

GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA APLICACION DEL CURRÍCULO POR COMPETENCIA, DISTRITO EDUCATIVO 16-01 COTUI

Dr. Antonio Rosario Gómez

Decano de Investigación de la UTECO.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general, analizar la gestión y liderazgo de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí. En cuanto al marco metodológico, la investigación exigió la selección, construcción y aplicación de métodos y técnicas que afianzaron su rigurosidad científica, permitiendo de esta manera ajustar el estudio al problema, a los objetivos y a la teoría que sustentó la investigación. Por lo cual fue necesario utilizar criterios metodológicos que permitió seguir el procedimiento y los pasos necesarios a fin de darle carácter científico al estudio.

Esta investigación, se consideró dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin fue la observación de las variables y no la manipulación de esta, de la misma manera este estudio tuvo la característica de diseño transversal, porque se estudió y se describieron los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones. La población se contextualizó en espacio y tiempo. Para el estudio se partió de una población muestral de treinta (30)

directores de igual número de centros educativos, participando noventa (90) profesores a razón de tres por escuela del primer ciclo de primaria.

Según los resultados, los directores de los centros educativos del nivel primario asumen los principios, y las disposiciones legales emanadas por el Ministerio de Educación. Reconocen que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto. Reconocen el conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela, el diálogo y la escucha como estrategias para llegar a acuerdos consensuados con los miembros de la comunidad educativa. Identifican acciones para prevenir y atender el rezago y los factores de riesgos que propician la exclusión y el abandono escolar, observan las conductas específicas que indican que un alumno se encuentra en situación de abuso o maltrato infantil y sabe cómo intervenir en estos casos. Establecen relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

También, los directores promueven la colaboración de las familias y otras instituciones en la tarea efectiva de la escuela, diseñan estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los niños. Identifican acciones para la participación activa de los consejos escolares y de las asociaciones de padres, reconocen la importancia de compartir experiencias de mejora escolar para elaborar proyectos educativos en la escuela, proponen estrategias de colaboración entre el supervisor y otro directivo escolar. Determinan estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos, gestionan ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de la escuela, propician un clima escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Los directores ejercen el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela, distinguen las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva, conocen la escuela y el trabajo en el aula, la forma de organización, y el funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan. Determinan acciones para promover la mejora escolar, consideran el estudio y la participación en redes sociales y comunidades de aprendizajes como medio para su desarrollo profesional. Explican la contribución de las tecnologías de la información y la comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

Palabras Claves: Gestión, liderazgo, indicadores de gestión, liderazgo gerencial, estrategia, administración, autonomía de gestión, aprendizaje, actitudes, mejora escolar, participación, desarrollo profesional.

Abstract

The general objective of this research was to analyze the Management and leadership of the principals of the primary schools located in the 16-01 educational district of Cotuí. Regarding the methodological framework, the research demanded the selection, construction and application of methods and techniques that strengthened its scientific rigor, allowing in this way to adjust the study to the problem, the objectives and the theory that sustains the research. For this reason it was necessary to use methodological criteria that allowed following the procedure and the necessary steps in order to give the study a scientific character.

This research was considered within a non-experimental design, since its purpose was the observation of the variables and not the manipulation of it, in the

same way this study had the characteristic of transversal design, because the data obtained was studied and described in a certain period of time, without any type of interruptions. The population is contextualized in space and time. For the study, a sample population of thirty (30) directors of an equal number of educational centers was started, with ninety (90) teachers participating at the rate of three per primary school.

According to the results, the principals of the educational centers of the primary level assume the principles, and the legal dispositions emanated by the Ministry of Education. They recognize that the directive function must be exercised with responsiveness, honesty, integrity, equality and respect. They recognize conflict as an opportunity to reflect on and promote improvement in school, dialogue and listening as strategies to reach agreements agreed upon with members of the educational community. They identify actions to prevent and address the backwardness and risk factors that lead to exclusion and dropping out of school, observe specific behaviors that indicate that a student is in a situation of child abuse or abuse and knows how to intervene in these cases. Establish collaborative relationships with the community, the school zone and other instances to enrich the educational schedule.

The directors also promote the collaboration of families and other institutions in the effective task of the school, designing strategies to actively involve families in the education of children. They identify actions for the active participation of school councils and parent associations, recognize the importance of sharing experiences of school improvement to elaborate educational projects in the school, propose strategies of co-

llaboration between the supervisor and another school official. Determine strategies for the Manágement, administration and use of resources, physical spaces and educational materials, Manáge favorable environments for learning, healthy coexistence, educational inclusion and school safety, foster an effective school climate for the improvement of work in the classroom and the educational results of the school.

The directors exercise the leadership to promote the autonomy of school Manágement, distinguish the attitudes and capacities necessary to exercise the Manágerial function, know the school and work in the classroom, the form of organization, and the operation of the school for get all students to learn. They determine actions to promote school improvement, consider studying and participating in social networks and learning communities as a means to their professional development. They explain the contribution of information and communication technologies in the strengthening and development of the directive task.

Keywords: Manágement, leadership, Manágement indicators, Manágement leadership, strategy, administration, Manágement autonomy, learning, attitudes, school improvement, participation, professional development.

Introducción

Los sistemas educativos de cada uno de los países del mundo deben enfrentar la relevancia que ha adquirido el conocimiento, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la competitividad que ésta genera a nivel internacional, las cuales dependen

cada vez más de las innovaciones tecnológicas, donde el quehacer gerencial juega un rol importante, pues favorece la satisfacción de las exigencias requeridas por su entorno en la búsqueda del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización.

Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social enfocados desde las perspectivas de la educación, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular a fin de darle énfasis a los conocimientos y realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

Al respecto, es importante manifestar de acuerdo al planteamiento de Senge (1998, p. 112) “que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. Por ello, es preciso señalar que la institucionalización de las organizaciones educativas representa hoy en día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo.

De acuerdo a lo expresado, esto implica la necesidad de una interrelación, organización – individuo, para fomentar adecuadamente una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, debe existir armonía y empatía entre ellas para fomentar un proceso de cambio y producción acordes con los intereses, necesidades y disposiciones del Estado.

La afirmación anterior implica que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por des-

conocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, pueden generar problemas organizacionales afectando la eficiencia, como cualidad de las instituciones educativas en el servicio que prestan a la sociedad.

La situación que se presenta en gran parte de los centros educativos del distrito educativo de Cotui, de la regional 16 de educación, es probablemente un reflejo de lo que puede estar ocurriendo en todo el país, por lo que fue objeto de investigación por parte del investigador, quien mediante un proceso de investigación, logró detectar los elementos del problema, referido a la gestión y liderazgo del director.

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios, en lo económico, científico, tecnológico, las tecnologías de la información y la comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población.

Todas las instituciones, especialmente las educativas se deben adecuar a las demandas de esos cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones. Es importante recordar que la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades, por eso se observa que los países donde existe mayor bienestar económico y crecimiento industrial, son los que más invierten en la formación de su población y son las instituciones educativas, las en-

cargadas de llevar a cabo esa actividad, por tal motivo es importante que los directivos posean conocimientos de los objetivos de la escuela para implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad.

