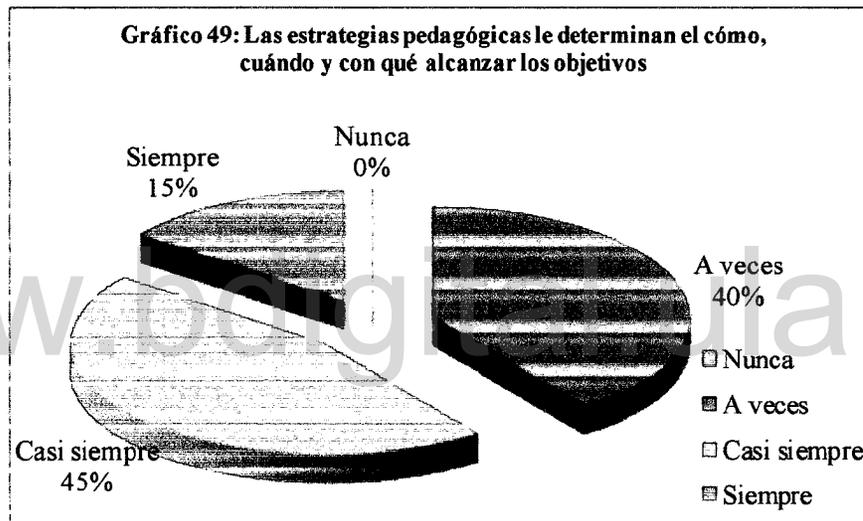
Descripción: En la tabla y gráfico 48, se obtuvo el siguiente resultado: el 47% de la población en estudio dice que casi siempre las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo, mientras que para el 35% es a veces, para el 14% es siempre y para un 4% nunca. En consecuencia solamente el 47% de los docentes considera que las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo.

Tabla y gráfico 49

P18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
a veces	22	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	25	45,5	45,5	85,5
siempre	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

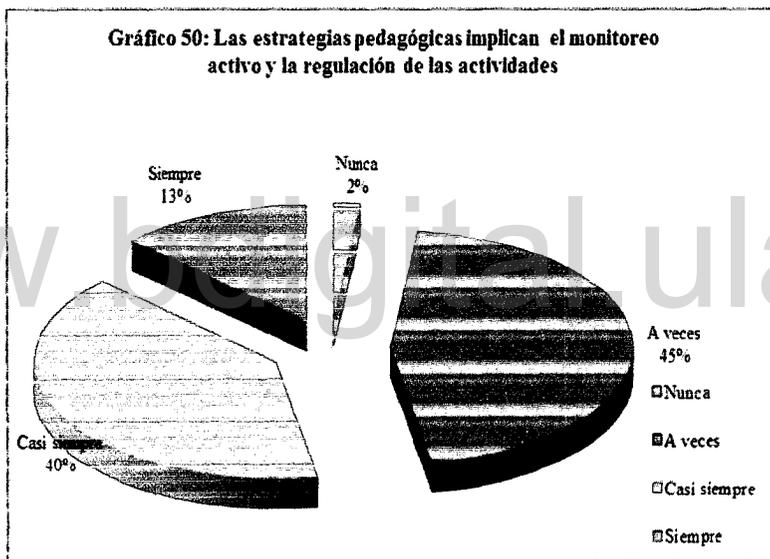
Descripción: En la tabla y gráfico 49 se obtuvo el siguiente resultado: el 45% de la población en estudio manifiesta que casi siempre las estrategias pedagógicas le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos, mientras que un 40% opina que a veces, y el 15% siempre. Lo que indica que solo un 45% de los docentes considera que las estrategias pedagógicas le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla y gráfico 50

P19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	1	1,8	1,8	1,8
	a veces	25	45,5	45,5	47,3
	Casi siempre	22	40,0	40,0	87,3
	siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García

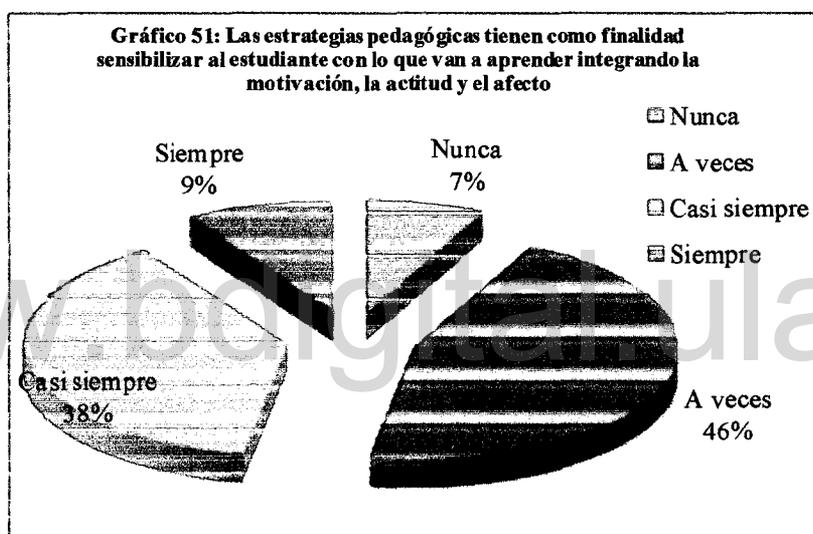
Descripción: En la tabla y gráfico 50, se obtuvo el siguiente resultado: 45% de la población en estudio manifiesta que a veces las estrategias pedagógicas implican el monitoreo activo y la regulación de las actividades, mientras que el 40% opina casi siempre, el 13% siempre y el 2% nunca. Estos datos revelan que solo el 45% de los docentes consideran que las estrategias pedagógicas implican el monitoreo activo y la regulación de las actividades.

Tabla y gráfico 51

P20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	4	7,3	7,3	7,3
	a veces	25	45,5	45,5	52,7
	Casi siempre	21	38,2	38,2	90,9
	siempre	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

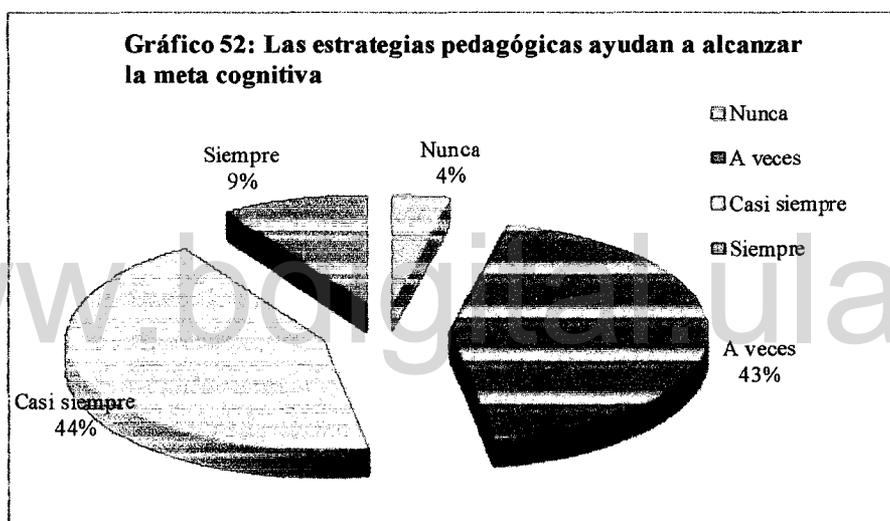
Descripción: En la tabla y gráfico 51, se muestra que del 100% de la población en estudio, el 46% manifiesta que a veces las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que van a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto, mientras que el 38% casi siempre, el 9% siempre y el 7% nunca. Lo que indica que solamente el 46% de los docentes considera que las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que van a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto.

Tabla y gráfico 52

P21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	2	3,6	3,6	3,6
a veces	24	43,6	43,6	47,3
Casi siempre	24	43,6	43,6	90,9
siempre	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

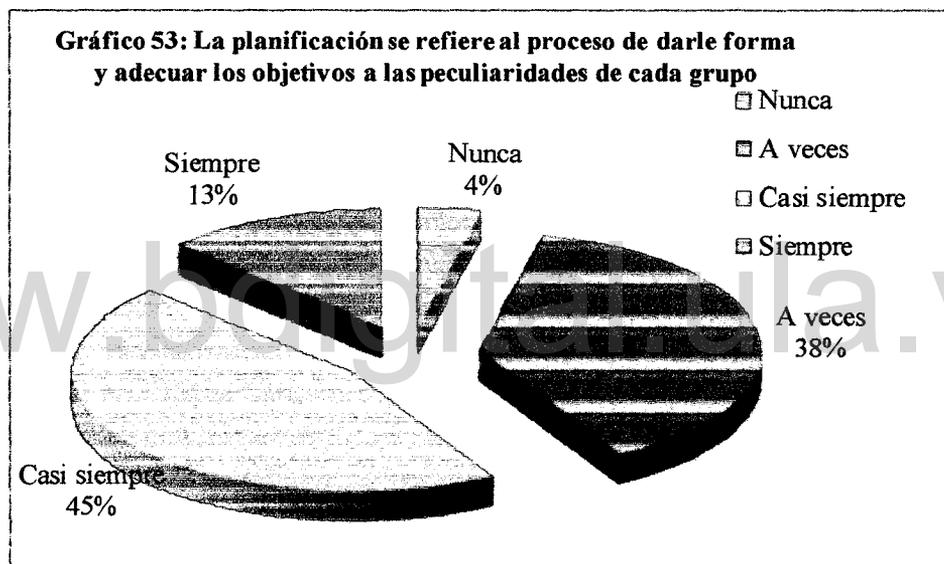
Descripción: Se muestra en la tabla y gráfico 52, que del 100% de la población en estudio el 44% opina que casi siempre las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva, el 43% a veces, el 9% siempre y un 4% nunca. Lo que refleja que solamente para un 44% de los docentes, las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva.

