

Gestión Directiva en las Dimensiones Pedagógica, Administrativa y Comunitaria

María Raquel Carballo¹

raquelcarballo78@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-0424-7243>

Universidad Autónoma San Sebastián
San Lorenzo, USAS- Filial Pilar
Cerrito - Paraguay

Gricelda Ceferina Britos Dejesús

griceldabritos76@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-0066-3919>

Universidad Autónoma San Sebastián
San Lorenzo, USAS- Filial Pilar
Cerrito - Paraguay

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria. Instituciones del Nivel Medio, distritos de Laureles y Cerrito. Año 2020”, y con el objetivo general de “Describir la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito” pretende detallar la relación del deber ser de la gestión directiva con la realidad en las instituciones abarcadas, cuatro en total. Se expone en el marco teórico referencias de autores que describen a las dimensiones de la gestión directiva y lo que implica cada una. Para el trabajo de campo de optó en la aplicación de un cuestionario policotómico con preguntas cerradas a directivos y docentes tres variables: Dimensión Pedagógica, Dimensión Administrativa y Dimensión Comunitaria. Participaron 4 directores y 56 docentes de las instituciones del Nivel Medio de los distritos mencionados como parte de la muestra. En la investigación se estableció que es preciso que el director, en sus gestiones, replantee su visión acerca de las prioridades existentes en el ámbito pedagógico, basado en ello, plantear estrategias administrativas para mejorarlas con la ayuda de toda la comunidad.

Palabras claves: gestión directiva; dimensión pedagógica; dimensión administrativa; dimensión comunitaria

¹ Autor principal

Correspondencia: raquelcarballo78@hotmail.com

Directive Management in the Pedagogical, Administrative and Community Dimensions

ABSTRACT

The present work called “The management of the educational director in the institutions of the Middle Level, districts of Laureles and Cerrito. Year 2020”, and with the general objective of “ Describing the management management in the pedagogical, administrative and community dimensions of the Middle Level in the institutions of the districts of Laureles and Cerrito ”intends to detail the relationship of the duty of management with reality in the institutions covered, four in total. In the theoretical framework, authors' references are described that describe the dimensions of management and what each one implies. For the field work, he opted in the application of polycotomic questionnaire with closed questions to managers and teachers three variables: Pedagogical Dimension, Administrative Dimension and Community Dimension. Four directors and 56 teachers from the Middle Level institutions of the mentioned districts participated as part of the sample. The investigation established that it is necessary that the director, in his efforts, rethink his vision about the existing priorities in the pedagogical field, based on this, propose administrative strategies to improve them with the help of the whole community.

Keywords: management management; pedagogical dimension; administrative dimension; community dimension

*Artículo recibido 15 noviembre 2023
Aceptado para publicación: 20 diciembre 2023*

INTRODUCCIÓN

Los directores educativos son representantes del Ministerio de Educación y Ciencias ante las instituciones educativas, con responsabilidades específicas que se le delega a fin de dar cumplimiento mediante sus funciones actividades proyectadas en diferentes dimensiones de su gestión: administrativa, pedagógica y comunitaria.

La figura del director de liderazgo en estas dimensiones y depende mucho del relacionamiento que mantiene con la comunidad educativa, para el exitoso logro de sus funciones.

La investigación pretende constatar la incidencia que tiene la gestión del director en las diferentes áreas de su desempeño.

El director debe poseer conocimiento y pleno dominio de cada una de las actividades que abarcan las dimensiones de su gestión de acuerdo a las normativas ministeriales vigentes; que garantice la efectividad y eficiencia de las políticas del sistema educativo, implica que debe tener los conocimientos básicos en investigación y desarrollo curricular sobre todo, conocer el nuevo currículum educativo para dirigir, orientar, coordinar, planificar, supervisar y evaluar, la tarea y desempeño docente, facilitar las acciones administrativas en forma eficiente, integrar la institución con la comunidad, velar por los bienes materiales, gestionar recursos, entre otras actividades más.