Cabe señalar que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; 2004), partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuya a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En tal sentido, la gestión y liderazgo del director en los centros educativos, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a fin de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución.

Es importante precisar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de los centros educativos, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el director, los demás actores del proceso educativo y por ende las directrices eMa-

nádas por el máximo organismo rector del Sistema Educativo, en este caso el Ministerio de Educación, los cuales deben procesar y contextualizar las necesidades del entorno, a fin de posibilitar su implementación con éxito. De ahí que deben ser consideradas, como concreción explícitas de propuestas educativas que se realizan en los centros educativos o como expresión de lo que se intentó conseguir, puede considerarse como un aspecto más de los cambios introducidos en el sistema educativo a fin de mejorar la calidad en la educación, así como llenar ese vacío que existe en el mismo, con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el campo educativo se ha partido de un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el cumplimiento de la función gerencial por parte del director, sin tomar en cuenta sus roles específicos en su cargo. En este sentido, es evidente que en el director de un centro educativo recae, según López (1999; p. 229) “el régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones”, para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el director debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su escuela, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

Es oportuno señalar que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el

personal directivo y docente utilizan y ejecutan, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director de esa institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución.

En un estudio realizado por Borjas (2001), el gerente educativo como líder de la gestión, es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de la escuela, por cuanto es el responsable de la institución y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

Es importante señalar que la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía, objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

En referencia a lo expresado, la gestión del personal directivo incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que la categorización de los

misimos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directores donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

La presencia de dificultades estaría en concordancia a una baja capacidad en las organizaciones educativas, ante la ausencia del cumplimiento de una gestión y liderazgo eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos casos, para el diagnóstico de las situaciones presentadas, la planificación deficiente de actividades, falta de organización en las tareas, una mala ejecución de las mismas, falta de control, escasa supervisión y una inadecuada evaluación y asesoramiento.

En relación a este planteamiento, es necesario tener presente que los gerentes de las organizaciones educativas vienen a conformar la columna vertebral de las organizaciones escolares, razón por la cual el director de la escuela funciona como el vaso comunicante que induce el proceso productivo del docente llegando a cumplir así eficientemente su labor administrativa y académica, a fin de impulsar los cambios culturales, sociales e institucionales, además de promover la incorporación de los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación.

Las consideraciones anteriores, hace presumir que el perfil de los directores de los centros educativos del distrito educativo 16-01 de Cotuí, no está ajustado a las políticas y planteamientos del Ministerio de Educación, tomando en consideración que un porcentaje

significativo de ellos no están consustanciados con lo antes señalado. Por cuanto no llegaron a dicho cargo, mediante un plan de capacitación y evaluación, sino que fueron asignados sin haber participado en un concurso de oposición, denotándose con esto una serie de debilidades de sus actuaciones principales.

La situación planteada se ha podido evidenciar, a través de visitas y aplicación de encuestas a los directores y profesores en las escuelas ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotui, regional 16, donde se ha detectado que la selección del personal para ocupar el cargo gerencial en la institución no se ha hecho en la mayoría de los casos mediante una evaluación previa de sus conocimientos administrativos ni a través de concursos. Por ello demuestran poco liderazgo en su gestión internamente y con el entorno, falta de conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales y de los procesos administrativos; sobre la base de esta situación, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las funciones gerenciales de los directores de las escuelas primarias del distrito educativo 16-01 de Cotuí?

¿Será importante identificar las funciones gerenciales que cumplen los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión de liderazgo de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí?

Objetivo General

Analizar la gestión y liderazgo de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí.

Objetivos Específicos

Identificar las funciones gerenciales de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí.

Describir los indicadores de gestión de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí.

Evaluar el liderazgo gerencial de los directores de las escuelas primarias ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí.

Justificación

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios producto no sólo por la operacionalización de sus actores, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón, las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

En relación a lo expresado, el director, como gestor y líder educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el Estado, por ello la presente investigación está dirigida a analizar

la gestión y liderazgo de los directores de las escuelas ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí.

Desde la perspectiva teórica esta investigación se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la gestión y liderazgo en los centros educativos bajo estudios. Desde la perspectiva práctica, la misma pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez que se logrará determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas, tomando en consideración la propuesta de indicadores de gestión dentro del modelo educativo del Ministerio de Educación, para los centros educativos.

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante porque el instrumento de recolección de la información, sometido a validez y confiabilidad, para medir la gestión y liderazgo del director, constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema educativo dominicano, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

Marco Teórico

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos

y las funciones administrativas. Dentro de este marco, la gestión y liderazgo del director educativo, se desarrolla en la dimensión académica y administrativa gerencial.

La función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a fin de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es un proceso con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006; p. 147), “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas”. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de

los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004; p. 80), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2004 Pág. 105) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerando los aspectos principales de un buen plan de acción”: Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

En ese sentido, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos

y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con Daft (2004; p. 6) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”.

En relación a lo anterior, la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuáles son los objetivos a cumplir y qué debe hacerse para alcanzarlos. Por ende, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la educación, pues las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social.

Se sostiene, que la organización en una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción. En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de tra-

bajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Se afirma, que para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de gestión, al efecto es considerada por Koontz y otros (2004, p.31) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. La organización, si tiene buena estructura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

Se considera, que la dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002: 91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”. A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En tal sentido, la dirección consiste en motivar a los docentes y empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos

humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

Por otra parte, es importante señalar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000; p. 141) que “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal”. Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución.

De igual manera, es necesario expresar que la dirección, según Chiavenato (2004, p.286) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo”. Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

El control, en una organización, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006 p.105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

Se entiende en este contexto, que el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

Es importante precisar, que todas las funciones administrativas que establece el Ministerio de Educación, le da al director del centro la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en los centros educativos para llegar a una calidad de gestión, a través de la gestión participativa genera beneficios, entre éstos: mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamiento, control y compromiso entre las personas. En ese sentido, Bateman (2004, p. 349), considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favore-

ciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”.

En relación a lo expresado, en las escuelas del distrito educativo 16-01 de Cotuí, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de la inclusión, la repitencia, la recreación, el desarrollo cultural y deportivo, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo por competencia en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Los indicadores de gestión, constituyen la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con el personal. El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, para determinar el éxito de una organización, todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber cómo se encuentra la misma.

En el ámbito gerencial, se encuentran dos tipos de indicadores de gestión, el corporativo y el operativo, que son resultado de la gestión en las organizaciones, según Serna (2000, p. 256), “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la misión, visión, objetivos y los valores que comparten” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad.

Se sostiene, que dentro de la gestión corporativa se ubica la visión de la organización, entendida, según Koontz y otros (2004; p. 22), como “la imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad”. La visión está estrechamente relacionada con la gestión gerencial, pues se sustenta en el desafío, la expectativa y la motivación, por tanto, el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

Se entiende, que para lograr una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, alumnos, padres y representantes de la sociedad civil, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión. La misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, además está orientada a garantizar su continuidad, constituyendo la razón de ser de la institución.