Tabla y gráfico 53

P22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	2	3,6	3,6	3,6
	a veces	21	38,2	38,2	41,8
	Casi siempre	25	45,5	45,5	87,3
	siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

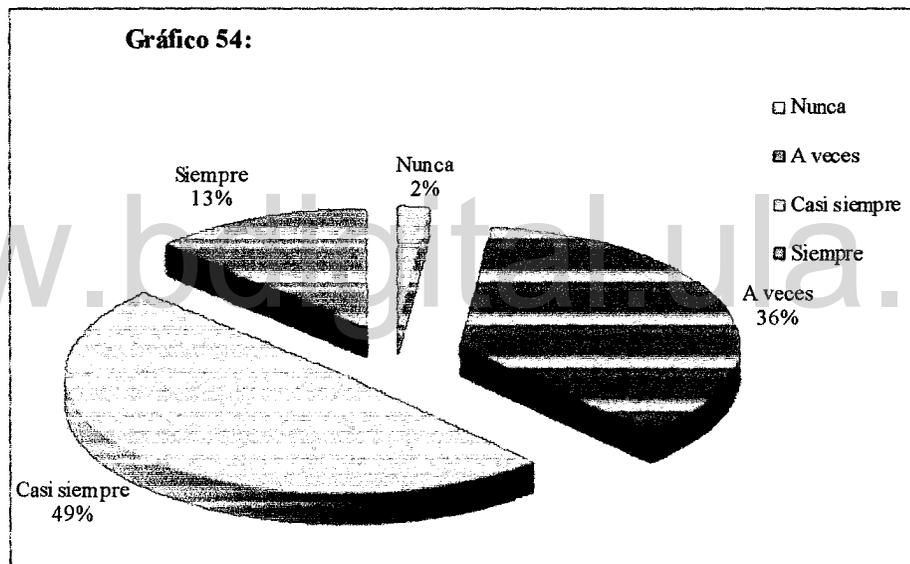
Descripción: En la tabla y gráfico 53 se refleja que del 100% de la población en estudio, el 45% manifiesta que casi siempre considera que la planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo, el 38% a veces, el 13% siempre y el 4% nunca. Lo que indica que por lo menos el 45% de los docentes considera que la planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo.

Tabla y gráfico 54

P23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	1	1,8	1,8	1,8
	a veces	20	36,4	36,4	38,2
	Casi siempre	27	49,1	49,1	87,3
	siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

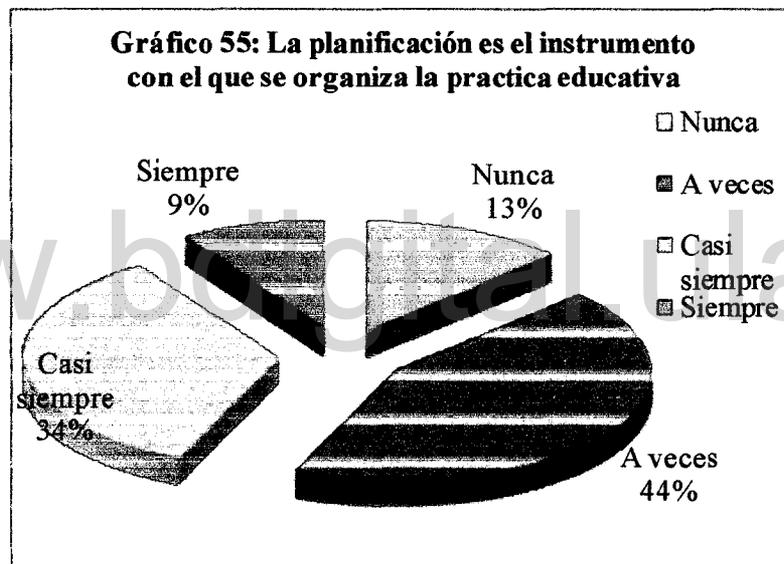
Descripción: En la tabla y gráfico 54, se obtuvo el siguiente resultado: el 49% de la población en estudio respondieron que casi siempre se considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión, para el 36% es a veces, para el 13% siempre y para un 2% nunca. Lo que refleja que solo el 49% de los docentes considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión.

Tabla y gráfico 55

P24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	7	12,7	12,7	12,7
a veces	24	43,6	43,6	56,4
Casi siempre	19	34,5	34,5	90,9
siempre	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

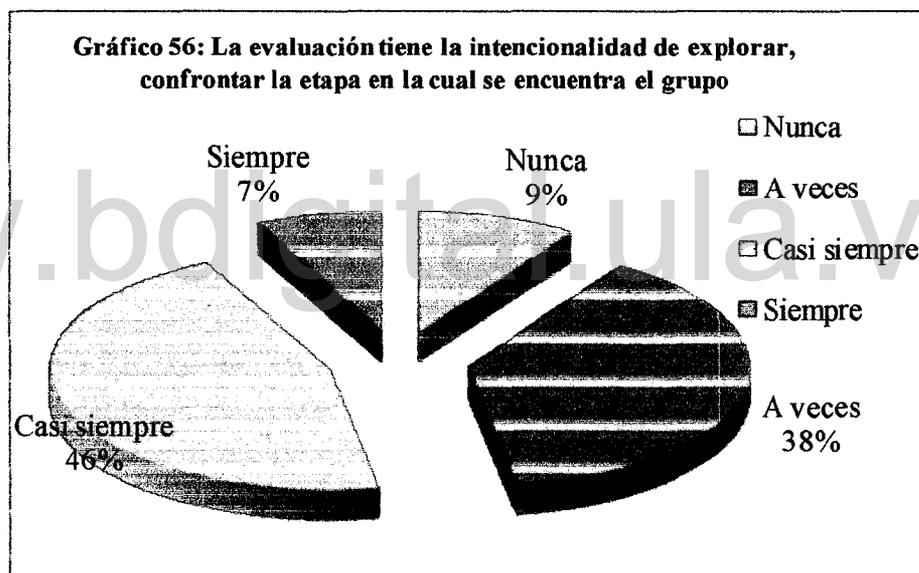
Descripción: En los datos presentados en la tabla y gráfico 55, se muestra que para el 44% de la población en estudio a veces la planificación es el instrumento con el que se organiza la practica educativa, mientras que para el 34% es casi siempre, para el 13% nunca y el 9% siempre. Lo que refleja que el 44% de los docentes considera que la planificación es el instrumento con el que se organiza la practica educativa.

Tabla y gráfico 56

P25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	5	9,1	9,1	9,1
a veces	21	38,2	38,2	47,3
Casi siempre	25	45,5	45,5	92,7
siempre	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

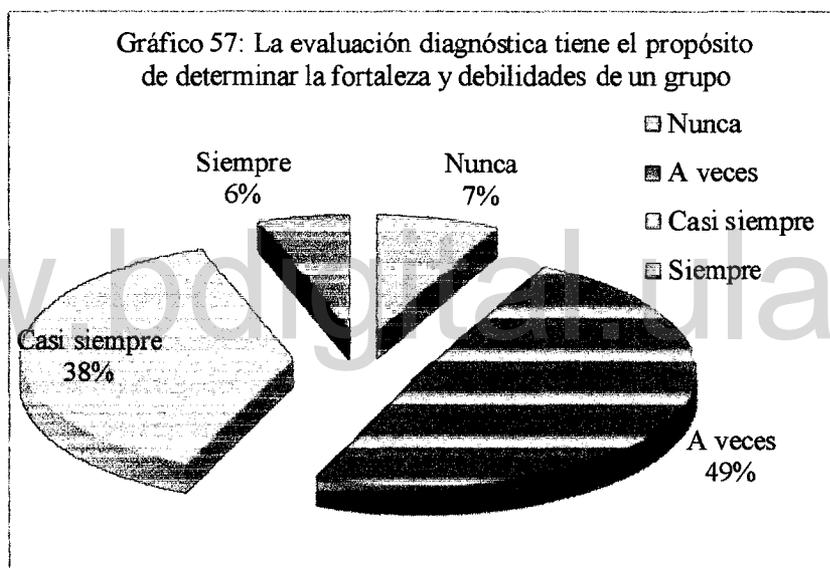
Descripción: En la tabla y gráfico 56, se muestra que el 46% de la población en estudio considera casi siempre que la evaluación tiene la intencionalidad de explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentra el grupo, mientras que el 38% opina que a veces, el 9% nunca y el 7% siempre. Lo que refleja que solo para un 46% de los docentes la evaluación tiene la intencionalidad de explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentra el grupo.