Actualmente, los programas y niveles educativos del Paraguay se encuentran atravesando cambios en diferentes aspectos, entre ellos el proceso de Seguimiento a la Gestión Directiva, esto conlleva que necesariamente la gestión del director sea evaluada por diferentes agentes institucionales y desde una mirada externa. Influyen algunos factores, como la falta de formación profesional, incentivos, de capacitación y motivación a los directores.

El universo compuesto por docentes y directores que se desempeñan en el Nivel Medio, mediante la interacción directa con los mismos en el ambiente natural en el que se manifiestan las variables, y del cual se seleccionaron la muestra de 60 personas: 4 directores, 56 docentes.

METODOLOGÍA

En esta parte se presentan las características que asumió la investigación de campo. La presente investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo. Fernández & Díaz, (2002).

Un aporte importante de este enfoque es la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la

medición numérica y el análisis estadístico, para posteriormente lograr establecer patrones de comportamiento y probar teorías conforme a la información recopilada. Según su alcance esta investigación fue de tipo descriptiva porque estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es de acuerdo a las relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Miranda (2010).

El diseño de la investigación es de tipo no experimental que consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El tipo de investigación según el tiempo de realización fue transversal porque se realizó en un período determinado, en el año lectivo 2019 hasta inicios del año 2020, en las instituciones de Educación Media en los distritos de Cerrito y Laureles.

En esta investigación el universo constituye los directores y docentes de los Colegios del Nivel Medio de los distritos de Laureles y Cerrito y la muestra abarcó toda la población, por lo tanto, la muestra y la población no difieren en cantidad.

Como Técnicas de Recolección de Datos se apeló completar cuestionarios, con la seguridad de que los datos recabados serán con fines de sustentar la investigación usando la Encuesta como técnica de investigación permitió conocer información de un hecho a través de las opiniones de ciertas maneras de asimilar y comprender los hechos. Zacarías(2009)

Asimismo, se utilizó un cuestionario policotómico valorativo ascendente que se aplicó para la recolección de datos, empleó como instrumento un cuestionario policotómico valorativo ascendente, de 5 niveles cerrado incluyendo en su completamiento directores y docentes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez recopilados todos los datos a través de la aplicación de los instrumentos a los principales actores, en las instituciones de Educación Media de los distritos de Cerrito y Laureles, se procede al análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación, los que se presentan con dos propósitos investigativos; para la construcción de los conceptos estadísticos resultantes de las mediciones que arrojan los datos; y, para la construcción de los significados pedagógicos de dichos conceptos estadísticos. Para el efecto, la clasificación de los datos resultantes se presenta ordenados en tablas y gráficos, con sus respectivos enunciados estadísticos.

Las puntuaciones se agrupan por dimensión, subdimensión e indicador: **1 = No realiza; 2 = Realizamuy poco; 3 =Realiza un poco; 4 = Realiza mucho; 5 = Realiza demasiado mucho.**

Puntuación General: 27 preguntas por 60 sujetos encuestados y 5 niveles de opción respuesta. Totalizando así: 8 100 puntos posibles, si es que todos optan por el nivel máximo 5, en su respuesta.

Dimensión 1. Dimensión Pedagógica. A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en torno a la dimensión 1.

En el caso de esta dimensión investigada, la respuesta de los encuestados se distribuyó en los 5 (cinco) niveles de las opciones de respuesta, totalizando 540 puntos, derivados de 60 encuestados.

Objetivo: “Especificar las funciones principales en la dimensión pedagógica que desempeñan los directores del Nivel Medio de las instituciones de Laureles y Cerrito”

Dimensión: Dimensión Pedagógica **Instrumento:** Cuestionario

Para lo cual, se ha determinado establecer las siguientes subdimensiones: Planificación, Gestión Pedagógica y Gestión Comunitaria, se enunciaron 9 preguntas con sus 5 opciones de respuesta. **Análisis estadístico:** En la a subdimensión Gestión Pedagógica y sus indicadores según la escala de valoración, se nota que, los 3 niveles superiores como los más preferidos en la selección de los encuestados: 1 (No Realiza) = 99/540, 3 (Realiza un Poco) = 156/540 y 4 (Realiza Mucho) = 216/540Se observa que el nivel 4 de la Escala: (Realiza Mucho) es la opción más recurrente. Denota una distribución ascendente que aumenta del nivel 1 de la escala hasta el nivel 4.

