

## **La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular**

**Nieves Rodríguez, Ligia**

danan\_53@hotmail.com

Finalizado: 14 – 04 – 2015/ Revisado 21 – 05 – 2015/ Aprobado 26 – 06 – 2015

### **RESUMEN**

La gestión educativa es el conjunto de acciones desarrolladas por el personal directivo en pro del logro exitoso de los objetivos institucionales, por ello debe darse especial atención a la dimensión pedagógica-curricular pues esta se relaciona directamente con el proceso de formación, de allí que se propuso como objetivo: caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa "Rafael Álvarez". Trabajo de carácter cuantitativo, investigación descriptiva y de campo, se asumió como población objeto de estudio a todo el personal que labora e la institución. Como resultado se obtuvo que aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existe debilidad en los programas de capacitación y actualización para los docentes, falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente.

**Descriptor:** Gestión educativa, dimensiones, pedagógica, curricular

### **ABSTRACT**

Educational Management is the set of actions taken by the Director's Staff towards the successful achievement of the institutional goals. Thus, special attention should be given to the curricular – pedagogic dimension, since it is directly related to the formation process. In this sense the proposed objective was to characterize the Curricular and Pedagogical Dimension of the management accomplished by the staff with leadership roles of the Unidad Educativa "Rafael Álvarez". There has been a fieldwork, descriptive investigation and quantitative work; and the subjects of the research are all the coworkers of the institution. As a result of the study it was found that although the supervision of the activities were adequate, there was weakness in the teachers' training and updating programs, lack of real support with the students who have learning disabilities and little motivation to teachers.

**Key Words:** educational management, curricular – pedagogical dimension

## **Planteamiento del Problema**

La educación ha sido considerada como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país que se quiere y se necesita, por cuanto a través de ella se forma el talento humano y se desarrolla el potencial creativo de las personas para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática y participativa.

El logro de esta misión asignada a la educación en estos tiempos de globalización económica, política y sociocultural, hace perentoria la participación y asunción de la corresponsabilidad de todos los actores sociales involucrados en la práctica académica y administrativa. En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas, garantizar ante la sociedad el cumplimiento a cabalidad de las políticas, objetivos y metas trazados por el Estado venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

La calidad educativa depende, en gran parte, del desempeño de la gestión del personal con función directiva, quienes deben poseer un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que le permitan dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas. Es fundamental que la gestión dentro de las instituciones educativas sea desempeñada con eficiencia y eficacia, ya que son múltiples los problemas que a diario se presentan dentro de las mismas, los cuales, entre otros, van desde lidiar con una comunidad de padres y representantes cuyos intereses y condiciones económicas son diversos, hasta seleccionar el personal adecuado para ejercer determinados cargos dentro de la institución.

En este sentido Vives (2011), señala "que las practicas responsables pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero solo si operan en el entorno de una buena gestión" (p. 75), por tanto, el desempeño de la gestión, constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo.

Además, hay que destacar la responsabilidad que tienen los docentes con función directiva como cuentadantes principales de la institución, supervisores inmediatos, principales responsables de establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión; encargados de comparar los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; velar por el mantenimiento del plantel; supervisar la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, levantar expedientes, establecer los correctivos del personal; revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones, entre otras múltiples actividades que se desarrollan diariamente en el quehacer cotidiano dentro de las instituciones.

La gestión de los centros educativos debe propiciar la participación en el proceso de toma de decisiones, integrar los diferentes aspectos que conforman la elaboración de proyectos educativos y promocionar un liderazgo para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias. Todo lo anterior enmarcado en los lineamientos establecidos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2000), que establece en los artículos 157 y 158, que la función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por el personal directivo y por los funcionarios de jerarquía superior a los docentes de aula, y dicha función deberá abarcar la comunidad educativa atendiendo las actividades del personal y el alumnado.

Igualmente, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), señala en el capítulo II, que la clasificación en cuanto a las jerarquías y ascensos, se hará considerando, los antecedentes académicos, profesionales, la antigüedad en el servicio; la calificación de la actuación y eficiencia profesional y demás méritos relacionados con el ejercicio de la profesión docente.

Lo anterior conduce a plantear que los docentes encargados de ejecutar la gestión educativa, deben cumplir todos los requisitos exigidos por las leyes y

reglamentos; además, es necesario que realicen una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismos para que puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; interactuar de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural, para generar el conocimiento, ejercer autonomía, practicar la cooperación y desarrollar lazos de afecto con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa; además, tomar decisiones, trabajar de manera conjunta hacia la consecución de los objetivos institucionales y mejorar su desempeño.