Tabla y gráfico 57

P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	4	7,3	7,3	7,3
a veces	27	49,1	49,1	56,4
Casi siempre	21	38,2	38,2	94,5
siempre	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

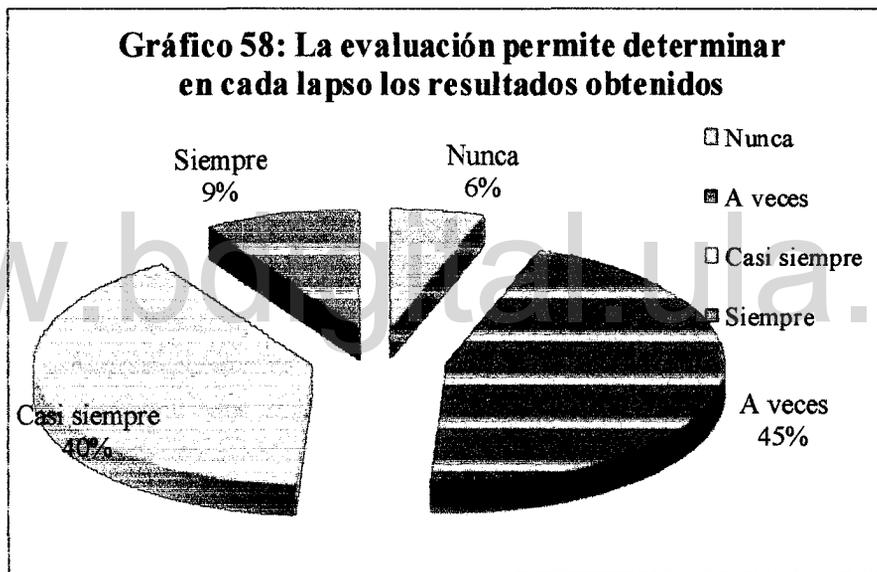
Descripción: En la tabla y gráfico 57, puede observarse que del 100% de la población en estudio el 49% manifiesta que a veces evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar las fortalezas y las debilidades de un grupo, mientras que el 38% opina casi siempre, el 7% nunca y el 6% siempre. Estos datos reflejan que solo para un 49% de los docentes la evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar las fortalezas y las debilidades de un grupo.

Tabla y gráfico 58

P27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	3	5,5	5,5	5,5
	a veces	25	45,5	45,5	50,9
	Casi siempre	22	40,0	40,0	90,9
	siempre	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

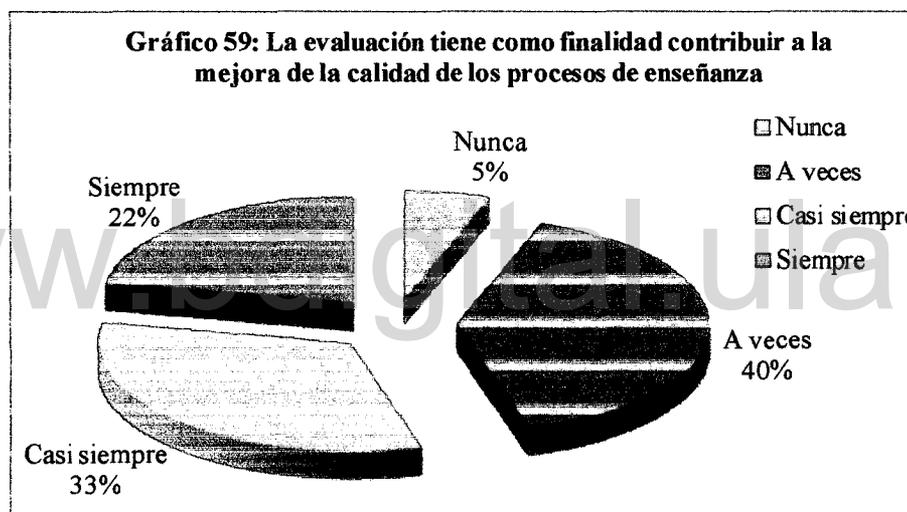
Descripción: Con los datos obtenidos en la tabla y gráfico 58, se muestra que del 100% de la población en estudio el 45% manifiesta que a veces la evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos, mientras que para el 40% es casi siempre, para el 9% siempre y el 6% nunca. Estos datos revelan que solamente para un 47% a veces la evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos.

Tabla y gráfico 59

P28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	3	5,5	5,5	5,5
a veces	22	40,0	40,0	45,5
Casi siempre	18	32,7	32,7	78,2
siempre	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

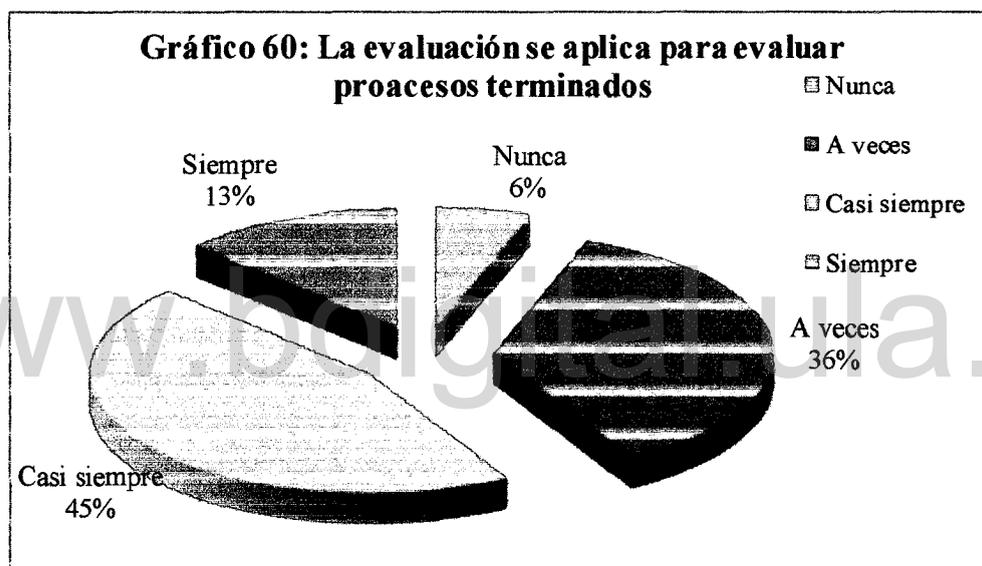
Descripción: En la tabla y gráfico 59, se muestra que el 40% de la población en estudio manifiesta que a veces la evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza, el 33% casi siempre, el 22% siempre y un 5% nunca. Se aprecia claramente que solamente para un 40% de los docentes a veces la evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza.

Tabla y gráfico 60

P29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	3	5,5	5,5	5,5
	a veces	20	36,4	36,4	41,8
	Casi siempre	25	45,5	45,5	87,3
	siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

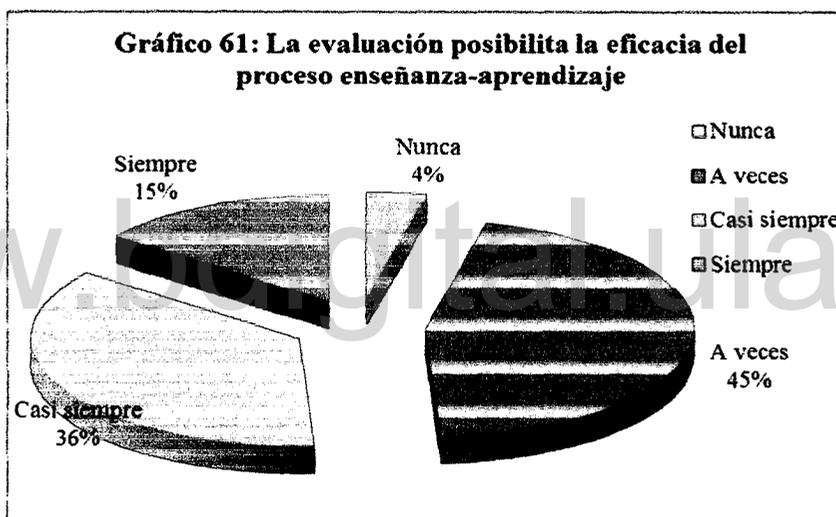
Descripción: En la tabla y gráfico 60, se obtuvo el siguiente resultado: el 45% de la población en estudio manifiesta que casi siempre la evaluación se aplica para evaluar procesos terminados, el 36% a veces, el 13% siempre y 6% nunca. Lo que hace ver que solo el 45% de los docentes considera que la evaluación se aplica para evaluar procesos terminados.