Con el análisis de las subdimensiones y sus indicadores según la escala, se constata que el nivel 4 (Realiza Mucho) es la opción que ubica en el primer lugar de preferencia a la Gestión Educativa (liderazgo pedagógico, mediación y calidad comunicativa), con 102/216 puntos, seguido de Planificación (organización de disciplinas y horarios, planificación con los docentes y organización preventiva) con 90/216, quedando último Acompañamiento Pedagógico (capacitación, acompañamiento en aula, evaluación y retroalimentación de la práctica pedagógica), con 24 puntos. Con referencia al nivel 3 de la Escala (Realiza un poco), los puntajes se distribuyen de la siguiente manera: la mejor puntuada es Acompañamiento pedagógico con 81/156 puntos, seguido de Planificación con 48/156 puntos, en tercer lugar, Gestión Educativa con 27/156 puntos.

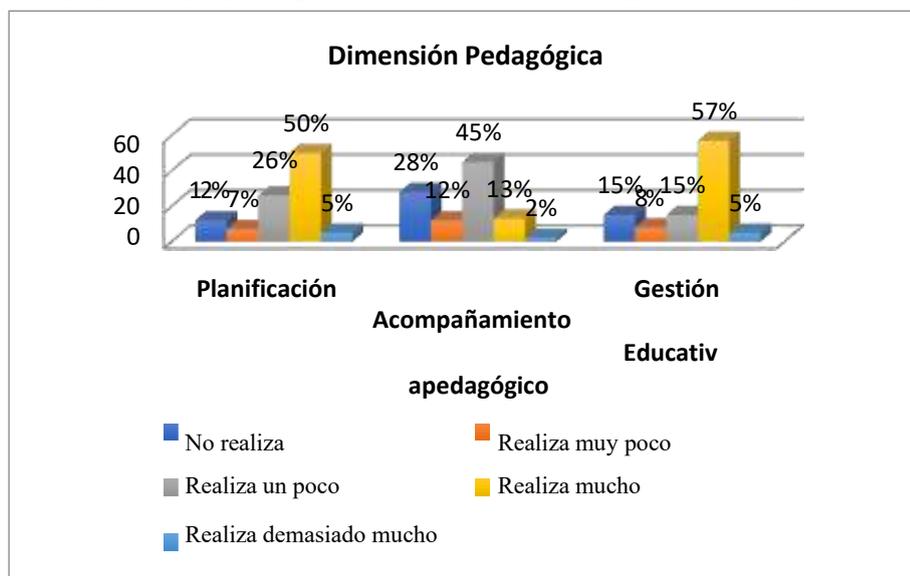
En el nivel 1 de la Escala (No realiza), los puntajes se distribuyeron como sigue: el más alto encabeza

Acompañamiento Pedagógico, con 51/99 puntos, luego Gestión Educativa con 27/99 puntos y finalmente Planificación, con 21/99 puntos.

Los dos niveles con menor frecuencia de selección, el nivel 2 de la Escala (Realiza un poco), de los 48 puntos totales, Acompañamiento Pedagógico obtuvo 21, Gestión Educativa 15 y Planificación 12. En el nivel 5 de la Escala (Realiza demasiado mucho), de los 21 puntos Planificación y Gestión Educativa obtuvieron 9 puntos y Acompañamiento Pedagógico 3 puntos.

En el siguiente gráfico de barras, mediante las mediciones porcentuales de las respuestas de cada nivel de la escala de medición, se hará la interpretación pedagógica de estos datos aquí analizados estadísticamente con números absolutos.

Gráfico 1. Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados a la Dimensión 1: “Dimensión Pedagógica”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.