En efecto, es necesario tener en cuenta factores diversos: económicos, sociales, éticos, políticos, competencias profesionales, alumnos y familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades y servicios escolares. La declaración de la misión incluye la filosofía, el concepto de quienes la integran, según Koontz y otros (2004; p. 215) “cuáles son los principales productos o servicios de la institución, dónde compite la institución, cuál es la tecnología básica de la institución y cuál es la preocupación de la institución por sobrevivir”.

Se afirma que la misión significa una acción, una tarea, una vocación, es decir el propósito de la organi-

zación. Los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos internos sirven de referencia a los miembros de la misma, según Escamez (2001, p.16), “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores”. Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los alumnos y familiares, empleados, proveedores y sociedad en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

De acuerdo a lo señalado, la gestión administrativa de las escuelas, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos, es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar las tareas, para un desarrollo más real del ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

Con relación a los objetivos, se entienden como hilos conductores para determinar hasta dónde quiere llegar la institución en términos de logro, en el caso educativo, éstos pueden ser académicos, administrativos o comunitarios, por lo tanto, los objetivos integran algunos de estos componentes y se refieren, según Chiavenato (2006, p.56) “a los resultados que la organización aspira lograr, a través de su misión. Ellos dan dirección al plan, establecen prioridades, orientan la evaluación, facilitan la coordinación de las secciones y desarrollan la organización”.

En referencia a lo expresado, el desarrollo de los objetivos deben responder a metas claras y consensuales, pues se relacionan con las ideas claves de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión, de manera que, proporcionen a la gerencia, a los profesores y a los empleados la información relacionada con la organización propuesta para los próximos años, y así quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos, mediante un trabajo en equipo poderlos alcanzar.

Metodología

La investigación exige la selección, construcción y aplicación de métodos y técnicas que afiancen su rigurosidad científica, permitiendo de esta manera ajustar el estudio al problema, a los objetivos y a la teoría que sustenta la investigación propuesta. Por lo cual es necesario utilizar criterios metodológicos que permitan seguir el procedimiento y los pasos necesarios a fin de darle carácter científico a la investigación.

Diseño, Tipo de Investigación y Método

Se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de la variable y no la manipulación de esta, de la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal, porque se estudia y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

Tipo de Investigación

En este estudio se tratan dos tipos de investigación, la descriptiva y la documental. El tipo de investigación es descriptiva, donde se caracterizaron los hechos y los objetivos que fueron considerados para analizar las variables objeto de estudio. En tal sentido Chávez (2003; p. 320) sostiene que la investigación descriptiva: “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos situaciones o fenómenos tal como se presenta en el momento de su recolección. Por otra parte, Hernández y otros (2006; p. 60) señala que el propósito del investigador para con este tipo de investigación es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es, y cómo se manifiesta determinado fenómeno. El tipo de estudio documental, es aquel en el cual se trabaja con variables teóricas, haciendo uso de informaciones bibliográficas, documentos teóricos, todo tipo de fuente elaborada de segunda mano.

Enfoque de Investigación

Desde esta perspectiva, para generar conocimiento, el enfoque cuantitativo, según Albert (2007; p. 37) “se fundamenta en el método hipotético –deductivo, que delinea teorías y de ellas se derivan hipótesis”. La concepción filosófica de la investigación está centrada en el método inductivo bajo el paradigma positivista, según Albert (2007; p.38) “la investigación educativa se propone el estudio de las relaciones y regularidades con el fin de descubrir leyes universales que explican y rigen la realidad educativa”, la cual se apoya en los principios de objetividad, enfatizando la evidencia em-

pírica y la cuantificación. Esto permite la confrontación de los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona. Su objetivo se basa en manifestar la realidad social existente sin modificarla, considerando a su vez que todo enunciado tiene sentido si es verificable.

Técnicas de Instrumentos

Para la recolección de la información se elaboraron dos instrumentos, que según Hernández y Otros (2006; p. 285) sostiene que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir el mismo permite obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas. En relación a lo anterior, los dos cuestionarios permitieron evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, para la elaboración de los mismos se tomaron como punto de inicio el cuadro de la operacionalización de las variables. El primer cuestionario estuvo dirigido hacia la función gerencial liderada por el director. El cuestionario II, estuvo dirigido hacia el docente a fin de determinar la versión sobre las habilidades que tienen los directores para dirigir las escuelas ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí, del Ministerio de Educación

Dichos cuestionarios están constituidos por 30 ítems cuya evaluación se rigió de acuerdo a la escala de tipo Likert de 5 alternativas (5 siempre, 4 casi siempre, 3 algunas veces, 2 casi nunca, 1 nunca). Los cuales fueron validados utilizando el método de juicios de expertos y la confiabilidad se realizó con la fórmula Arpa

de Cron Bach, aplicando el SPSS, 15.0, arrojando 0.78, indicando una alta validez.

El procedimiento de la investigación se inició con la determinación del área problemática, se revisó la literatura, se formularon las interrogantes de la investigación, se revisó la teoría, la metodología, se recolectó la información, se definió la técnica de análisis de los datos, se analizaron los resultados confrontándolos con la teoría, se elaboró las conclusiones y las recomendaciones.

Población y Muestra

La población se contextualiza en espacio y tiempo. Para Tamayo y Tamayo (2001; p. 114) la población está determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que se necesitan para la investigación. Para el estudio se partió de una población muestral de treinta (30) directores de igual número de centros educativos, participando noventa (90) profesores a razón de tres por escuela del primer ciclo de primaria, distrito educativo 16-01, de Cotuí. Para determinar la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Fischer y Navarro (1995).

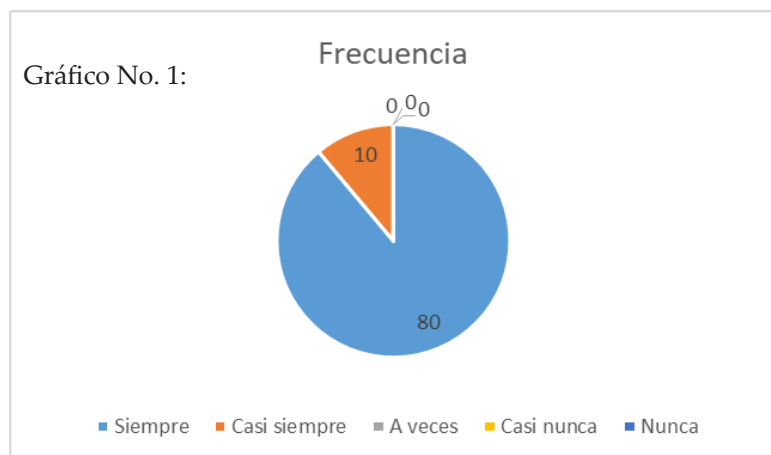
Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los profesores para la recopilación de información sobre el rol gerencial del director de la Escuela Primaria, Distrito 1601 de Cotuí.