Tabla y gráfico 61

P30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	2	3,6	3,6	3,6
	a veces	25	45,5	45,5	49,1
	Casi siempre	20	36,4	36,4	85,5
	siempre	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

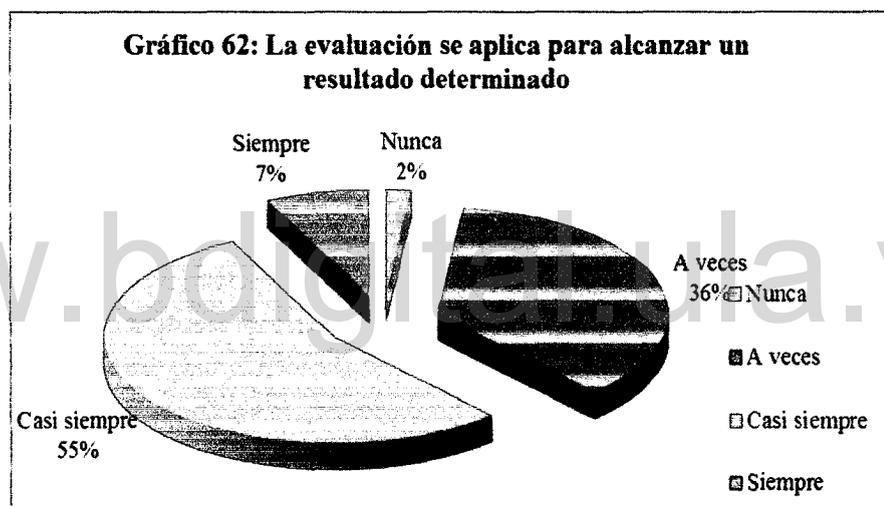
Descripción: En la tabla y gráfico 61, se observa que el 45% de la población en estudio manifiesta que a veces la evaluación posibilita la eficacia del proceso de enseñanza –aprendizaje, el 36% casi siempre, el 15% siempre y el 4% nunca. Estos datos señalan que solamente el 45% de los docentes consideran que la evaluación posibilita la eficacia del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tabla y gráfico 62

P31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	1	1,8	1,8	1,8
	a veces	20	36,4	36,4	38,2
	Casi siempre	30	54,5	54,5	92,7
	siempre	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: García (2012)



Fuente: García (2012)

Descripción: En la tabla y gráfico 62, se muestra que el 55% de la población en estudio casi siempre considera que la evaluación se aplica para alcanzar un resultado determinado, mientras que el 36% opina que a veces, el 7% siempre y el 2% nunca. Lo que indica que el 55% de los docentes casi siempre aplica la evaluación para alcanzar un resultado determinado.

Análisis

En el análisis que se presenta a continuación se desarrolla la interpretación de las respuestas que arrojó el instrumento aplicado al personal directivo y docente de las instituciones de educación de la parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, las cuales fueron objeto de investigación y cuyos resultados se aprecian en las tablas y gráficos anteriores elaborados para dicho propósito: determinar el nivel de relación entre el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de las instituciones anteriormente señaladas.

CUADRO 7

Resumen de los resultados del cuestionario: variable rol del director

Resumen del indicador Habilidades pedagógicas

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Habilidades Pedagógicas	38%	10%	29%	32%	25%	50%	8%	8%
Promueve la participación de los docentes en programas y concursos académicos								
Promueve la participación en talleres de formación docente								
Coordina jornadas de reflexión sobre el quehacer educativo								
Impulsa el desarrollo profesional								
Promedio	24		30,5		37,5		8	
Porcentaje	24 %		30,5 %		37,5 %		8 %	

Fuente: García (2012)

Al analizar los resultados presentados en el cuadro 7, obtenidos de la variable referida a la identificación de las funciones que cumple el director en su rol de promotor, en las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del Estado Mérida se aprecia que un 50% de los docentes

manifiestan que a veces son identificadas las habilidades pedagógicas, mientras que para el 38% de los directores es siempre; en promedio el 37,5 % de los directores y docentes encuestados manifestaron que a veces son identificadas las habilidades pedagógicas, mientras que el 30,5 % se inclinó por la opción casi siempre, por otro lado el 24% acotó que siempre y un el 8 % se inclinaron por la alternativa nunca.

Estos datos revelan que sólo el 45,5% del personal directivo de las instituciones en estudio está fallando en uno de los requerimientos de la función directiva como lo es lo pedagógico, mientras que el 54,5% en base al resultado cumple con lo señalado por López (2012), que el director debe organizar eventos de capacitación y actualización docente, optimizar la calidad de aprendizaje y el desempeño docente así como también motivar e inculcar en su personal la necesidad de superación y actualización profesional.

Por otra parte estos datos tienen relación con la investigación de Lugo (2007), en la cual afirma que el rol del director influye en la formación permanente del docente, por tanto si el director cumple uno de sus roles, y en este caso en el ámbito pedagógico es de esperar entonces que el personal de la institución sea motivado por su director a actualizarse y tener las competencias necesarias para desempeñarse en su quehacer educativo.

CUADRO 8

Resumen del indicador Habilidades administrativas

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Habilidades administrativas	33%	16%	38%	37%	29%	44%	0%	3%
Supervisa permanentemente los procesos de enseñanza y aprendizaje de su plantel asegurando la calidad del trabajo en el aula								
Planifica jornadas de formación docente								
Evalúa los talleres de formación								
Dirige los encuentros de formación docente								
Promedio	24,5		37,5		36,5		1,5	
Porcentaje	24,5%		37,5 %		36,5 %		1,5%	

Fuente: García (2012)

Se muestra en el cuadro 8 en cuanto al indicador Habilidades Administrativas, con el 44% los docentes manifiesta que el directivo a veces desempeña las habilidades administrativas, mientras que el 38% de los directivos expresan que casi siempre las desempeñan; en promedio el 37,5% los directivos y docentes encuestados expresaron que casi siempre se ejecuta en forma adecuada las actividades administrativas en la institución, el 36,5% a veces, el 24,5% siempre y un 1,5% nunca.

Es de notar que, si sumamos los resultados de a veces y nunca obtenemos que el 38% del personal directivo no cumple con las funciones administrativas; pero si sumamos el resultado de siempre y casi siempre tenemos que el 62% del personal directivo cumple con las funciones administrativas, y en consecuencia habrá buenos resultados y cumplimiento de las metas propuestas, y sobre esta base de datos se sustenta lo expuesto por Bateman y Snell (2004) al esbozar que las funciones de la

administración constituyen un elemento fundamental y cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como lo son la planeación, organización dirección y control.

De igual forma Chiavenato, (2001:3) acota que la “Tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial, mediante planeación, organización, dirección y control”.

CUADRO 9

Resumen del indicador Habilidades técnicas

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Habilidades Técnicas	54%	16%	9%	42%	21%	35%	16%	7%
Motiva al personal en su quehacer educativo								
Favorece el uso de la tecnología en la institución								
Incrementa la efectividad								
Capacita al personal en el manejo de la tecnología								
Promedio	35		25,5		28		11,5	
Porcentaje	35%		25,5%		28%		11,5%	

Fuente: García (2012)

En el cuadro 9, se enuncia que en el indicador Habilidades Técnicas, los directivos expresaron con el 54% que siempre aplica estas habilidades, mientras que el 42% de los docentes opinan que casi siempre las ejecuta; obteniendo en promedio que el 35% de los directores ejecuta las habilidades técnicas, un 28% a veces, el 25,5% casi siempre y un 11,5% nunca. Lo que significa que al sumar el porcentaje de siempre y casi siempre el 60,5% de los directivos pone en práctica las habilidades técnicas y al sumar el resultado de a veces y nunca un 39,5% de los directivos no pone en práctica estas habilidades.

Munch (2004), acota a este respecto que las habilidades técnicas son aptitudes importantes para ejecutar un trabajo específico o utilizar tecnologías especiales. Entre otros objetivos fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, artes, y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar humano y de la sociedad en general.

Este autor afirma que las responsabilidades básicas dentro de las cuales se determina las habilidades técnicas son: a) incrementar el estado de la tecnología en la institución; b) capacidad para usar el conocimiento, métodos y medios necesarios para ejecutar las tareas específicas c) darle dirección a la organización; d) incrementar la efectividad; e) satisfacer a los empleados; f) contribuir con la comunidad. El manejo de estas habilidades se concreta en la capacidad y manera de producir, hacer, elaborar, y generar cambios en el menor tiempo posible con el menor de los esfuerzos y la mayor calidad.

CUADRO 10

Resumen del indicador Habilidades humanas

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Habilidades Humanas	41%	10%	21%	38%	38%	46%	0%	6%
Se preocupa por conocer las dificultades del personal docente								
Reconoce la labor realizada por el personal docente								
Estimula el trabajo realizado								
Se sensibiliza ante los inconvenientes de los docentes								
Promedio	25,5		29,5		42		3	
Porcentaje	25,25%		29,30		42,42		3.03%	

Fuente: García (2012)

Con los resultados obtenidos sobre el indicador Habilidades Humanas, se señala en el cuadro 10, que el 41% del personal directivo manifiesta que siempre

capacita al personal, reconoce la labor realizada, estimula el trabajo y se sensibiliza ante los inconvenientes de los docentes, mientras que para el 46% de los docentes es a veces; en promedio, de los directivos y docentes encuestados el 42,42% manifiesta que a veces el personal directivo cumple esta función, el 29,30% expresa que casi siempre, el 25,25% siempre y solo un 3,03% nunca. Al sumar el porcentaje de siempre y casi siempre se obtiene que el 55% del personal directivo pone en práctica sus habilidades humanas, mientras que el 45% es lo contrario, si el director descuida este aspecto correría el riesgo de debilitar las relaciones humanas que favorecen el ambiente educativo.

Sobre este particular Koontz (2000), señala, que los directivos en su rol de promotor, deben desarrollar habilidades humanas que mejoren la efectividad en el trabajo de gerencia, entre estas habilidades se encuentra el tener empatía, es decir, habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona, sentir por ella; de igual manera, tener sensibilidad hacia los sentimientos, sensaciones, necesidades de otros, habilidad perceptiva. La facultad de percibir las situaciones como en realidad son, ser tolerante, competitivo de las diferencias; entre otros, en especial las variaciones de los niveles de habilidad, poseer excelentes relaciones humanas y la realidad perceptiva de los demás integrantes de la organización que se dirige, comprometerse e involucrarse efectivamente en las actividades a realizar, logrando así la confianza en sí mismo y en las capacidades de alcanzar hechos productivos y beneficiosos.