Interpretación Pedagógica. Al confrontar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 1 Dimensión Pedagógica, se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado:

En el Gráfico N°1 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas a las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición. En la lógica horizontal en la D1. Planificación, queda distribuida del siguiente modo: 50% de los encuestados consideran que en su gestión el director (Realiza mucho = 4), 2% que (Realiza un poco= 3), 12%(No realiza= 1), 7%(Realiza muy poco= 2) y 5%(Realiza demasiado mucho= 5).

Dado los datos hacen resaltar que, desde las posturas de los consultados en la Educación Media

(directores y docentes) en lo que respecta a la dimensión pedagógica, si se suman los niveles 3 y 4 (76%) esta subdimensión “Planificación” es una actividad que está muy presente en la gestión del director, lo cual es muy significativa, porque el hecho de planificar es marcar el rumbo, la meta, la dirección de las acciones que como institución se pretende seguir. Al respecto menciona (Méndez, (1998), “en el ejercicio de la administración educativa, la planificación ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella y con base a un diagnóstico situacional previo, se ejecutan las acciones que tienen que ver con el logro de objetivos y metas referidas al proceso de enseñanza-aprendizaje”.

En cuanto a la subdimensión Acompañamiento pedagógico, la valoración queda distribuida de la siguiente manera: los consultados manifestaron en un 45% (Realiza un poco= 3), 28% (No realiza= 1), 13% (Realiza mucho= 4), 12% (Realiza muy poco= 2) y 2% (Realiza demasiado mucho= 2%).

Al cotejar los datos se deja entrever que, al ser los resultados alternados, es decir de mayor a menor, de menor a mayor, se obtiene que sumando los resultados desde el nivel 3 al 5, se obtiene un total de 60% y sumando los niveles inferiores 1 y 2, se obtiene 40%. Esto significa que, si bien el acompañamiento pedagógico está presente en la gestión del director, un importante porcentaje afirma que no lo realiza o lo realiza un poco, siendo una función tan fundamental que requiere ser fortalecida, puesto que incide directamente en el desempeño de los docentes, y por ende en el rendimiento académico de los estudiantes. El director en su rol de líder pedagógico debe acompañar a los docentes en su práctica pedagógica de manera organizada y sistemática, y al respecto Sovero Hinostroza, F. (2012), lo define como “el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica”. p. 217.

Con respecto a la subdimensión Gestión Educativa, la valoración queda distribuida así: 5% de los encuestados revelan que (Realiza Demasiado Mucho = 5); 57% que (Realiza Mucho = 4); 15 % que (Realiza un Poco =3); 8% que (Realiza muy Poco =2); 15% que (No realiza =1).

Estos resultados hacen resaltar que, en la experiencia de la mayoría de los principales protagonistas de la implementación del programa de Educación Media (directores y docentes), si se suman los niveles superiores 4 y 5 (Realiza mucho y Realiza demasiado mucho) respectivamente, se obtienen un total de 62%, ante los niveles inferiores 3, 2 y 1, (Realiza un poco, Realiza muy poco y No realiza) que suman

38%, se puede considerar a esta función directiva como importante a los ojos de quienes lo atestiguan.

La gestión educativa en todos sus ámbitos fortalece el crecimiento significativo interna y externamente de una institución, y da un paso importante para hacer conciencia en el sistema educativo y generar un cambio, ya que no sólo involucra a los directores, sino que a toda la comunidad educativa. De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es un gran desafío que deben enfrentar la estructura administrativa para abrir cambios y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero camino educativo, desde y para las escuelas.

Objetivo: “Dilucidar en qué manera la dimensión administrativa institucional repercute en la implementación del currículo en el Nivel Medio en los distritos de Laureles y Cerrito”

Dimensión 2. Dimensión Administrativa

Para conseguir este objetivo se han establecido tres subdimensiones para la Dimensión Administrativa, con los indicadores: gestión administrativa, gestión financiera y gestión talento humano, por lo que se enunciaron 9 preguntas con escala de 5 opciones de posibles respuestas.