Variable 1: Las funciones generales de los directores

Cuadro No. 1: El director asume los principios, las disposiciones legales emanadas del MINERD.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	80	89%
Casi siempre	10	11%
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 1, del cuestionario aplicado a los participantes.

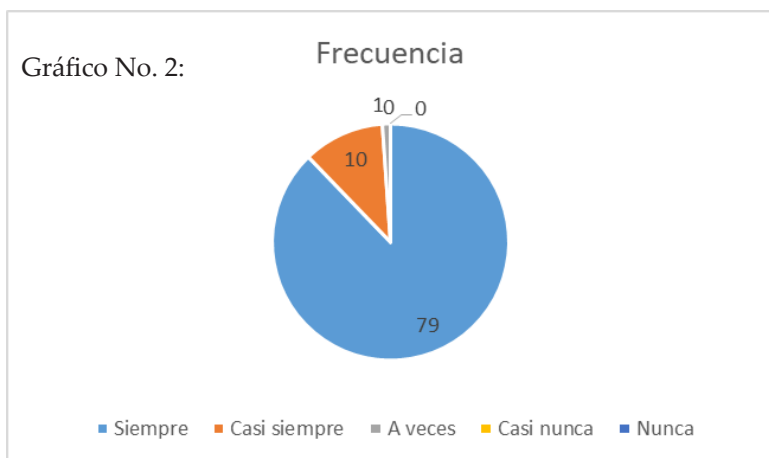


Según los encuestados, el 89% de los directores asume siempre los principios, las disposiciones legales emanadas del MINERD. El 11% lo asume casi siempre.

Cuadro No. 2: El director reconoce que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	79	88%
Casi siempre	10	11%
A veces	1	1%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 2, del cuestionario aplicado a los participantes.

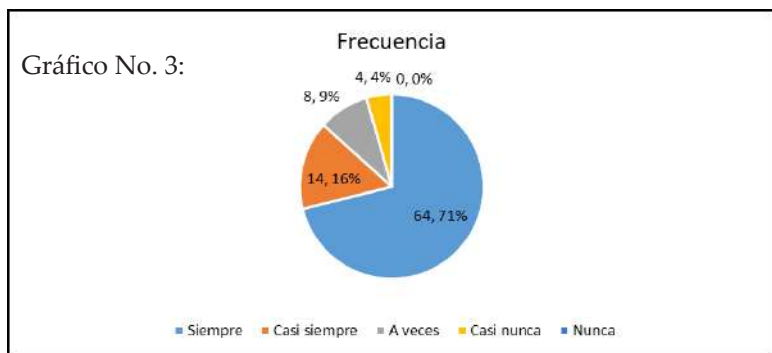


Conforme a la encuesta aplicada a los profesores, el 88% de los directores siempre reconoce que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto. En tanto que el 11% respondió que casi siempre.

Cuadro No. 3: El director reconoce el conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	64	71. %
Casi siempre	14	16%
A veces	8	9%
Casi nunca	4	4. %
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 3, del cuestionario aplicado a los participantes.

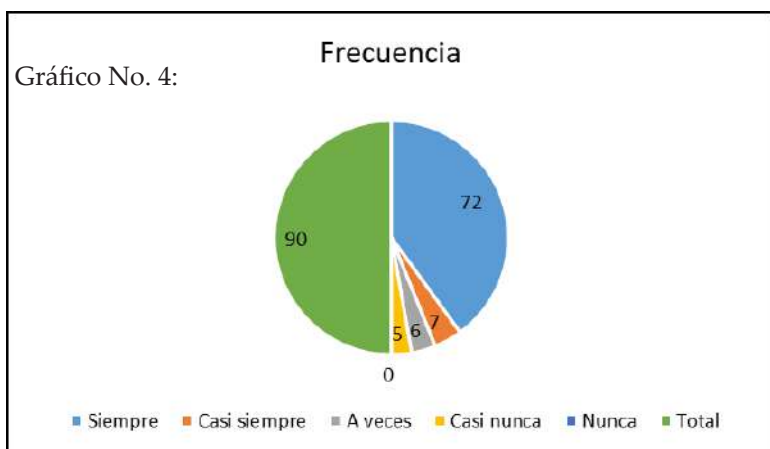


De acuerdo a este cuadro, el 71% de los directores reconoce el conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela. El 16% dijo que casi siempre, el 9% a veces y el 4% casi nunca.

Cuadro No. 4: El director reconoce el diálogo y la escucha como estrategias para llegar acuerdo con la comunidad escolar

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	72	80.0%
Casi siempre	7	8%
A veces	6	7%
Casi nunca	5	5.6%
Nunca	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 4, del cuestionario aplicado a los participantes.



Según los profesores que participaron en este estudio, el 80% de los directores reconoce el diálogo y la escucha como estrategias para llegar acuerdo con la comunidad escolar. El 8% casi siempre, el 7% a veces, y el 5% casi nunca.

Cuadro No. 5: El director reconoce el derecho que tienen los alumnos por una educación de calidad.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	80	89.%
Casi siempre	6	7%
A veces	3	3%
Casi nunca	1	1.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 5, del cuestionario aplicado a los participantes.



En este cuadro se observa que el 80% de los directores reconoce el derecho que tienen los alumnos por una educación de calidad. El 7% casi siempre y el 3% a veces.

Cuadro No. 6: El director identifica acciones para prevenir y atender los factores de riesgos que propician la exclusión y el abandono escolar.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	63	70%
Casi siempre	13	14%
A veces	12	13 %
Casi nunca	2	3.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 6, del cuestionario aplicado a los participantes.

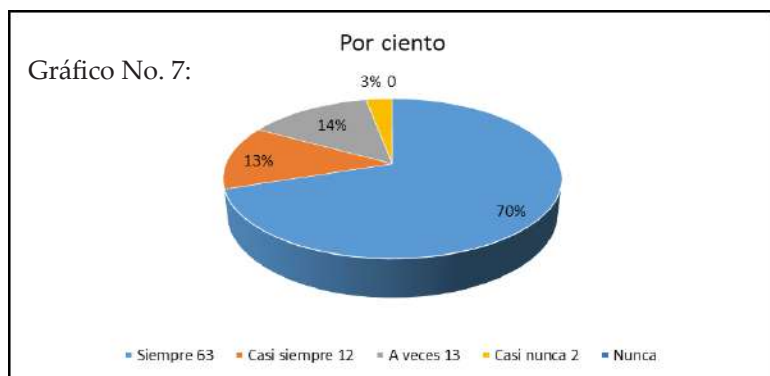


Como se puede observar en este cuadro, el 70% de los directores identifica acciones para prevenir y atender los factores de riesgos que propician la exclusión y el abandono escolar. El 14% casi siempre, el 13% a veces, y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 7: El director sabe cómo intervenir en los casos en que un alumno está en una situación de abuso o maltrato infantil.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	63	70%
Casi siempre	12	13%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	3%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 7, del cuestionario aplicado a los participantes.