Para López, (2012) esta habilidad se asocia con la capacidad del individuo para trabajar con otras personas de manera individual y grupal, comprende sus actitudes y sus motivaciones, ya que en su quehacer dentro de la institución debe valorar el recurso humano con el que cuenta, pues estos son vitales dentro de la organización, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

CUADRO 11

Resultado general de la variable. Rol del director

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
Indicador	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Habilidades pedagógicas	38%	10%	29%	32%	25%	50%	8%	8%
Habilidades administrativas	33%	16%	38%	37%	29%	44%	0%	3%
Habilidades técnicas	54%	16%	9%	42%	21%	35%	16%	7%
Habilidades humanas	41%	10%	21%	38%	38%	46%	0%	6%
Promedio	42	13	24	37	28	44	6	6
Porcentaje	27,5%		30,5%		36%		6%	

Fuente: García (2012)

En el cuadro 11 se aprecia que en promedio general, el 36% de los encuestados expresan que el personal directivo a veces cumple con sus funciones específicas en su rol de promotor de la formación y actualización docente, mientras que el 30,50% opina que casi siempre.

El indicador que más porcentaje obtuvo de acuerdo a la opinión de los docentes fue el de las habilidades pedagógicas, por el contrario el mayor porcentaje del personal directivo recayó sobre las habilidades técnicas, de acuerdo a ello, se deduce que no hay coherencia, por una parte el personal directivo de acuerdo al resultado centra su rol en cuestiones técnicas, mientras que el personal docente ve que el personal directivo se dedica más a lo pedagógico, dejando a un lado según su opinión lo concerniente a lo administrativo, lo humano y lo técnico.

La labor del director no es solamente hacer bien los procesos técnicos o administrativos de la institución, su labor es tan amplia que no debe quedarse solamente a la entrega a tiempo de los recaudos exigidos por la Zona Educativa, su acción deber ser de acuerdo a lo que señala López (2012) un pedagogo, un experto en educación, con conocimientos de administración, un estudioso, manteniéndose actualizado con respecto a los avances de su profesión y de lo que sucede en el país y en el mundo.

Se puede afirmar entonces y, de acuerdo a los resultados obtenidos que el rol que actualmente está desempeñando el personal directivo de las instituciones perteneciente a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, de manera particular de las instituciones en estudio, no es acorde al perfil deseado y exigido, tal como lo señala el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación:

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, así como también representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

El rol directivo se ha centrado únicamente a atender asuntos de carácter administrativo, dejando de lado lo pedagógico, lo técnico y lo humano. Una institución educativa no va a funcionar armónicamente si su gerente tiene como prioridad llenar planillas para entregarlas a tiempo y resolver asuntos administrativos. El director debe mantener un equilibrio en el desempeño de sus funciones. Aunque es necesario dedicarse a lo administrativo, también lo es en lo pedagógico sobre todo promoviendo la formación y actualización de su personal, en lo humano, y en lo

técnico, es decir el rol del director es complejo y por ello que quien ejerce dicha función debe tener la preparación suficiente para dar respuesta en el momento oportuno.

Aunque bien es cierto que se puede suponer que el director a lo mejor no cumple con sus funciones porque nadie lo ha para ello, más sin embargo, es su deber autoformarse, tomar la iniciativa y estar a la vanguardia de los cambios en el ambiente educativo, en este sentido viene a bien las palabras de López (2012) quien señala que:

Ninguna institución puede preparar totalmente al administrador de la educación para su tarea. Lo único que puede lograr es hacerlo consciente de la complejidad, de la dificultad y de la importancia de su tarea y motivarlo a que se mantenga en estado de constante estudio, de investigación y de superación profesional.

De acuerdo a la opinión de los docentes, las funciones que cumple el director en su rol de promotor de la formación de los docentes están: las pedagógicas, las técnicas y las humanas, cabe resaltar que las habilidades que mayor frecuencia obtuvo fue las habilidades pedagógicas y la de menor frecuencia fue las habilidades técnicas; por el contrario está la opinión de los directivos que opinan que las habilidades que más desempeñan son las técnicas y las humanas; las pedagógicas y administrativas en menor porcentaje.

Por lo tanto aunque las circunstancias obliguen a dispensar al director por no haber recibido la preparación debida para ejercer la función directiva, está en la obligación de autoformarse y buscar a través de sus propios medios la manera de actualizarse y superarse profesionalmente y solo de esa manera podrá incidir en su personal, como autoridad principal de la institución, esa es la mejor manera de promover la formación y actualización docente, pues nadie da lo que no tiene.

CUADRO 12

Resumen del cuestionario variable: formación y actualización docente

Resumen del indicador estrategias pedagógicas

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Estrategias pedagógicas	50%	12%	10%	43%	40%	42%	0%	3%
Las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo.								
Las estrategias pedagógicas le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos								
Las estrategias pedagógicas implican, el monitoreo activo y la regulación de las actividades								
Las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto								
Las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva								
Promedio	31		26,5		41		1,5	
Porcentaje	31%		26,5%		41%		1,5%	

Fuente: García (2012)

Al analizar los resultados obtenidos de la dimensión estrategias pedagógicas, se pudo observar que el 50% del personal directivo encuestado respondió a la alternativa que siempre las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo, le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos, implican, el monitoreo activo y la regulación de las actividades, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la

motivación, la actitud y el afecto y ayudan a alcanzar la meta cognitiva, mientras que los docentes manifiestan con el 43% que es casi siempre; en promedio solo el 41% de la población en estudio a veces consideran que las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo, mientras que un 31% considera que siempre, el 26% casi siempre y un 1,5% nunca. Lo que demuestra que el 57,5% de la población objeto de estudio considera que las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo, le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos, implican, el monitoreo activo y la regulación de las actividades, tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto y ayudan a alcanzar la meta cognitiva.

A este respecto, Los resultados expuestos con anterioridad coinciden con los planteamientos que hace Ramírez, (2006) al opinar que las estrategias pedagógicas, corresponden a los referentes de actuación desde los cuales se organiza la actividad pedagógica, considerando que éstas son las que favorecen el quehacer educativo, es decir, la actividad pedagógica.

CUADRO 13

Resumen del indicador planificación

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
Indicador	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Planificación	50%	12%	33%	43%	17%	39%	0%	6%
La planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo								
Se considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión								
La planificación es el instrumento con el que se organizan la práctica educativa								
Promedio	31%		38%		28%		3%	
Porcentaje	31%		38%		28%		3%	

Fuente: García (2012)

Al analizar los resultados obtenidos de la dimensión planificación, se pudo observar que el 50 % del personal directivo encuestado respondió a la alternativa siempre, mientras que el 43% de los docentes casi siempre. En promedio general el 38% de los encuestados consideran casi siempre que la planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo, y es el instrumento con el que se organizan la práctica educativa, considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión, mientras que el 31% opina siempre, el 28% a veces y solo un 3% nunca. Lo que demuestra que el resultado mayor se inclina a las alternativas siempre y casi siempre, con un 69% es decir que la población en estudio considera que la

planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo, y es el instrumento con el que se organizan la práctica educativa, considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión.

Márquez y González, (2008) al hablar de la planificación dicen que es la actividad de diseñar el currículo y ésta se refiere al proceso de planificación, darle forma y adecuarlo a las peculiaridades de los niveles escolares.

La Planificación Educativa es de suma importancia, por considerar la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión en el que la comunicación personal de los actores resulta sumamente beneficiosa. El autor Egg, (2003) le llama planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar.

CUADRO 14

Indicador: Evaluación

Resumen del indicador evaluación

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
Indicador	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Evaluación	45%	11%	38%	42%	17%	41%	0%	6%
La evaluación tiene la intencionalidad es explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentran un grupo								
La evaluación diagnostica tiene el propósito de determinar las fortalezas y habilidades de un grupo								
La evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos								
La evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza								
Promedio	28		40		29		3	
Porcentaje	28%		40%		29%		3%	

Fuente: García (2012)

Al analizar los resultados obtenidos del indicador evaluación, se pudo observar que el 45% del personal directivo encuestado respondió a la alternativa siempre, mientras que los docentes con un 42 % opinan casi siempre; en resumen general, con el 68% de los directores y docentes afirman que la evaluación casi siempre la evaluación tiene la intencionalidad de explorar y confrontar la etapa en la cual se encuentra el grupo, que la evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar las fortalezas y habilidades de un grupo, la evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos y la evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza.

Al contrastar los resultados se toma en consideración a Cárdenas (2008), quien plantea que emprender los cambios pedagógicos en los procesos de evaluación hace imprescindible una metodológica de los procesos pedagógicos y los que en ellos subyacen, que faciliten una aproximación al conocimiento y análisis de la realidad concreta en el cual se desarrolla la acción educativa.