Análisis estadístico. En la Tabla 4 se constatan los datos resultantes de las respuestas a las preguntas referidas al factor, Dimensión Administrativa. La frecuencia de las elecciones de los encuestados tiene una distribución constante en las tres subdimensiones en el nivel 4 de la escala Realiza mucho.

Al analizar los valores estadísticos correspondientes las subdimensiones: Gestión administrativa, Gestión Financiero, Gestión Talento Humano, salta a la vista la que los puntajes se distribuyen de manera alterna, de mayor a menor sucesivamente del nivel 1 al 4, para descender de manera pendiente en el nivel 5; quedando así, los 3 niveles superiores como los más preferidos en la elección de los encuestados, los niveles 1, 3 y 4. De ese modo, 60/540 respuestas se ubican en (No realiza =1); 108/540 respuestas en (Realiza un poco=3), 297/540 respuestas en (Realiza mucho =4).

Al efectuar un análisis enfocado a las subdimensiones y sus indicadores según la escala de valoración, se observa que el nivel 4 de la Escala: (Realiza Mucho) es la opción más recurrente de los encuestados; ubicándose así en primer lugar la Gestión del Talento Humano, con 108/297 puntos.

Estos valores se distribuyeron en los indicadores de esta subdimensión del siguiente modo: Gestión de provisión de recursos humanos (42/108) puntos; Perfil de los docentes, administrativos y técnicos con Mecanismos de comunicación con el personal comparten igual cantidad de puntos (33/108).

Con respecto al nivel 3 de la escala (Realiza un poco), la subdimensión mayor puntuada recae sobre Gestión financiero, la cual logra granjear 42/108 puntos, seguido de Gestión Administrativa, con 39/108 puntos y, en tercer lugar, posicionó Gestión del talento humano con 27/108 puntos.

El nivel 2 de la Escala (Realiza muy poco), muestra la siguiente distribución de puntajes: los más altos encabeza Gestión del talento humano, con 24/54 puntos, seguido de Gestión Administrativa con 21/54 puntos y finalmente Gestión Financiero con 9/54 puntos.

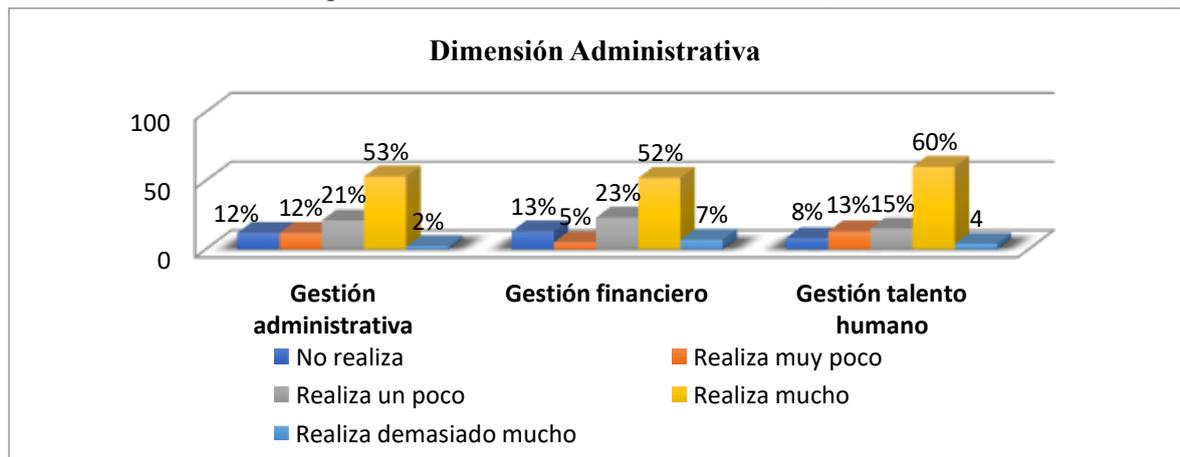
En el nivel 1 de la Escala (No realiza): el más seleccionado fue Gestión Financiero, con 24/60 puntos, Gestión administrativa, con 21/60 puntos y Gestión talento humano con 15/60 puntos.