Los docentes con función directiva, deben poder salir exitosos de todas las situaciones adversas que se les presenten día a día, para legitimar su quehacer y responder a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabaja, para liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, de manera que, mediante una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, y según sus condiciones, se responda a las necesidades reales de las instituciones.

Por tanto, el personal directivo no apunta solamente al cumplimiento de una política determinada o a la solución de determinados problemas. Antes bien, debe posibilitar la comprensión de las dimensiones de la gestión educativa, como son *la Dimensión Organizativa*, que establece el desempeño de las diferentes funciones dentro de la gestión, por parte del personal que conforma la comunidad educativa. *La Dimensión Administrativa*, dentro de la cual se visualizan los recursos existentes, tanto materiales, económicos, humanos y el tiempo, para utilizarlos de manera óptima en pro de desarrollar una gestión educativa eficiente.

*La Dimensión Pedagógica*, en la que están inmersos diversos lineamientos establecidos para desarrollar la praxis pedagógica, adaptándola al contexto en el que se encuentre ubicada la institución educativa. Por último está *la dimensión de participación social* en la que se establecen los mecanismos para integrar los padres y representantes, la comunidad al acontecer diario de la institución

educativa.

De las dimensiones señaladas este trabajo centra su interés en la dimensión pedagógica, pues se considera que se vincula directamente con el ideal de formación que se debe desarrollar en las escuelas y en ella se reflejan de forma directa o indirecta las demás dimensiones. En este sentido entender lo que sucede en una institución educativa supone un tratamiento interdisciplinario, estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión por parte del personal directivo de las instituciones educativas.

En atención a lo planteado anteriormente, el desarrollo eficiente de la gestión educativa es de vital importancia para el crecimiento de la sociedad. Sin embargo, son múltiples factores los que debilitan su desempeño, ya que a pesar de estar formulados los lineamientos para optar a los cargos de dirección es posible que existan debilidades en la gestión educativa pues se presume que algunos docentes con función directiva no poseen el perfil profesional adecuado, al momento de ser designados como directores y subdirectores dentro de las instituciones educativas.

Igualmente se evidencian constantes cambios de personal directivo por parte del órgano supervisor inmediato, dichos cambios se dan debido a diversas circunstancias como pueden ser; solicitud del mismo personal, desarrollo de una gestión que no llenó las expectativas del ente supervisor, o simplemente cambio del directivo, lo que conlleva al nombramiento de nuevos sub-directores para conformar su equipo de trabajo, entre otros.

Además la solicitud de trámites administrativos, informes de gestión, y múltiples documentaciones que requieren atención inmediata, así como la demanda de la presencia efectiva por parte del personal directivo en diferentes reuniones y actividades fuera de la institución educativa, fomentan una supervisión inadecuada dentro del plantel. Es posible, además, que los docentes con función directiva no sean seleccionados según las exigencias establecidas en las diferentes

leyes y reglamentos que regulan dichas funciones.

Todo ello puede generar, desmotivación, improvisación, apatía al conformar equipos de trabajo, lo cual influirá negativamente en el desarrollo de la gestión educativa. En función de los planteamientos, esta investigación se orienta hacia el análisis de las Dimensiones de la Gestión Educativa en la Unidad Educativa "Rafael Álvarez", con el propósito de brindar una visión externa de la misma, en función de esta premisa se establece como objetivo de este trabajo: caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa "Rafael Álvarez"

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa según Morillo (2006) "es un proceso que hace posible las acciones para que se ejecuten los objetivos que se emprenden con el apoyo en una serie de procedimientos que orientan el trabajo directivo" (p. 31). En tal sentido, la gestión comprende planificar lo que se desea hacer, ejecutar lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En una institución educativa, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, estudiantes, representantes y comunidad en general) actúan con intenciones diversas, a veces no muy claras, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo, como lo es que los estudiantes obtengan los conocimientos, destrezas, competencias y habilidades necesarias para proseguir su preparación a lo largo de su vida.

Igualmente, Rigores (2010), define la gestión directiva como "el conjunto de tareas que realiza el gerente dentro de la organización para el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas" (p. 26), cabe destacar que el gerente como cuentadante de la institución educativa debe tener como objetivo principal el logro de las metas planificadas al inicio de su gestión, dentro de un ambiente de armonía, respeto y tolerancia por parte de toda la comunidad educativa.