Según los encuestados, el 70% de los directores saben cómo intervenir en los casos en que un alumno está en una situación de abuso o maltrato infantil. El 13% casi siempre, el 14% a veces y el 3% casi nunca

Cuadro No. 8: El director establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones en las tareas efectiva de la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	64	71%
Casi siempre	11	12%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	3.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 8, del cuestionario aplicado a los participantes



Con relación a este cuadro, el 71% de los directores establecen relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y otras instituciones en las tareas efectiva de la escuela. El 12% casi siempre, el 14% a veces y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 9: El director diseña estrategias para involucrar a las familias en la educación de los niños.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	62	69%
Casi siempre	11	12%
A veces	13	14 %
Casi nunca	4	5.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No 9 del cuestionario aplicado a los participantes

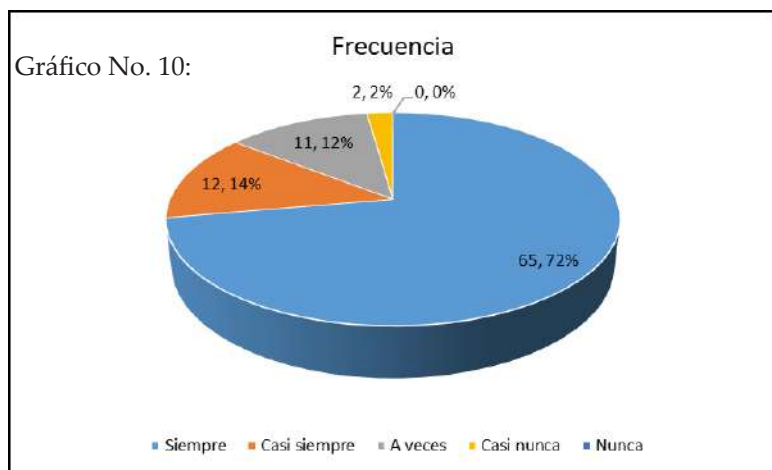


Tal como se observa en este cuadro, el 69% de los directores diseñan estrategias para involucrar a las familias en la educación de los niños. El 12% casi siempre, el 14% a veces y el 5% casi nunca.

Cuadro No. 10: El director identifica acciones para la participación activa de los consejos escolares y de las asociaciones de padres.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	65	72%
Casi siempre	12	13%
A veces	11	12 %
Casi nunca	02	03%
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 10, del cuestionario aplicado a los participantes.

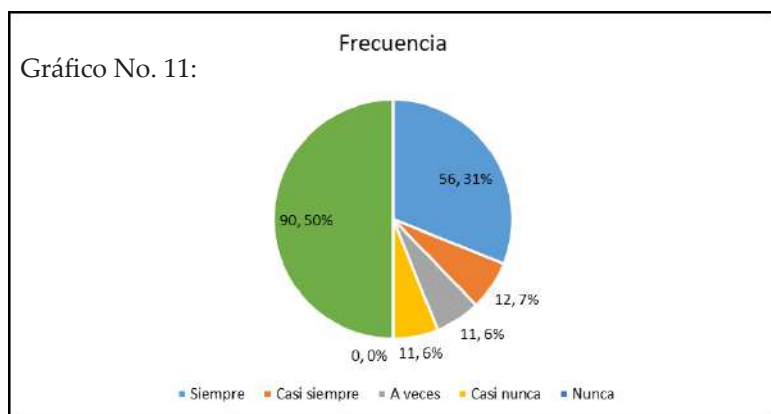


Según esta investigación, El 72% de los directores identifican acciones para la participación activa de los consejos escolares y de las asociaciones de padres. El 13% casi siempre, el 12% a veces, y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 11: El director comparte experiencia de mejora escolar en la elaboración de proyecto educativo con los supervisores y otros directivos de la zona escolar.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	56	62%
Casi siempre	12	13%
A veces	11	12 %
Casi nunca	11	13%
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 11, del cuestionario aplicado a los participantes.

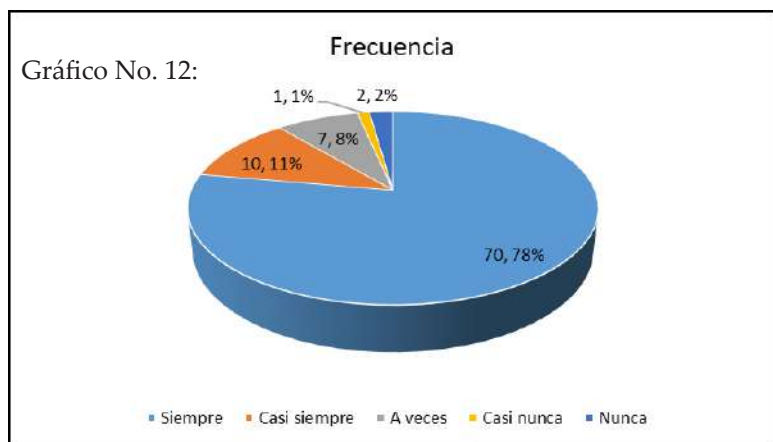


De acuerdo a este cuadro, el 62% de los directores comparten experiencia de mejora escolar en la elaboración de proyecto educativo con los supervisores y otros directivos de la zona escolar. El 13% casi siempre, el 12% a veces, y el 13% casi nunca.

Cuadro No. 12: El director identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	70	77%
Casi siempre	10	11%
A veces	07	8 %
Casi nunca	01	1%
Nunca	02	3%
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 12, del cuestionario aplicado a los participantes.

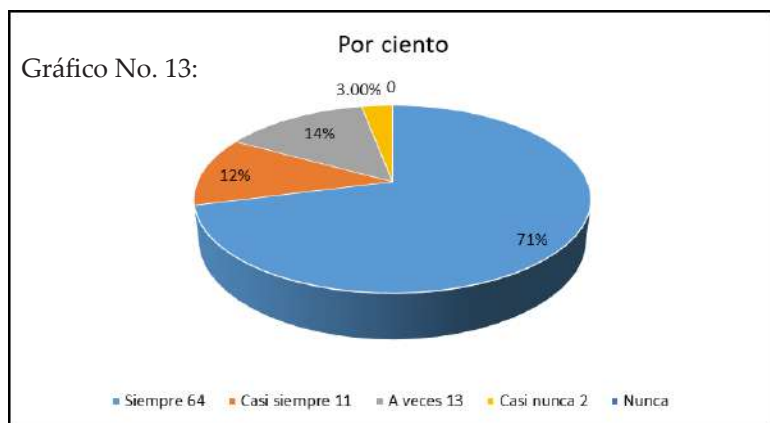


Conforme a los participantes es este estudio, el director identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos. El 11% casi siempre, el 8% a veces, el 1% casi nunca y el 3% nunca.

Cuadro No. 13: El director identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	64	71%
Casi siempre	11	12%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	3.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 13, del cuestionario aplicado a los participantes.