El nivel 5 de la Escala (Realiza demasiado mucho) obtuvo escasa elección por parte de los encuestados, con 21/540 puntos. En la Gestión financiero se obtuvo 12/21 puntos, Gestión del talento humano 6/21 y Gestión administrativa, 3/21 puntos.

Si se efectúa una mirada atenta a los 3 indicadores más recurrentes en la opción de los encuestados se encuentran: Gestión de provisión de recursos humanos, con 42/540 puntos; Organización institucional de los diferentes actores, con 39/540 puntos y Documentos institucionales de tenencia obligatoria 36/540 puntos.

¿Qué significa pedagógicamente esta manera en que los encuestados distribuyen sus opciones de respuestas, con relación a las variables investigadas? ¿Cómo se da la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito? En el siguiente gráfico de barras, mediante las mediciones porcentuales de las respuestas de cada nivel de la escala de medición, se hará la interpretación pedagógica de estos datos aquí analizados estadísticamente con números absolutos.

Gráfico 2. Distribución de puntuaciones absolutas de la Dimensión 2, “Dimensión Administrativa”,



Interpretación Pedagógica. Después de cotejar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 2. Dimensión administrativa, en esta parte se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado sobre los datos de la tabla 4 con ayuda de la figura 2.

La figura 2 demuestra la distribución similar entre las subdimensiones, en todos los niveles de la escala de medición. Se nota en las barras poca diferencia en los valores. Se destaca el orden ascendente hasta el nivel 4 de la escala (Realiza mucho), para descender en el nivel 5 de la escala. Sobre la subdimensión Gestión administrativa, la distribución queda repartida así: 12% de los encuestados sostienen que el director (No realiza = 1); 12% que (Realiza muy poco = 2); 21 % que (Realiza un poco = 3), 53% (Realiza mucho =4) y 2% que (Realiza demasiado mucho =5).

Estos resultados evidencian que el 55% de los consultados optaron por los niveles 4 y 5 de la escala más alta y tienen la experiencia o la percepción de que los directores realizan la Gestión administrativa de modo acentuado y evidenciados en la manera en que se comunica interinstitucionalmente, con las actividades interinstitucionales y los mecanismos de vinculación comunitaria que realiza. En contrapartida existe una importante percepción de 45% correspondiente a los niveles inferiores que el director realiza un poco, muy poco o que no realiza como debería, la gestión administrativa. En consecuencia, descuidar estos elementos puede impactar directamente las otras dimensiones, ya que abarca a todas. En consonancia a esto, Gálvez. (2006), p. 67 define la gestión administrativa como la misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operacionalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los

cambios internos y externos de la institución.

La subdimensión Gestión financiero, en la calificación de la gestión del director en la Dimensión Administrativa es en un 13% (No realiza= 1), 5% (Realiza muy poco =2), 23% (Realiza un poco= 3), 52% (Realiza mucho= 4) y 7% (Realiza demasiado mucho= 5).

Los consultados demuestran que la escala Realiza demasiado mucho y Realiza mucho, dan una sumatoria de 59%. Considerando la importancia del rol del director como la autoridad formal de la institución educativa, que requiere necesariamente del apoyo financiero y la correcta administración de los mismos para concretar los propósitos institucionales, el porcentaje resulta poco alentador. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución, a lo cual va relacionado el ámbito financiero. Resultando un funcionario de mando medio, puente entre las autoridades y las políticas educativas nacionales y la institución escolar.

En referencia a la subdimensión Gestión del talento humano, la distribución de la valoración a la gestión directiva queda dividida de la siguiente manera: 8% de los encuestados considera que (No realiza = 1); 13% que (Realiza muy poco= 2); 15 % que (Realiza un poco= 3); 60 % (Realiza mucho=4) y, 4% (Realiza demasiado mucho =5).