En este orden de ideas, los docentes con función directiva deben poseer la experiencia y el perfil adecuado, debido a que en sus manos está el cumplimiento exitoso de las metas institucionales, y dependerán en gran medida del trabajo en equipo para lograrlo. Piña (2010), habla de incluir en el concepto de gerencia competencias humanas y laborales que contribuyan a la unificación de los recursos materiales y humanos necesarios para generar energías y obtener la calidad de la educación.

Además, López (2012), en el Manual del supervisor, director y docente, señala que el director "representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios."(p. 48). Igualmente indica que los subdirectores asisten al director en las actividades cotidianas y le sustituyen en su ausencia.

En cuanto a las funciones de la subdirección, el mismo autor (*Op. Cit.*), indica que la subdirección de un plantel "tiene dos pilares para la realización de sus actividades: la subdirección docente y la subdirección administrativa (donde exista), donde se conducen y ejecutan las actividades". (p. 76), cabe destacar que dichas subdirecciones deben trabajar coordinadamente en pro del desarrollo efectivo de las actividades.

A partir de lo antes expuesto, se puede decir que la gestión directiva debe orientarse hacia el logro eficiente de sus objetivos, ofreciendo en el proceso un ambiente adecuado y utilizando las estrategias gerenciales idóneas para el desarrollo exitoso de las actividades pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social. Pozner (2000), señala que la gestión "es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático". (p. 16), por tanto la gestión educativa, es un elemento determinante de la calidad del desempeño de la

institución, optimando el aprovechamiento del recurso humano y de tiempo, en la planificación y la distribución del trabajo y su productividad, para lograr la eficiencia en la labor administrativa y el aumento en la calidad de la educación.

### **Dimensiones de la gestión educativa**

Para definir las dimensiones de la gestión educativa es necesario destacar que dichos referentes están fundamentados en un estudio de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Modulo I, (2010) de México. Dicha propuesta forma parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo. Este programa tuvo como finalidad compartir las experiencias aprendidas a lo largo de diez años de su implementación para ser adoptadas y adaptadas a la realidad del contexto individual y de esta manera contribuir a la transformación de la escuela, e innovación para trascender la organización interna hacia horizontes más amplios en el sistema educativo. El Programa Escuelas de Calidad (PEC) fue implementado a partir del ciclo escolar 2001-2002, con la participación de 2 mil 261 escuelas primarias, respondiendo a la política educativa implementada para transformar la gestión escolar mexicana.

Es un modelo de autogestión basado en principios democráticos que ubican la escuela como centro de toda iniciativa del sistema educativo. Desde entonces, el PEC promueve un modelo de gestión escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores, maestros y padres de familia, para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica; pues consideran que la planeación es necesaria para mejorar la gestión de la escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que, si transforman sus prácticas y relaciones, entonces habrá mejores condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos los



alumnos.

Cabe destacar que el Programa Escuelas de Calidad reconoce la importancia de diversos elementos teóricos, dichos referentes han sido tomados de autores y organizaciones nacionales e internacionales, basándose en experiencias educativas de Gran Bretaña, los pilares de la educación y principios de la calidad educativa presentados por la UNESCO, experiencias de gestión escolar, como: el Modelo Normativo, que se dio entre los años 50 y 60 como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; el Modelo Prospectivo que se llevó a cabo entre la década de los 70 el cual desarrollo una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro; el Modelo Estratégico de los años 80 en el cual surge la noción de estrategia, y posee un carácter normativo e instrumental (los medios para alcanzar lo que se desea); el Modelo Estratégico Situacional a finales de los 80 y principios de los 90, el Modelo de Calidad Total, de los años 90 el cual trata la planificación, control y la mejora continua; el Modelo de Reingeniería el cual se sitúa en la primera mitad de los 90 el cual considera optimizar los procesos existentes; el Modelo Comunicacional basado en el manejo de destrezas comunicacionales pues se considera que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas.

El Programa Escuelas de Calidad está teóricamente muy bien fundamentado y es importante señalar que para esta investigación se tomará como referente teórico lo señalado en el capítulo III, página 67, de dicho proyecto, referido a las dimensiones de la gestión escolar; Dimensión Pedagógica Curricular, Dimensión Organizativa, Dimensión Administrativa, Dimensión de Participación Social, pues se encontraron en otros autores como Lavín, del Solar y Padilla (1999), las mismas dimensiones pero se diferencian en el nombre, por ello se decidió tomar las denominaciones que utiliza el Programa Escuelas de Calidad.