La evaluación del aprendizaje de acuerdo a Álvarez (2001), constituye un proceso de comunicación interpersonal que cumple todas las características y presenta todas las complejidades de la comunicación humana, en la cual, los papeles de evaluador y evaluado pueden alternarse, e incluso, darse simultáneamente. La comprensión de la evaluación del aprendizaje, como comunicación, es vital para entender por qué sus resultados no dependen sólo de las características del "objeto" que se evalúa, sino, además, de las peculiaridades de quien realiza la evaluación y de los vínculos que se establezcan entre sí.

CUADRO 15

Resumen general de la variable formación y actualización docente

Alternativa	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Estrategias pedagógicas	50%	12%	10%	43%	40%	42%	0%	3%
Planificación	50%	12%	33%	43%	17%	39%	0%	6%
Evaluación	45%	11%	38%	42%	17%	41%	0%	6%
Promedio	48	11	27	43	25	41	0	5
Porcentaje	29,50%		35%		33%		2,5%	

Fuente: García (2012)

Al analizar los resultados obtenidos de la variable referida a la formación y actualización docente de las instituciones de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, se observa que el 35% de la población directiva y docente en estudio opinaron que casi siempre se reconocen las estrategias pedagógicas, la planificación y la evaluación como las estrategias formativas y de actualización que utiliza el director en su rol de promotor, con el 33% a veces, el 29,50% siempre y 2,50% manifestaron que nunca las reconoce.

De igual manera se observó que el mayor porcentaje de respuestas fue de un 50% donde la perspectiva de los directores recayó en el indicador estrategias pedagógicas y planificación, mientras que la opinión de los docentes encuestados recayó con un 43% casi siempre en estrategias pedagógicas y evaluación. Lo cual expresa una contradicción de opinión, por una parte, los directores si dedican tiempo a la formación docente, y por otra los docentes expresan la ausencia de formación y actualización docente y por ende adquirir nuevos conocimientos y cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje se hacen más urgentes y con esto último esos datos coinciden con las conclusiones de Camacho y Muñoz (2011) quienes afirman que el Programa de Profesionalización propicia cambios en el lenguaje técnico docente, en las nuevas estrategias de dirección en el aula, y en la percepción del mundo docente. Por ello es necesario que el director propicie espacios de formación y actualización docente para generar no sólo cambios en el lenguaje técnico, sino también en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a la opinión de los docentes las estrategias formativas y de actualización utilizadas por el personal directivo son: las estrategias pedagógicas, la planificación y la evaluación. De acuerdo a la opinión de los directivos son las pedagógicas, la planificación y la evaluación.

Cuadro 16
Resumen General de las Variables

Alternativa Variable	Siempre %		Casi Siempre %		A Veces %		Nunca %	
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC
Rol del Director como promotor	42	13	24	37	28	44	6	6
Formación y actualización	48	11	27	43	25	41	0	5
Promedio	45	12	25,5	40	26,5	42,5	3	5,5
Porcentaje	28,5 %		33 %		34,5 %		4 %	

Fuente: García (2012)

En cuanto al análisis general realizado a las variables, se observa en el cuadro 16, que la opinión de los sujetos encuestados se orienta hacia la alternativa a veces con el 34,5 %, en la alternativa casi siempre con el 33 %, en la alternativa siempre con un 28,5%, y un 4% en la alternativa nunca. Como resultado general basado en la relación entre el rol del director como promotor de la formación y actualización del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, el rango es de 2.51 ubicándose en la categoría media con un nivel de significancia bueno según el baremo establecido en el capítulo tres.

A continuación se dará respuesta al último objetivo específico referido a contrastar el nivel de relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente de las tres instituciones pertenecientes a la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, con el propósito de establecer las conclusiones y recomendaciones sobre el comportamiento de las variables en las instituciones educativas objeto de estudio.

CUADRO 17

Correlación entre Rol de Director y la formación y actualización

Correlation

			Rol del Director	Estrategias formativas y de actualización
Spearman's rho	Rol de Director	Correlation Coefficient	1.000	.435(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	61	61
	Estrategias formativas y de actualización	Correlation Coefficient	.435(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	61	61

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Para demostrar la relación entre el rol del directivo y la formación y actualización del personal docente de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, se realizó una prueba de correlación de Spearman cuyo valor detectó una correlación baja moderada, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n+1)(n-1)}$$

Aplicada la fórmula mediante el paquete estadístico SPSS, versión 17.0, se obtuvo un valor de correlación de 0.435, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación estadísticamente baja entre las variables, en otras palabras, el rol de director se relaciona con la formación y actualización del personal docente, ubicando la relación entre las dos variables como una correlación baja y positiva, atendiendo lo señalado por Hernández y otros (2006), quienes encuadran el tipo de relación ubicada entre 0.05 y 0.64, en esta posición.

Los resultados indican que a medida que aumenten los valores de la variable rol del director como promotor, aumentarán de forma media la formación y actualización del personal docente a su cargo en las instituciones objeto de estudio.

Se concluye entonces que los directivos de las Escuelas de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida medianamente llegan a cumplir sus funciones operativas en su rol como promotor de estrategias formativas y de actualización para lograr la calidad educativa en dichas instituciones.

Estos resultados permitieron corroborar lo manifestado por los padres y representantes en las reuniones de lapso, que los profesores carecen de estrategias pedagógicas, puesto que los directores de acuerdo a los resultados de la variable rol del director, escasamente favorecen la formación y actualización docente, en vista que se ha obtenido el mayor porcentaje de respuesta en la opción a veces con el 34,5%; de lo que se puede deducir que hace falta profundizar en cuanto al desempeño del director como promotor de la formación y actualización del personal docente.

Así mismo estos datos concuerdan con la investigación realizada por Cárdenas (2008), quien llegó a la conclusión que los gerentes educativos desarrollan medianamente la gestión gerencial para el uso adecuado de las estrategias pedagógicas. Esto significa entonces que el problema aún existe, que es necesario no solo investigaciones al respecto, sino también un aporte significativo con el fin de buscar la solución en el momento actual.

De igual manera se percibió en el análisis, que hay una desvinculación entre el rol del director como promotor de la de formación y actualización, más bien el rol del director se vincula más al rol específico de supervisor, es decir, que se destaca más en el área administrativa y no en lo pedagógico. En otras palabras el director se limita solamente a supervisar más que a formar y actualizar a los docentes.

En consecuencia los docentes están carentes de una formación y actualización sistemática y se puede deducir que algunos se han quedado con la formación inicial recibida en sus años de estudio para obtener el título universitario, y por ende el desempeño docente no es como se espera que sea, éste se ha quedado con lo tradicional dejando a un lado lo bueno que nos ofrece también la tecnología como lo es el uso de lo audiovisual entre otros.

Es por ello que, en las escuelas de educación los directivos deben estar preparados en primer lugar para conocer las funciones propias de la gestión educativa y en segundo lugar cumplirlas y asumir el rol de promotor dentro de la institución, basados en las funciones pedagógicas, administrativas, técnicas y humanas a fin de promover la calidad educativa en las instituciones objeto de estudio, así pues requiere conocimientos que sean difundidos a través de estrategias de formación y actualización que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados.

Hechas las consideraciones anteriores, las mismas permitieron elaborar las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación.

CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de investigación se presentan las conclusiones que se recogen de los resultados obtenidos con respecto a la variable rol del director, formación y actualización docente y por último se presentan las recomendaciones.

En esta variable se consideraron las categorías: Pedagógico, Administrativas, Técnicas y Humanas y al analizar los resultados obtenidos con lo referente a la identificación de las funciones que cumple el director en su rol de promotor en las instituciones de educación de la parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida se concluye que:

- Los directores por una parte cumplen con algunas de las funciones que le competen dentro de la institución educativa, como lo es lo administrativo, por otra, ha descuidado otras de las funciones que debe desempeñar en el rol de promotor dentro de la organización, como lo son: las pedagógicas, técnicas y humanas. Situación que afecta negativamente en el desempeño docente por lo que no se logra promover la profesionalización docente.
- El director no ha desarrollado en mayor amplitud sus habilidades o competencias pedagógicas, lo cual trae como consecuencia la poca motivación a sus docentes a participación en talleres de formación, en programas y concursos académicos, como también el deseo por el desarrollo profesional. La ausencia de estas competencias, acarrea un serio problema para la institución, con esta debilidad escasamente da respuesta a las exigencias y retos que la sociedad impone. El director en su rol como promotor es el principal responsable de orientar los

procesos educativos brindando formación y actualización oportunamente a los docentes.

- Los directores reducen su rol en lo relacionado a las actividades administrativas, como los son: supervisar y controlar. Aunque bien es cierto que éstas son acciones que los gerentes deben realizar con suficiente competencia, no lo es todo para alcanzar los objetivos, la visión y la misión de las instituciones, por lo tanto se hace necesario tener personal cualificado que conduzca a la institución con eficacia.
- Los resultados indican que a medida que aumenten los valores de la variable rol del director como promotor, aumentarán de forma media la formación y actualización del personal docente a su cargo.
- Los directivos llegan medianamente a cumplir sus funciones operativas en su rol como promotor de estrategias formativas y de actualización.

www.bdigital.ula.ve

Recomendaciones

Considerando las conclusiones anteriores se proponen las siguientes recomendaciones.