Esta subdimensión incluye como indicadores condicionantes, Comunicación interinstitucional, Estímulos a las personas de la comunidad educativa y Espacios de participación de la comunidad educativa, todas las puntuaciones. La gestión del talento humano por parte del director requiere de mucha visión por parte de este. Asignar las funciones en las cuales cada actor educativo se desempeñe eficientemente otorga múltiples beneficios a la institución. Saber delegar sus funciones a quienes cumplan a cabalidad lo asignado, se sienta bien con ello y lo motive a crecer profesionalmente, requiere de mucho empeño del administrador institucional, el director, al respecto menciona Díaz (2004)

Dimensión: Dimensión Comunitaria

Objetivo: “Caracterizar en qué medida la dimensión Comunitaria de los directivos incurre en la gestión directiva del Nivel Medio de las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito”

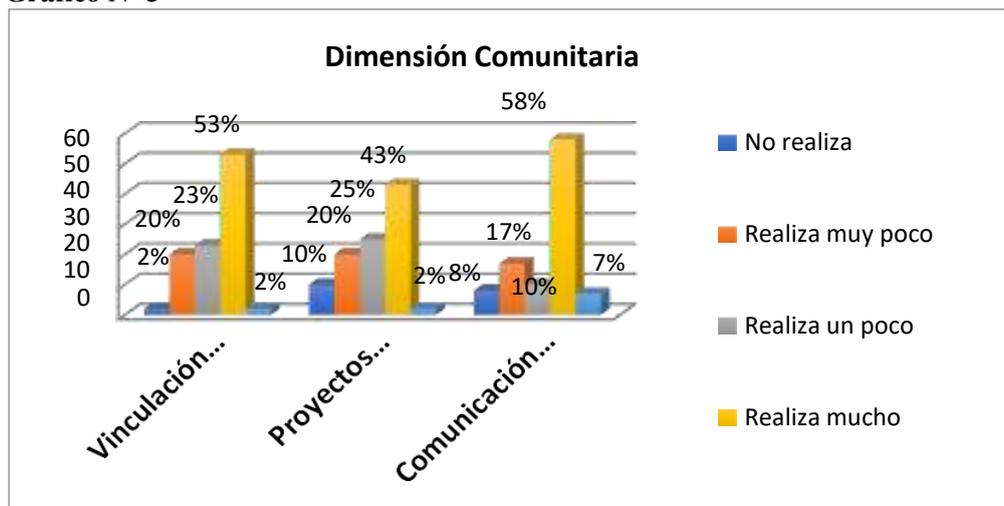
Análisis estadístico. se constatan los datos resultantes de las respuestas a las preguntas referidas al factor, Dimensión Comunitaria. La frecuencia de las elecciones de los encuestados tiene una distribución

constante en las tres sub-dimensiones en el nivel 4 de la escala, Realiza mucho. Analizando los valores estadísticos de las sub-dimensiones: Vinculación espacio- contexto, Proyectos comunitarios, Comunicación institucional y comunitaria, resulta que los puntajes se distribuyen en la lógica vertical, de menor a mayor recurrencia del nivel 1 al 4, para descender de manera pendiente en el nivel 5; quedando así, los 3 niveles superiores como los más preferidos en la elección de los encuestados, los niveles 2, 3 y 4. De ese modo, 102/540 respuestas se ubican en (Realiza muy poco =2); 105/540 respuestas en (Realiza un poco=3), 279/540 respuestas en (Realiza mucho =4). Analizando las sub-dimensiones y sus indicadores según la escala de valoración, se observa que el nivel 4 de la Escala: (Realiza Mucho) es la opción más recurrente de los encuestados; ubicándose así en primer lugar la Comunicación institucional y comunitaria, con 105/279 puntos. Estos valores se distribuyeron en los indicadores de esta subdimensión del siguiente modo: Comunicación interinstitucional (39/105) puntos; Estímulo a las personas de la comunidad educativa y Espacios de participación de la comunidad educativa comparten igual cantidad de puntos (33/105).

Si se mira los 3 indicadores más recurrentes en la opción de los encuestados se encuentran: Comunicación interinstitucional, con 39/540 puntos; seguido de Comunicación institucional, Actividades interinstitucional, Convenios con actores locales, Estímulo a las personas de la comunidad educativa y Espacios de participación de la comunidad educativa, todos con 33/540 puntos; y actividades de intercambio de saberes locales con 15/540 puntos.