De acuerdo con lo investigado las dimensiones permiten observar cada proceso e interpretar con más claridad lo que sucede al interior de la institución

educativa y proponer las actividades pertinentes en cada caso para el logro efectivo de las metas previstas. A continuación se caracterizan las dimensiones de la gestión educativa (con especial énfasis en la pedagógica – curricular), lo que permitirá conocer el acontecer cotidiano en las instituciones educativas.

### **Dimensión Pedagógica Curricular**

Las instituciones educativas deben fundamentar su práctica pedagógica en las propuestas curriculares diseñadas por los entes educativos encargados de reglamentar esta área. Por ello, para la Dimensión Pedagógica Curricular, es propicio mencionar que el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007) dentro de sus objetivos, destaca:

La nueva concepción curricular bolivariana establece el proceso de formación de los y las estudiantes en el que los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y virtudes se alcanzan mediante la actividad y la comunicación, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, en una sociedad auténticamente democrática, basada en la valoración ética del trabajo y la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de identidad nacional y una visión latinoamericana y universal. (p. 55)

En este contexto es necesario que el personal con función directiva, evalúe constantemente la praxis pedagógica del docente, y lo estimule a buscar nuevas estrategias en pro de elevar el interés y motivación en los estudiantes, para que su aprendizaje sea efectivo. Pues los docentes son los responsables directos de crear las condiciones propicias para desarrollar las capacidades y el interés en sus estudiantes.

Al respecto López (2012) en el Manual del supervisor, director y docente, indica que la Subdirección Docente:

Representa parte de la alta gerencia dentro de la institución, su existencia como oficina dentro del plantel es primordial. Obviarla implica la ruptura parcial del proceso administrativo. Bajo su coordinación esta la programación referida a: planificación de métodos y técnicas que

permitan la operacionalidad de los objetivos curriculares, el cumplimiento de los objetivos contenidos programáticos de cada asignatura, la reorientación de las estrategias de enseñanza, la actualización de los docentes, el asesoramiento de la dirección de las relaciones comunidad escuela y la participación en las reuniones del consejo directivo entre otros.(p. 76)

En este mismo sentido, Hernández y Sánchez (2003), dicen “es la que hace referencia a los propósitos y estrategias de la enseñanza, a la concepción del alumno y docente; del aprendizaje; a la relación pedagógica” (p. 42), por ello, el subdirector académico dentro de las instituciones educativas debe poseer la preparación adecuada, la motivación, el interés y capacidades necesarias para liderar el proceso educativo, ya que debe garantizar que el equipo de docentes que está directamente impartiendo sus conocimientos a los estudiantes posea los conocimientos necesarios según el nivel o área que imparta; para garantizar el éxito en el aprendizaje.

Según el Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), “las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender” (p.68), en este sentido es necesario que el subdirector pedagógico, conforme un equipo de trabajo competente que vele por la supervisión constante y flexible de la labor pedagógica, realizando el acompañamiento adecuado al momento de detectar debilidades.

Es necesario que en el caso del ingreso de personal docente dicha supervisión y acompañamiento sea mayor, debido a que la experiencia no se adquiere solo con la teoría ofrecida por las universidades. El Programa Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), señala dentro de los estándares de la dimensión pedagógica el fomento al perfeccionamiento pedagógico:

Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza. (p.71)

En consecuencia, para generar prácticas docentes exitosas, se deben considerar características como: capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, selección propicia de los contenidos curriculares según las necesidades de los escolares, adaptar las prácticas educativas al contexto social de los estudiantes, propiciar un ambiente escolar apropiado y velar porque la acción diaria del docente se desenvuelva de manera asertiva.

### **Dimensión Organizativa**

Esta dimensión se orienta hacia la organización del personal y la comunidad educativa en el desempeño de sus diferentes funciones. En este punto el personal directivo debe organizar las diferentes comisiones para llevar a cabo las actividades colectivas como: actos cívicos, patrulla escolar, cooperativas, cantina escolar, comisiones de trabajo, carteleras informativas y efemérides mensuales, entre otros.

El Programa Escuelas de Calidad (2010), al respecto señala “esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de este con los padres de familia y comunidad” (p. 72), es importante tener claras y organizadas las funciones dentro de una institución educativa ya que esto permitirá el cumplimiento cabal de las mismas dentro de un ambiente de armonía y trabajo coordinado.