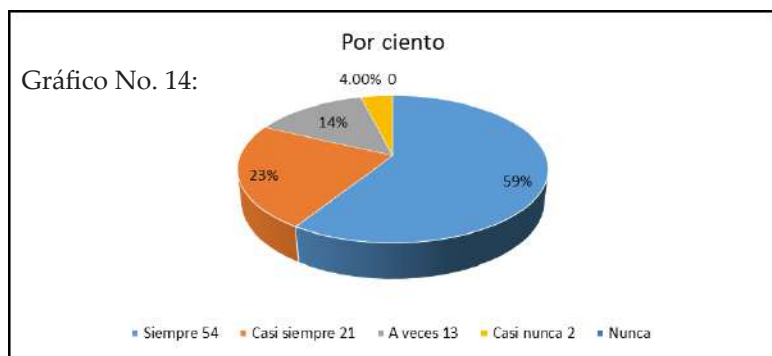
Como se puede ver en este cuadro, el 71% de los directores identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela. El 12% casi siempre, el 14% a veces, y el 3% casi nunca.

Variable No. 2: Indicadores de gestión de los directores

Cuadro No. 14: El director determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	54	59%
Casi siempre	21	23%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	4. %
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 14, del cuestionario aplicado a los participantes.

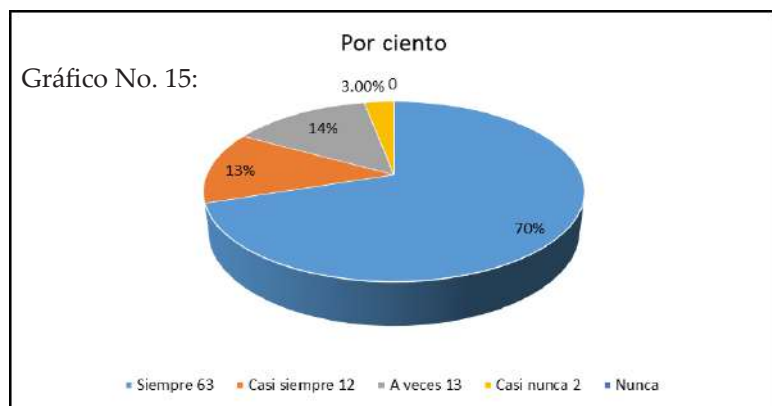


En torno a este indicador, el 59% de los directores determinan estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos. El 23% casi siempre, el 14% a veces, y el 4% casi nunca.

Cuadro No. 15: El director explica cómo gestionar recursos humanos que contribuyan a la mejora de los aprendizajes.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	63	70%
Casi siempre	12	13%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	3.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 15, del cuestionario aplicado a los participantes.

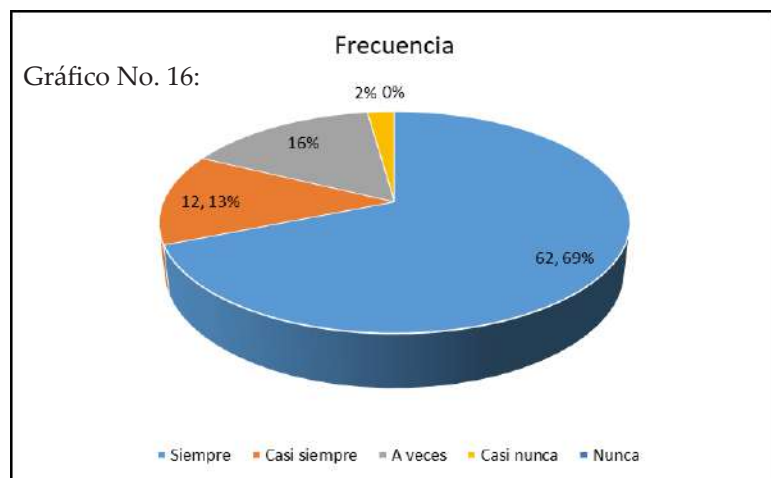


De acuerdo a los profesores encuestados, el 70% de los directores explican cómo gestionar recursos humanos que contribuyan a la mejora de los aprendizajes. El 13% casi siempre, el 14% a veces y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 16: El director gestiona ambiente favorable para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	62	69%
Casi siempre	12	12%
A veces	14	14 %
Casi nunca	2	5.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 16, del cuestionario aplicado a los participantes.

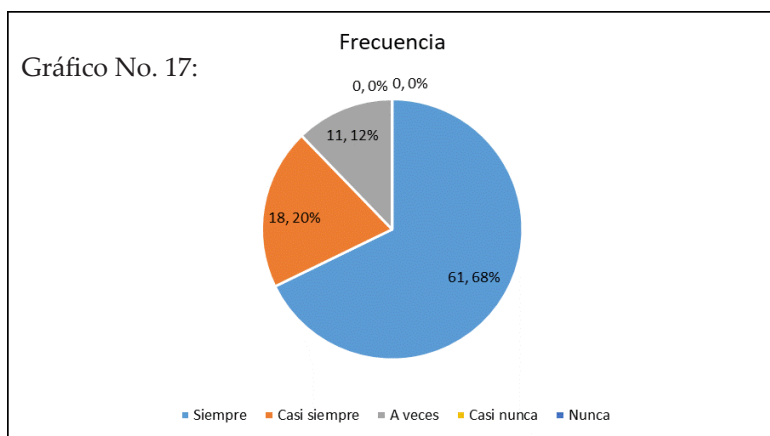


Conforme se observa en este cuadro, el 69% de los directores gestiona ambiente favorable para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela. El 12% casi siempre, el 14% a veces, y el 5% casi nunca.

Cuadro No. 17: El director propicia un clima escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados en la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	61	67%
Casi siempre	18	20%
A veces	11	13 %
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 17, del cuestionario aplicado a los participantes.



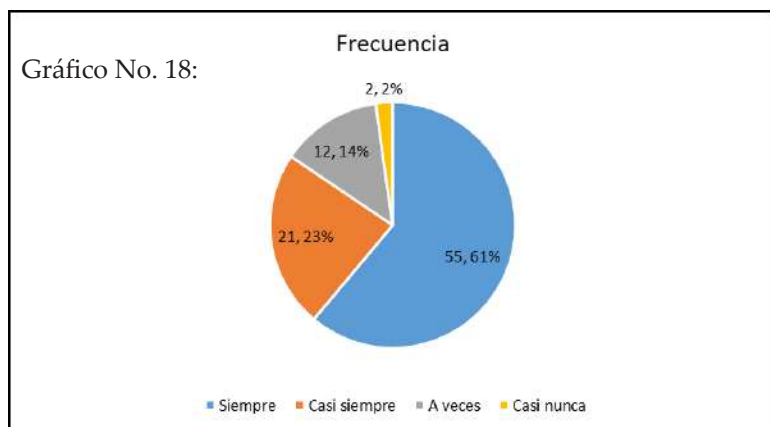
Según este indicador, el 67% de los directores propician un clima escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados en la escuela. El 20% casi siempre, y el 13% a veces.

Variable No. 3: Liderazgo gerencial

Cuadro No. 18: El director ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	55	61%
Casi siempre	21	23%
A veces	12	13 %
Casi nunca	2	3. %
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 18, del cuestionario aplicado a los participantes.