- Dar a conocer a los directivos de las instituciones objeto de estudio los resultados de la presente investigación para que tomen en cuenta la opinión de los docentes y reconozcan sus limitaciones y fallas en el desempeño de sus funciones a saber: pedagógicas, administrativas, técnicas y humanas.
- Los directores dediquen, en primer lugar, un espacio de su tiempo a la autoformación con el fin de mejorar su desempeño en la gerencia escolar y en segundo lugar compartir ese conocimiento a través de la formación y actualización de su personal.
- Los directores organicen un plan de formación y actualización que incluya talleres, seminarios, encuentros para compartir experiencias de trabajo; con la finalidad de motivarles, enriquecer y mejorar su profesión docente.
- Los directivos de acuerdo a la realidad de sus docentes, desarrollar estrategias de formación y actualización docente con la finalidad de aumentar la efectividad en el quehacer docente.
- El director con una adecuada gerencia debe aportar al personal estrategias formativas y de actualización, para que puedan realizar la labor educativa con mayor entusiasmo, logrando así su realización como persona y como profesional.
- Los directores deben desarrollar habilidades humanas que mejoren la

efectividad en el trabajo de gerencia, entre estas habilidades se encuentra el tener empatía, es decir, habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona, sentir por ella; de igual manera, tener sensibilidad hacia los sentimientos, sensaciones, necesidades de otros, habilidad perceptiva. La facultad de percibir las situaciones como en realidad son, ser tolerante, poseer excelentes relaciones humanas, comprometerse e involucrarse efectivamente en las actividades a realizar, logrando así la confianza en sí mismo y en las capacidades de alcanzar hechos productivos y beneficiosos, generando así un ambiente escolar agradable.

- En cuanto al personal docente, continúen formándose continuamente, buscando espacios de crecimiento profesional dentro y fuera de la institución.
- Los docentes, como gerentes también dentro de su aula tomen la iniciativa para organizar en coordinación con el personal directivo una comisión de formación que se responsabilice de la formación y actualización docente.
- Los docentes con título de pregrado o técnico superior busquen mejorar su profesión docente con la obtención de un título superior.
- Que los profesionales no docentes inicien y terminen con éxito y agrado el Programa de Profesionalización docente que les garantiza la formación pedagógica y todo lo concerniente para el desempeño de la docencia.

Al llegar al final de esta investigación, surgen ahora unas interrogantes que pueden retomarse en un trabajo de investigación. Si el Estado no prepara a quienes van a asumir cargos administrativos ¿Quién va a preparar a los directores? Si los docentes son los responsables de la formación de los nuevos profesionales y si no

están actualizados ¿Cómo será la sociedad del futuro? ¿La formación que reciben los futuros docentes es acorde a la realidad del momento? ¿Será que la universidad está dando la formación debida a los docentes?

Ciertamente que la capacitación no solo del director escolar sino también para quien ejerce la carrera docente se hace cada vez más exigente y de poca importancia para quien tiene en sus manos no el poder, sino la facultad para realizarlo. Queda ahora entonces la tarea ardua de propagar no solo los resultados de este trabajo, sino también la tarea de motivar a los directores a tomar la iniciativa de formarse para que luego puedan ayudar a los demás a capacitarse para brindar una mejor educación acorde a la exigencia del momento.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, (2001) *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. España: Morata
- Arias, (1997) *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Espiteme
- Ary, (2003) *Introducción a la investigación pedagógica*. México: McGraw Hill Interamericana
- Barbero y Rey, (1999) *Los ejercicios del ver: hegemonía audiovisual y ficción televisiva*. España: Gedisa, Colección estudios de televisión.
- Bateman y Snell, (2004) *Administración*. México: McGraw Hill
- Baker, (1994) *Metacognición, lectura y educación científica*, en Minnik Santa, y Alvermann, una didáctica de las ciencias, procesos y aplicaciones. Argentina: Aique
- Braslavky, (2003) *Cuaderno de educación. Encuentro Universitario*. Maracaibo. Venezuela: Ediluz
- Chávez, A. (2001), *Introducción a la investigación educativa*, Caracas: La Columna
- Chávez, (2007) *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo. Venezuela: Editorial ARS. Gráfica.
- Cifuentes, (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Valderrama. México: (Octava impresión) Grupo Noriega Editores.
- Chiavenato, (2001) *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica.

- Egg, (2003) *Técnicas de investigación social. (24° Edición)* Buenos Aires. Argentina:
Editorial Lumen
- Ferrés (2000) *Educación en la cultura del espectáculo*. Barcelona: Paidós.
- Finol, Pelakais, Govea y Vallejo, (2002) *Teoría, modelos y proyectos de la administración*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Flavell, (1996) *El desarrollo cognitivo*. España: Prentice Hall
- Gairín, (1995) *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia (CIDE)
Colección Investigación
- Gvirtz, y Palamidesi, (1998) *El ABC de la Tarea Docente: Currículum y Enseñanza*.
Buenos Aires: Aique
- García, Rojas, Campos, (2002) *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica
- Gellatly, (1997) *La inteligencia hábil: el desarrollo de las capacidades cognitivas*.
Buenos Aires: Aique
- Guédez (2002) *Gerencia para el Cambio, Planeación, Entrenamiento y Desarrollo*. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Legis
- Gómez, (2011) *El perfil que buscan las empresas en las posiciones gerenciales*.
Cassano & Asociados Consultora en Recursos Humanos
- González, (2004) *La motivación académica. Sus determinantes y pautas de intervención*. Pamplona. EUNSA
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) *Metodología de la Investigación*. México:
McGraw Hill.

- Hellriegel, Jackson y Slocum, (2000) *Desarrollo Organizacional*. Madrid. España:
Ediciones Paidós
- Hurtado, (2007) *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*.
Caracas: Editorial CEC. Colección Minerva
- Koontz, (2000) *Gestión Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Koontz y Weihrich, (2004) *Administración, una Perspectiva Global*. México:
McGraw Hill.
- Justicia y Cano, (1993) *Factores académicos, estrategias y estilos de aprendizaje*.
Revista de Psicología General aplicada.
- López, (2012) *Manual del supervisor, director y docente*. (Volumen 6) Venezuela:
Publicaciones Monfort.
- Néreci, (1985) *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Palincsar y Brown, (1997) *La enseñanza para la lectura autorregulada*, en Resnik y
Klopfer, *Currículo y cognición*, Argentina: Aique
- Requeijo y Lugo, (2004) *Administración Escolar*. Guarena. Estado Miranda.
Venezuela. Editorial Biosfera.
- Rodríguez, (2004) *Comportamiento Organizacional*. México Prentice Hall
Hispanoamericana
- Salcedo, (2004) *Régimen de Supervisión de supervisión educativa un nuevo manual
del Supervisor Director y Docente*. Venezuela
- Sánchez y Guarisma, (2001). *Metodología de la investigación*. (4ª Edición).
Caracas: Episteme.



Sierra, (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. (11ª Edición)

España: Paraninfo.

Tamayo y Tamayo (2006) *Metodología de la Investigación*. (3era Edición). Caracas.

Venezuela: Editorial Trillas

Universidad Nacional Abierta, (2000) *Investigación Educativa*. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. Caracas Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Calvo, A (2010) *Crisis, pobreza y desigualdad en Venezuela y América Latina*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=false> (consulta: 2011, marzo 27)

Cárdenas, (2008) *Estrategias Pedagógicas y Gestión gerencial en Instituciones y Colegios Privados de educación en el Estado Zulia*. Disponible en: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> (consulta: agosto 29)

Chena, (2004), *La formación docente evaluaciones y nuevas prácticas en el debate educativo contemporáneo*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta: 2011, diciembre 30)

Hernández, (2007) *Estrategias gerenciales del director para la calidad de trabajo en docentes de I y II etapa de las escuelas básicas*. Disponible en: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> (consulta: agosto 29)

Hernández, (sin año) *Evaluación del aprendizaje significativo en el aula*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta 2012: agosto 4)

Díaz, (1998) *Unidades básicas para secundaria I, de las habilidades básicas a las habilidades específicas*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta: 2011, abril 30)

Finol, M (2006) *Competencias gerenciales y estrategias pedagógicas de en los docentes de la III etapa de educación básica*. Disponible en: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> (consulta: abril 30)

Lugo, (2007) *La Planificación Educativa y su nivel de desempeño administrativo en el ejercicio del cargo en las Instituciones de Educación Básica*. Disponible en: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> (consulta: 2012 agosto 29)

Márquez y González, (2008). *Programación didáctica de primaria*. Segundo Nivel, Tercer Ciclo. Sevilla: Fundación ECOEM. Colección divulgativa. Disponible en: <http://www.edrev.info/reviews/revs228.pdf> (consulta: 2011, mayo 2)

Martí, (1995) *Metacognición: entre la fascinación y el desencanto*. Infancia y aprendizaje. Disponible en: <http://www.ingentaconnect.com/content/fias/iy> (consulta: 2012, agosto 2)

Monereo y Clariana, (1993) *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta: 2011, marzo 27)

Navarro, (2005) *El conocimiento de la lengua castellana en alumnado inmigrante escolarizado*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta: 2011, enero 4)

Ramírez, (2006) *Pedagogía para aprendizajes significativos*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books> (consulta: 2011, mayo 1)

Romero, (2008), *Desarrollo gerencial del personal directivo y la planificación educativa de los docentes de Educación Básica*. Disponible en: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/> (consulta: agosto 29)

Torres, (1998) *Nuevo rol del docente: ¿qué modelo de formación, para qué modelo educativo?* Disponible en: <https://docs.google.com>, (septiembre 10)