Según Méndez (2003), “la dimensión organizacional es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento” (p. 63), como podemos ver esta dimensión es la encargada de mantener un orden en la institución, lo cual se

lograra con la delegación de tareas, toma de decisiones, distribución de los espacios y el tiempo.

### **Dimensión Administrativa**

Las funciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación de los recursos humanos, materiales, económicos y del tiempo para garantizar el correcto logro de los objetivos, por lo cual el personal directivo, responsable de gestionar el trabajo escolar, debe favorecer la construcción de una visión colectiva, es decir una visión compartida sobre lo que se desea alcanzar y los medios para lograrlo.

Según Hernández y Sánchez (2003), el director en materia administrativa debe cumplir lo siguiente:

Registrar y controlar los bienes inmuebles que tenga o adquiera en la escuela, prever los recursos materiales y financieros de la escuela, mantener la infraestructura escolar, elaborar con el apoyo de los docentes el programa anual de trabajo basándose en las necesidades detectadas dentro de la escuela, revisar que el personal docente tenga al corriente el registro de avance programático para evaluar cuál ha sido el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, tramitar los permisos correspondientes para realizar visitas extraescolares, mantener actualizada la documentación de los alumnos, organizar y dirigir los procesos de inscripción, mantener actualizada la planilla del personal docente. (p. 28)

Al respecto se puede decir que la labor del personal directivo es fundamental dentro de una institución educativa, pues de su función depende que el proceso educativo se lleve a cabo exitosamente. En este contexto, el Programa Escuelas de Calidad (2010), señala los estándares de la dimensión administrativa, como la "optimización de recursos, control escolar, infraestructura", al respecto se deben efectuar las acciones necesarias para el máximo aprovechamiento de todos los recursos humanos y materiales con los

que cuenta la institución, además controlar las diferentes actividades en pro del beneficio colectivo y el cumplimiento de los objetivos.

### **Dimensión de Participación Social**

La dimensión comunitaria se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o entes que hay en la comunidad, a la participación de estos en la vida de la institución, en fin a la intervención activa de la escuela en el quehacer comunitario. A pesar de esto, expresa Méndez (2003), que "aún existen centros educativos donde la gestión educativa continúa concediendo mayor importancia o prioridad a la dimensión administrativa, al manejo de los recursos y al control de las actividades"(p. 37), atendiendo a lo expuesto, es necesaria la participación de la escuela en el acontecer diario de la comunidad puesto que los estudiantes son miembros activos de la comunidad educativa y se deben conocer las características comunitarias para entender las diferentes inquietudes de los escolares.

Además, es evidente que cada una de las dimensiones tiene gran importancia en el desarrollo del centro educativo, y para que se dé un buen funcionamiento debe existir una relación estrecha entre las mismas. Según Hernández y Sánchez (2003), dentro de la dimensión de participación social:

El personal directivo debe "informar a los padres y representantes el funcionamiento de la escuela, definir la participación de los mismos en las diferentes actividades, abrir espacios de comunicación, fomentar la participación de la comunidad en el mantenimiento de las instalaciones, participar y apoyar en las actividades escolares y extraescolares, propiciar el apoyo al aprendizaje en el hogar, atender las diferentes demandas de la comunidad en torno a lo educativo. (p. 36)

Es necesario que todos los actores educativos estén vinculados con la participación social, promoviendo la participación activa de la escuela en la comunidad; además, como beneficio adicional el ofrecer espacios adecuados

dentro del acontecer diario de la institución educativa promueve el sentido de pertinencia por parte de los padres y representantes hacia la misma.

### **Método**

El presente estudio es abordado desde los planteamientos del paradigma cuantitativo, a través de la investigación descriptiva, que según Arias (2006), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Se insertó también en una investigación, documental y de campo, porque los datos se obtuvieron desde el mismo lugar en el que suceden los fenómenos, es decir de la unidad educativa en estudio. A tal efecto Arias (2006) refiere que el estudio de campo es:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de *investigación no experimental*. (p.31)

De manera que, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo de cosas, comportamientos de personas y circunstancia en que ocurran ciertos hechos.

### **Población y Muestra**

La población es definida por Briones (2002), como “el conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiara el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación.” (p. 58). En esta investigación se refiere al personal que labora en la Unidad Educativa “Rafael Álvarez”.