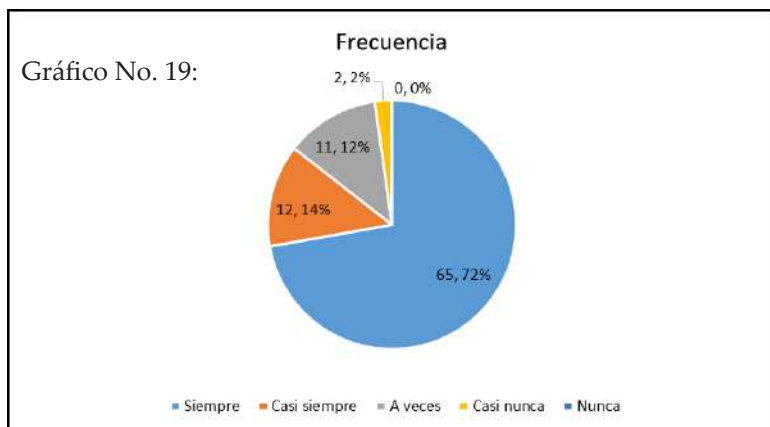


Conforme a este aspecto de la encuesta aplicada a los profesores, el 61% de los directores ejercen el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela. El 23% casi siempre, el 13% a veces y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 19: El director distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	65	72%
Casi siempre	12	13%
A veces	11	12 %
Casi nunca	02	03%
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 19, del cuestionario aplicado a los participantes.

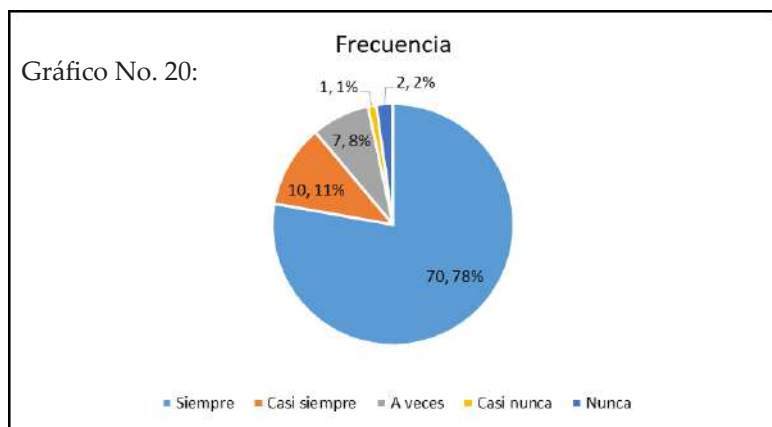


En torno a lo que se observa en este cuadro, el 72% de los directores distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva. El 13% casi siempre, el 12% a veces y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 20: El director conoce la escuela, el trabajo en el aula, la forma de organización, y funcionamiento para lograr que todos los alumnos aprendan.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	70	77%
Casi siempre	10	11%
A veces	07	8 %
Casi nunca	01	1%
Nunca	02	3%
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 20, del cuestionario aplicado a los participantes.

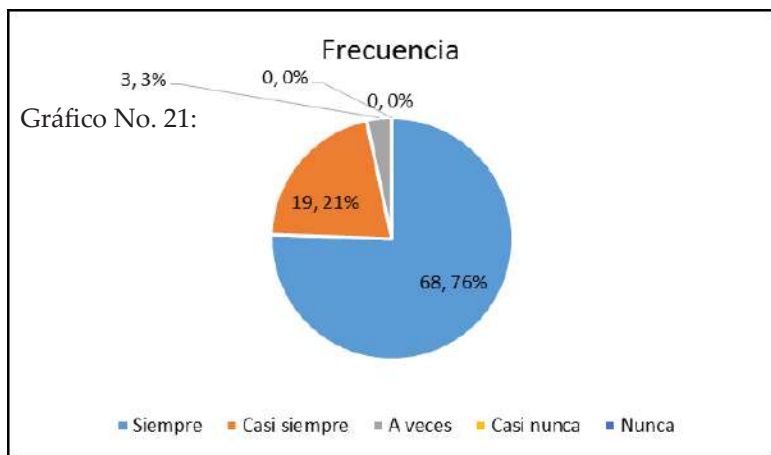


Según este estudio, el 77% de los directores conocen el trabajo en el aula, la forma de organización, y funcionamiento para lograr que todos los alumnos aprendan. El 11% casi siempre, el 8% a veces, el 1% casi nunca y el 3% nunca.

Cuadro No. 21: El director determina acciones para promover la mejora escolar.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	68	75%
Casi siempre	19	21%
A veces	03	4 %
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 21, del cuestionario aplicado a los participantes.

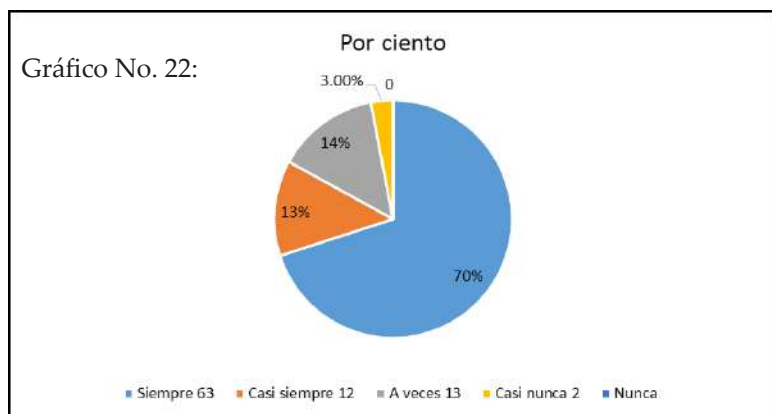


Como se observa en este cuadro, el 75% de los directores determina acciones para promover la mejora escolar. El 21% casi siempre, y el 4% a veces.

Cuadro No. 22: El director considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	63	70%
Casi siempre	12	13%
A veces	13	14 %
Casi nunca	2	3.%
Nunca		0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 22, del cuestionario aplicado a los participantes.

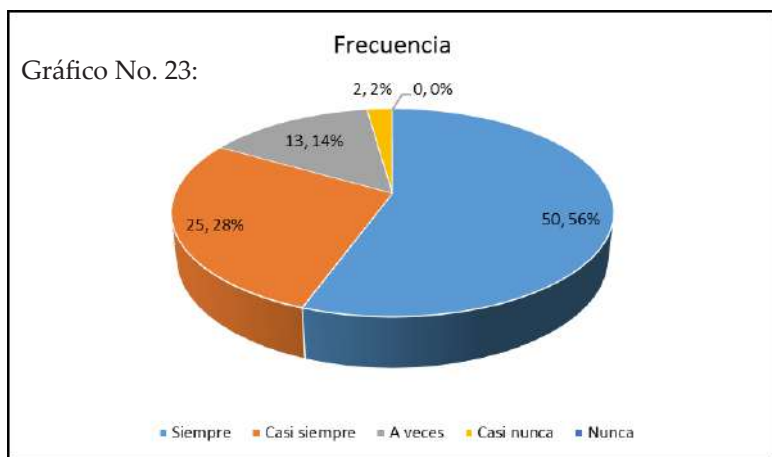


Como se puede apreciar en este cuadro, el 70% de los directores considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional. El 13% casi siempre, el 14% a veces y el 3% casi nunca.