REFERENCIA LEGAL

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2009)

Estatuto de la Función Pública, (2002) Caracas

Ley Orgánica de Educación, (2009) Caracas

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (2010) Caracas

www.bdigital.ula.ve

Anexos

www.bdigital.ula.ve

FICHA DE LOS EVALUADORES

DATOS ACADÉMICOS					
Experto	Nombres y Apellidos	Grado Académico	Cargo	Años de servicio	Lugar de trabajo
1	Anibal León	Pregrado: Licenciado en Educación. Postgrado: Magíster en Administración y Currículo Doctorado: Doctor en educación	Docente	40	ULA
2	Rafael del Rosario Mora	Pregrado: Educación Técnica Postgrado: Planificación Educativa	Docente	30	U.P.E.L.
3	Guzmán Eleazar Guerra	Pregrado: En Educación, mención Historia Postgrado: En Andragogía	Coordinador de Estudios	18	Colegio San Luís

**ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN
CUALITATIVA DEL INSTRUMENTO**

a. Esquema de evaluación

CRITERIOS	J1	J2	J3		
1. Presentación del instrumento.	B	B	B		
2. Claridad en la redacción de los ítems	B	B	B	RANGOS	
3. Pertinencia de contenido.	B	B	B	B	BUENO
4. Extensión del instrumento.	R	B	B	R	REGULAR
5. Factibilidad de aplicación.	B	B	B	D	DEFICIENTE

b. Sugerencias y observaciones: Una vez realizada la lectura general y elaborado el cuadro con las evaluaciones para cada uno de los criterios que se tomaron en cuenta para la validación cualitativa del instrumento, se puede afirmar que a través del juicio de los expertos consultados la extensión del instrumento debe ser modificado, pues para uno de ellos es considerado largo, para los otros dos los criterios se consideran buenos dentro del rango de la evaluación.

c. Conclusión: Luego del análisis de la validación cualitativa realizada por los expertos y de la modificación pertinente al instrumento se llega a la conclusión que el instrumento es factible para ser aplicado.

**ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN
CUANTITATIVA DEL INSTRUMENTO**

a. Esquema de evaluación

CODIFICACIÓN DE RANGO	
DEFICIENTE	1
REGULAR	2
BUENO	3
EXCELENTE	4

$$Pe = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

$$\left(\frac{1}{3}\right)^3 = 0,037$$

ESTIMACIÓN DEL COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO (CPR)								
Ítems	J1	J2	J3	$\sum_{i=1}^{i=3}$	$P_{ri} = \frac{\sum_{j=2}^J$	$C_{pri} = \frac{P_{ri}}{N_{Ji}}$	$C_{pri} e = C_{pri} - Pe$	$C_{priet} = \sum_{i=1}^3 \frac{C_{pri}}{N}$
1	4	4	4	12	4	1,00	0,96	0,87
2	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
3	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
4	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
5	4	4	4	12	4	1,00	0,96	0,83
6	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
7	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
8	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
9	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
10	4	4	4	12	4	1,00	0,96	
11	2	4	3	9	3	0,75	0,71	
12	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
13	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
14	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
15	3	3	4	10	3,33	0,83	0,79	
16	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
17	3	3	4	10	3,33	0,83	0,79	
18	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
19	3	4	3	10	3,33	0,83	0,79	

$$Pe = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

0,037037037

$$C_{priet} = C_{priet} - Pe$$

Continuación

ESTIMACIÓN DEL COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO (CPR)								
Ítems	J1	J2	J3	$\sum_{i=1}^{i=3}$	$\sum_{j=3}^{j=J}$	$C_{pri} = \frac{Pri}{N_{j_i}}$	$C_{pric} = C_{pri} \cdot Pe$	$C_{pric} = \sum_{i=1}^3 \frac{C_{pri}}{N}$
20	3	3	4	10	3,33	0,83	0,79	0,87
21	3	3	3	9	3	0,75	0,71	
22	3	4	3	10	3,33	0,83	0,79	
23	3	2	3	8	2,67	0,67	0,63	$C_{pric} = C_{pit} - Pe$
24	3	4	3	10	3,33	0,83	0,79	0,83
25	3	3	3	9	3	0,75	0,71	
26	3	4	3	10	3,33	0,83	0,79	
27	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
28	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
29	3	4	3	10	3,33	0,83	0,79	
30	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
31	3	3	4	10	3,33	0,83	0,79	
32	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
33	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
34	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
35	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
36	3	3	4	10	3,33	0,83	0,79	
37	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	
38	3	4	4	11	3,67	0,92	0,88	

$$Pe = \binom{1}{J}$$

0,037037037

www.bdigitalula.ve

- b. Observación:** Una vez realizada la lectura cuantitativa de los resultados de la validación, se obtuvo una proporción de rango de 0,87 lo cual indica que el instrumento tiene validez de contenido y concordancia excelente, pero a pesar de ello, por sugerencia verbal de dos expertos algunos ítems deben ser modificados por considerar que pudieran tener una mejor redacción, y así como también hacer una nueva estructura al instrumento y hacer un solo instrumento tanto para los directores como para los docentes para obtener un mejor resultado al momento de la aplicación, de igual manera uno de los jueces hay que eliminar algunos ítems y asociarlos por categorías.
- c. Conclusión:** Considerando las observaciones orales realizadas por los jueces que realizaron la validación cuantitativa, se determinó modificar el instrumento quedando de la siguiente manera:

www.bdigital.ula.ve

Instrumento aplicado a los directores y docentes

Datos personales

Sexo: F M Edad: _____, Año de ingreso en el plantel: _____,

Tiempo de servicio en la educación: _____, Año de graduado _____,

Número de docentes que laboran en la institución _____, Número de Graduados _____,

Número de No graduados en educación _____

Título profesional / Estudios realizados: Título alcanzado hasta la fecha

Marque con una equis (X) en el título correspondiente

Profesor

Licenciatura Mención _____

Diplomado Especifique _____

Especialización Especifique _____

Maestría Especifique _____

Doctorado Especifique _____

Otros: _____

Categoría académica

Marque con una equis (X) en la categoría correspondiente

Docente I

Docente IV

Profesional No Graduado

Docente II

Docente V

Bachiller docente

Docente III

Docente VI

Docente Técnico Superior Universitario

Cargo que desempeña en el plantel

Marque con una equis (X) en el cargo correspondiente

Director/a

Sub-director/a

Coordinador/a

Docente a tiempo completo

Docente a medio tiempo Profesor por horas

10- Condición laboral

Fijo/a

Titular

Contratado/a

Activo/a

Encargado/a

Interino/a

Jubilado/a

Pensionado/a

Rol del Director como promotor de estrategias formativas y de actualización

N = Nunca

AV = A Veces

CS= Casi Siempre

S= Siempre

	Ítems	OPCIONES DE RESPUESTAS			
		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
EN SU INSTITUCIÓN EL DIRECTOR					
	Variable Rol del Director				
	Pedagógico				
1	Promueve la participación de los docentes en programas y concursos académicos				
2	Promueve la participación en talleres de formación docente				
3	Coordinan jornadas de reflexión sobre el quehacer educativo				
4	Impulsa el desarrollo profesional				
	Administrativas				
5	Supervisa permanentemente los procesos de enseñanza y aprendizaje de su plantel asegurando la calidad del trabajo en el aula.				
6	Planifica jornadas de formación docente				
7	Evalúa los talleres de formación				
8	Dirige los encuentros de formación docente				
	Técnicas				
9	Motiva al personal en su quehacer educativo				
10	Favorece el uso de la tecnología en la institución				
11	Incrementa la efectividad				
12	Capacita al personal en el manejo de la tecnología				
	Humanas				
13	Se preocupa por conocer las dificultades del personal docente				
14	Reconoce la labor realizada por el personal docente				
15	Estimula el trabajo realizado				
16	Se sensibiliza ante los inconvenientes de los docentes				

Variable Estrategias Formativas y de Actualización		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Usted como docente considera que					
Estrategias Pedagógicas					
17	Las estrategias pedagógicas son las que favorecen el quehacer educativo.				
18	Las estrategias pedagógicas le determinan el cómo, cuándo y con qué alcanzar los objetivos propuestos.				
19	Las estrategias pedagógicas implican, el monitoreo activo y la regulación de las actividades				
20	Las estrategias pedagógicas tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender integrando la motivación, la actitud y el afecto				
21	Las estrategias pedagógicas ayudan a alcanzar la meta cognitiva				
Planificación					
22	La planificación se refiere al proceso de darle forma y adecuar los objetivos a las peculiaridades de cada grupo				
23	Se considera la construcción pedagógica como un proceso multidisciplinario de producción y reflexión				
24	La planificación es el instrumento con el que se organizan la práctica educativa				
Evaluación					
25	La evaluación tiene la intencionalidad es explorar, confrontar la etapa en la cual se encuentran un grupo				
26	La evaluación diagnóstica tiene el propósito de determinar las fortalezas y habilidades de un grupo				
27	La evaluación permite determinar en cada lapso los resultados obtenidos				
28	La evaluación tiene como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza				
29	La evaluación se aplica para evaluar procesos terminados.				
30	La evaluación posibilita la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje				
31	La evaluación se aplica para alcanzar un resultado determinado				

Gracias por su colaboración