La muestra según Hernández, R, Fernández C y Baptista, P. (1998), “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p. 207), y para esta investigación estuvo conformada por la totalidad de la población. Al observar que el número de

sujetos conforman una población pequeña, se asume como censo poblacional. Al respecto Méndez (2003), expresa que censo "es el recuento de todos los elementos de la población" (p.67), de allí que no se extrae muestra ni se requiere muestreo.

### **Cuadro 1.**

#### **Personal activo de la Unidad Educativa Rafael Álvarez:**

<b>Cantidad</b>	<b>Denominación del cargo</b>
01	Director
02	sub-director administrativo/académico
03	asesores pedagógicos
02	coordinadores de PAEB
05	Coordinadores de Bienestar Estudiantil.
08	Docentes de aula integrada.
20	Especialistas en diferentes áreas.
28	Docentes de aula.
08	Personal Administrativo.
10	Personal de apoyo.
87	Total General Personal Adscrito

Fuente: Sub dirección administrativa U.E. Rafael Álvarez

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

La recopilación de datos se fundamentó en lo sostenido por Arias (2006), al afirmar que existen diversas técnicas e instrumentos para recolectar información útil. Estas técnicas las define como "distintas formas o maneras de obtener información" (p.111). En este caso se recurrió a la encuesta que según Acosta (2010), "es una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismo, o en relación con un tema particular" (p.67). Para lo que se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos.



El referido instrumento contó con una portada introductoria en la cual se explicó el motivo de la investigación seguido por un conjunto de ítems, que sirvieron de base para obtener los datos necesarios que le dieron sustento a la investigación. Que de acuerdo con Briones (2002), "es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación" (p.51).

### **Caracterización de la Dimensión Pedagógica Curricular**

A continuación se presentan el análisis e interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos, a partir de la aplicación del instrumento mencionado, el mismo se aplicó en el primer semestre del año 2015.

#### **Cuadro 2**

#### **Dimensión pedagógica – curricular. Resultados obtenidos de los indicadores: supervisa, gestiona, orienta y motiva.**

Indicadores	Ítems	S	%	C-S	%	A-V	%	C-N	%	N	%	E-B	%
Supervisa	1	25	29,41	19	22,35	19	22,35	10	11,76	9	10,58	3	3,52
Gestiona	2	5	5,88	13	15,29	23	27,05	26	30,58	18	21,17	0	0
Orienta	3	4	4,7	10	11,76	20	23,52	18	21,17	28	32,94	5	5,9
Motiva	4	9	10,58	8	9,41	27	31,76	21	24,7	18	21,17	2	2,4

Se puede observar que los porcentajes negativos corresponden a los indicadores: gestiona, orienta y motiva, y favorecen al indicador supervisa, lo cual representa una debilidad, pues se percibe la supervisión constante que pudiera interpretarse como control únicamente, sin sentido efectivo de acompañamiento eficiente en las actividades pedagógicas. En este sentido Hernández y Sánchez (2003), señalan "el énfasis en lo administrativo considera como de mayor relevancia el seguimiento de las normas establecidas, más que el resultado que se pueda obtener; es decir, se hacen las cosas más por cumplir que por beneficiar a

las personas que conforman la escuela.” (p. 46). Esto se indica en detalle en los gráficos que se muestran a continuación.



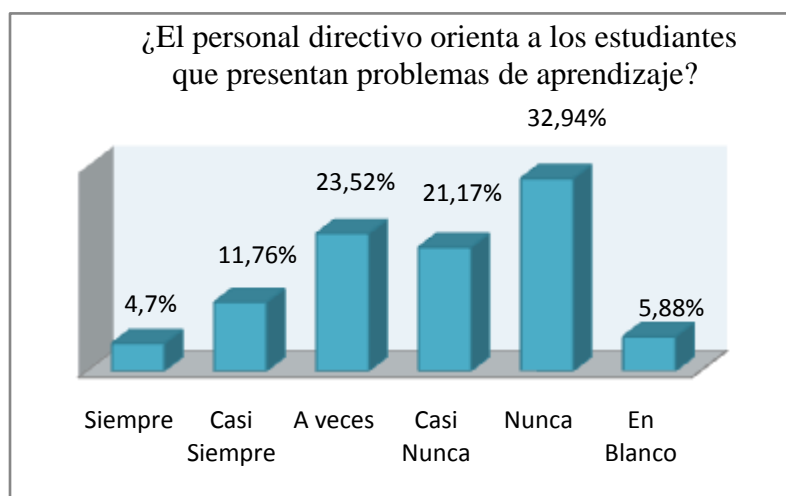
**Gráfico 1: Porcentajes obtenidos del Indicador: supervisa.**