Cuadro No. 23: El director explica la contribución de las tecnologías de la información y la comunicación en el fortalecimiento de la tarea directiva.

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
Siempre	50	55%
Casi siempre	25	28%
A veces	13	14 %
Casi nunca	02	03%
Nunca	0	0
Total	90	100%

Fuente: Pregunta No. 23, del cuestionario aplicado a los participantes.



En cuanto a lo que se puede observar en este cuadro, el 55% de los directores explican la contribución de las tecnologías de la información y la comunicación en el fortalecimiento de la tarea directiva. El 28% casi siempre, el 14% a veces y el 3% casi nunca.

Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación están orientadas a dar respuestas a los objetivos que se plantearon en la misma: Identificar las funciones gerenciales de los directores de las escuelas ubicadas en el distrito educativo 16-01 de Cotuí. Describir los indicadores de gestión, y evaluar el liderazgo gerencial.

Según las informaciones obtenidas producto de la aplicación de una encuesta aplicada a los profesores del distrito educativo 16-01 de Cotuí, el 89% de los directores de los centros educativos del nivel primaria asumen los principios, y las disposiciones legales emanadas por el Ministerio de Educación. En cuanto a este indicador, la educación en este distrito educativo anda por buen camino, pues como dice Borjas, (2001) el gerente educativo como líder de la gestión, es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de la escuela, por cuanto es el responsable de la institución y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

En el estudio, el 88% de los profesores expresaron que los directores reconocen que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto. En una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. En efecto, la estructura organizacional

según Barrera, (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas.

El 71% de los docentes encuestados manifiestan que los directores reconocen el conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela, mientras que el 80% respondió que sus directores reconocen el diálogo y la escucha como estrategias para llegar a acuerdos consensuados con los miembros de la comunidad educativa, y un 89% contestaron que reconocen su papel en el aseguramiento del derecho que tienen los alumnos a una educación de calidad. De acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito educativo, público o privado. El director debe siempre estar dispuestos a buscar solución a los conflictos que se presenten en el centro escolar.

El 70% de los maestros cuestionados dijeron que los directores identifican acciones para prevenir y atender el rezago y los factores de riesgos que propician la exclusión y el abandono escolar. El 70% respondieron que los directores observan las conductas específicas que indican que un alumno se encuentra en situación de abuso o maltrato infantil y sabe cómo intervenir en

estos casos. El 71% establecen relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

De igual modo, el 70. % de los profesores indicaron que los directores promueven la colaboración de las familias y otras instituciones en la tarea efectiva de la escuela. El 69% dijo que diseñan estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los niños. El 72. % expresó que identifican acciones para la participación activa de los consejos escolares y de las asociaciones de padres. El 60.5% indicó que reconocen la importancia de compartir experiencias de mejora escolar para elaborar proyectos educativos en la escuela. El 64.5% dijo que proponen estrategias de colaboración entre el supervisor y otros directivo escolar. El 77% identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos, mientras que el 71% contestó que los directores identifican estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.

Según Escamez (2001), son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares. Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los alumnos, familiares, y sociedad en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

De acuerdo a los resultados de este estudio, el 59% de los profesores manifestaron que siempre los directores determinan estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos, el 70% explican cómo gestionar recursos humanos que contribuyan a la mejora de los aprendi-

zajes, el 69% dijo que los directores gestionan ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de la escuela, en tanto que el 67% indicó que los directores propician un clima escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En ese sentido, en el ámbito gerencial se encuentran dos tipos de indicadores de gestión, el corporativo y el operativo, que son resultado de la gestión en las organizaciones, según Serna (2000, p. 256), “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la misión, visión, objetivos y los valores que comparten” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad

Según los profesores participantes en este estudio, el 61. % de los directores de los centros educativos objeto de esta investigación, ejercen el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela. El 72.% distinguen las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva, en tanto que el 77% conocen la escuela y el trabajo en el aula, la forma de organización, y el funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

Asimismo, el 75% de los profesores manifestaron que los directores determinan acciones para promover la mejora escolar, el 70% consideran el estudio y la participación en redes sociales y comunidades de aprendizajes como medio para su desarrollo profesional. En tanto que el 55% explican la contribución de las tecnologías de la información y la comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la escuela, en un momento en que se habla de un currículo por competencia, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, la gestión y liderazgo del director educativo, se desarrolla en la dimensión académica y administrativa gerencial.

Recomendaciones

Se recomienda al distrito educativo 16-01 de Cotui, impartir talleres sobre debate y manejo de conflictos para fortalecer la gestión de los directivos en este aspecto del liderazgo gerencial. Así también, para fortalecer las acciones para la prevención y la atención al rezago y los factores de riesgos que propician la exclusión y el abandono escolar.

Se recomienda fortalecer los vínculos de colaboración con las familias y otras instituciones en la tarea efectiva de la escuela. Aumentar la participación activa de los consejos escolares y de las asociaciones de padres.

El distrito debe dar mayor seguimiento de calidad a los directores para que estos aumenten su capacidad de gestión y liderazgo gerencial, para que puedan ofrecer mejor orientación a los profesores en la conducción e interpretación en término práctico del currículo por competencia que está en marcha en los actuales momentos en los centros educativos del país.

Referencias Bibliográficas

- Albert M. (2007). La investigación educativa. Claves Teóricas. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- Albornoz J. (1999). Nociones elementales de filosofía. Editorial Vadell Hermanos. Venezuela.
- Álvarez, M. (2000). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Barrera (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Ariel. España.
- Batimán (2004). Administración. Un nuevo panorama Competitivo. Editorial Trillas. México.
- Borjas F. (2001). Perfil del gerente educativo ante las innovaciones Tecnológicas. Tesis Doctoral. URBE Maracaibo Venezuela Chávez, N. (2003). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Artes Gráficas. Tercera edición. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Daft Richard (2004) Administración. Editorial Trillas. México.
- Drucker, P. (2001). La gerencia. Mc Graw Hill Interamericana, USA.
- Escamez. J. (2001). La educación de la responsabilidad. Ministerio de Educación. Caracas Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. Sexta edición. Mc Graw-Hill Colombia.
- Koontz H, y Weihrich H. (2004). Administración. Una pers-

- pectiva global. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- López. R. (1999). Manual del Supervisor, Director y Docente.
- Robbins, S. (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall México.
- Sabino C. (2002). Metodología de la investigación. CEDICE. Editorial PANAPO de Venezuela. Caracas.
- Sengue P. (1998) La quinta disciplina. Editorial Trillas. México.
- Serna H. (2000). Gerencia estratégica: planeación y gestión. Editorial Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- UNESCO (2004). Conferencia mundial.