Puede observarse en los resultados que se muestran en el gráfico 1, que las opiniones favorables (siempre y casi siempre) representan más del 50%, lo cual es positivo porque permite que el personal docente se sienta acompañado en su labor diaria. Al respecto Cuicas, (2006), señala “la supervisión se asocia con el recurso humano, asignando relevancia al proceso y a la capacidad del director para sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientarlos y desarrollar las destrezas que conducirán al logro de los objetivos educacionales” (p. 31). Es evidente que en el ámbito educativo es fundamental la supervisión y control de todos los procesos que se desarrollan dentro de la gestión educativa y sus diferentes dimensiones. Esto posibilita corregir a tiempo las debilidades, errores u omisiones para que no se produzcan nuevamente.



**Gráfico 2: Porcentajes obtenidos del Indicador: gestiona.**

Según Hernández y Sánchez (2003), “para mejorar las prácticas educativas la gestión debe crear una cultura y un clima escolar que facilite un trabajo colegiado que propicie el desarrollo y la actualización del profesorado.” (p. 31). En comparación con los resultados del gráfico 1, es evidente, que aquí la opinión de los encuestados no favorece mucho el trabajo directivo, en cuanto al indicador gestiona. La mayoría considera que el personal directivo casi nunca gestiona programas de capacitación y actualización de los docentes. Podría inferirse que se percibe ausencia de gestión efectiva de programas de actualización y capacitación.



**Gráfico 3: Porcentajes obtenidos del Indicador: orienta.**

De acuerdo con los resultados más del 70% de los encuestados opina que “a veces”, “casi nunca” o “nunca”, el personal directivo orienta a los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje. Este elevado porcentaje deja ver que la percepción que tiene el personal en cuanto a la orientación de los estudiantes, no favorece la gestión directiva. Al respecto Hernández y Sánchez (2003), indican:

El director al atender la dimensión técnico- pedagógica suele enfrentarse a factores que pueden dificultar la labor educativa, es aquí donde puede entrar la innovación, ya que el director al darse cuenta de que el funcionamiento de la escuela no es el adecuado, de la existencia de prácticas educativas que no permiten el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad; puede buscar la forma mediante la cual se logren superar los factores que están obstaculizando el logro de los objetivos educativos. Para ello se va a requerir de una innovación, de una transformación de las prácticas educativas que permitan una enseñanza y un aprendizaje autónomo, crítico y reflexivo. (p. 46).

Es evidente la necesidad de proporcionar la metodología didáctica adecuada que genere buenas prácticas docentes para desarrollar las competencias requeridas en los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje. Una labor que debe ser compartida entre la dirección y el docente de aula.



**Gráfico 4: Porcentajes obtenidos del Indicador: motiva.**

En comparación con los resultados del gráfico 1, referentes a la supervisión, existe una contraposición con respecto a la motivación, ya que según el gráfico 4, más del 75% de los encuestados considera que solo, "a veces", "casi nunca" o "nunca", el personal directivo motiva a los docentes para el logro eficiente de sus actividades diarias. En relación con esto, Cuicas, (2006) señala "la motivación está asociada con la disposición y el impulso que tenga la persona para ir construyendo a través de su esfuerzo las metas individuales o colectivas". (p. 64). Si bien es cierto que cada individuo debe poseer la capacidad de actuar y desarrollarse plenamente según sus propios criterios, es importante que dentro del ámbito laboral sus superiores inmediatos valoren su trabajo, propicien espacios de comunicación y reflexión que permitan expresar sus inquietudes, ideas y necesidades, ya que esto le motivara a ser cada día mejor y desarrollar su labor educativa con entusiasmo y entrega.

De acuerdo con los resultados de la Dimensión Pedagógica en sus indicadores: supervisa, gestiona, orienta y motiva, se puede inferir que es necesaria mayor comunicación y acercamiento entre la dirección del plantel y el personal a su cargo, para hacer más eficiente el desarrollo de las actividades educativas, que son la esencia del quehacer docente. Debido a que se observan debilidades en cuanto a una supervisión efectiva, que pudiera interpretarse como simple cumplimiento de funciones administrativas, sin ir al fondo del quehacer pedagógico, descuidando las debilidades que pudieran surgir en la actividad diaria. Al respecto Hernández y Sánchez (2003), señalan "centrar la atención en el aspecto administrativo puede llevar a una rutinización de las prácticas educativas". (p. 46). Es evidente que deben programarse actividades de capacitación que fortalezcan las posibles inquietudes de los docentes, además, poner en práctica diversas actividades que los motiven a ser cada día mejores propiciando el encuentro y acercamiento del personal para el logro efectivo de los objetivos institucionales.

## **Conclusiones**

Una vez realizado el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se evidenció que aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existen debilidades en cuanto a la gestión de programas de capacitación y actualización para los docentes, la falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente para el logro eficiente de sus actividades.

Al comparar lo planteado en el Programa Escuelas de Calidad (2010), con el modelo educativo venezolano se pudo evidenciar que: la Dimensión Pedagógica requiere un estudio minucioso, ya que los lineamientos existen pero de manera dispersa lo que haría necesario el trabajo de parte de las autoridades competentes para unificar la información que debe regir el funcionamiento de las instituciones educativas, especialmente en una cuestión tan importante como la administración del currículo.

Es importante mencionar la poca cohesión e integración en el desarrollo de la dimensión pedagógica, evidencia la importancia del trabajo en equipo dentro de la gestión educativa con el fin de lograr los objetivos institucionales, la toma de decisiones y el éxito en la ejecución de la labor docente, lo cual permitirá, aumentar la comunicación entre la familia, la escuela y comunidad, para el adecuado desarrollo de las actividades educativas, mejorar las relaciones interpersonales, ofrecer espacios acordes para la participación y la opinión, crear el sentido de pertinencia hacia el cuidado de las instalaciones, aumentar el bienestar laboral, la motivación al trabajo entre otros, a fin de ofrecer un ambiente agradable y óptimo para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas, que en última instancia son los actores principales del acontecer educativo.

Los resultados y conclusiones obtenidos en la investigación permitieron evidenciar que la gestión educativa requiere de la adecuada implementación de las

dimensiones educativas para el buen desarrollo de las actividades debido a que se constataron algunos indicadores que debilitan dichas dimensiones.

## REFERENCIAS

- Acosta, M (2010). *Cultura Organizacional y Motivación del Gerente en las escuelas de Educación Primaria del Municipio San Francisco*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03515.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 14]
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme, C.A. 5ta. Edición.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. México.
- Cuicas, R. (2006). *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Educación Básica*. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Edo. Zulia [Documento en Línea]. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00076.pdf>. [Consulta: 2013, Noviembre 30]
- Currículo Nacional Bolivariano, *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano* (2007).
- Hernández, P. y Sánchez O. (2003). *Labor Técnico - Pedagógica e Innovadora del Director de la Escuela Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Pedagógica Nacional. México. D.F. Disponible: <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/pdf/19696.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 22]
- Hernández, R, Fernández C y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México.
- Lavín, S, del Solar, S y Padilla, A. (1999). *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la Vida Escolar*. [Documento en línea]. Guía Metodológica para los Centros Educativos, Santiago, Chile. Disponible: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8650.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 11]

López, R. (2012). *Manual del supervisor, director y docente*. Volumen 6. Caracas Venezuela.

Méndez, F. (2003). *Gestión Educativa y Funciones Gerenciales del Director*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Rafael María Baralt.

Morillo, C (2006). *Competencias Gerenciales y Gestión Educativa, en Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00493.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 22]

Piña, Y. (2010). *Competencias Laborales del Personal Directivo y Cultura Organizacional de Educación Básica Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03557.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 21]

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. [Documento en línea]. Disponible: <http://poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 21]

*Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5496 (Extraordinario), octubre 31, 2000.

*Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36787 (Reforma), noviembre 16, 1999.

Rigores, G. (2010). *Gestión Directiva y Redes Educativas en el Nivel de Educación Básica Primaria*. [Tesis en Línea]. Trabajo de grado Maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03658.pdf>[Consulta: 2013, Noviembre 14]

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 12]

Vives, A. (2011). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Caracas: San Pablo. [Libro en Línea] Cumpetere, Cooperate to Compete, Empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad



Nieves Rodríguez, Ligia: La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión...  
Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1 / Enero – Junio 2015 pp 24 – 48

Empresarial.

Disponible:

[www.cumpetere.com/documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprenta.pdf](http://www.cumpetere.com/documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprenta.pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 12]