¿Qué significa pedagógicamente esta manera en que los encuestados distribuyen sus opciones de respuestas, con relación a las variables investigadas? ¿Cómo se da la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito?

Gráfico N° 3



Análisis pedagógico: Luego de cotejar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 3. Dimensiones Comunitarias analizadas a partir de la clasificación presentada en la tabla 5 se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado, con la ayuda de la figura 3. Al observar la figura 3, sobresale en la comparación de las barras, la distribución de porcentajes por niveles de las subdimensiones, en primer lugar, hay que destacar que Comunicación institucional y comunitaria lleva la mayor cantidad de respuestas con 58% de los encuestados quienes sostienen que (Realiza mucho = 4); 17% que (Realiza muy poco = 2); 10 % que (Realiza un poco= 3), 8 % (No realiza =1) y 7% que (Realiza demasiado mucho =1) 1%. Estos resultados revelan que en los 2 niveles superiores de la escala se acumulan 65%. Esto hace constatar que, en la gestión del director, desde los consultados, se brinda importancia considerable a la comunicación institucional y comunitaria. Esto permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios. En consonancia con lo expuesto, Blake, Mouton , & McCanse, (1991) mencionan que: Toda organización que busque la transformación social tiene la necesidad de estar en contacto con el entorno que lo rodea, máxime si se trata de instituciones que se dedican a formar jóvenes que se encuentran en pleno proceso de integración con la comunidad, porque el colegio es una de sus principales guías. Por el papel que cumplen en la sociedad las instituciones educativas no pueden encerrarse en sí mismas y desconocer su entorno. Porque la escuela influye y es

parte importante de la sociedad a la que pertenece y así se percibe en su entorno.

Por todo lo expuesto, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica de invaluable importancia para encauzar la relación entre los integrantes y transformarla en esfuerzos que beneficien al propio establecimiento, que debe estar estrechamente vinculado con la comunidad que lo contiene y con la que tiene que interactuar. De esta manera las instituciones educativas cumplirán con su misión constructora y distribuidora de cultura y ciudadanía.

Sobre la subdimensión Vinculación espacio- contexto la distribución de la valoración queda resultando: el 53% de los encuestados sostiene que, el director (Realiza mucho = 4); 23% que (Realiza un poco = 3); 20 % que (Realiza un poco) y 2 % (No realiza =1) y (Realiza demasiado mucho =5).

Analizando los valores del 3 y 4 nivel de la escala, el 76 % de consultados afirma que la vinculación espacio- contexto es asumida como algo fundamental dentro de la gestión del director educativo, implica proyectar a la institución más allá de los límites institucionales, aunque por los porcentajes que quedan en los niveles inferiores, demuestran aspectos a mejorar para una mejor gestión.

La institución educativa, como cualquier otra organización, es un sistema abierto, generador y portador de procesos de la interacción de sus componentes, integrantes, áreas, instancias. Lo que uno de ellos haga, incide en los demás y produce determinados resultados, acciones, realidades que afectan el entorno en el que se desenvuelve y a otros sistemas del entorno. Una perspectiva teórica que permite comprender una institución educativa es la de Joan Costa (1998), que afirma que toda organización humana sostiene cuatro vectores: identidad, acción o actuación, cultura y comunicación. La trama de relaciones sociales de una institución educativa “marca” a sus estudiantes, a sus docentes, define el clima y construye formatos que van más allá de las paredes del aula, presentándose en la sociedad y profundizándose cuanto más antigua y arraizada está la institución. La institución educativa creada en zonas rurales y perimetrales a la ciudad está más abierta a la comunidad, está más cerca de su acto fundacional, por lo que su proyecto institucional puede ser más potente y a la vez más consciente de la necesidad de vínculos con la comunidad para poder pertenecer y transformar a esta, mientras se transforma a sí misma. La escuela en su diversidad, mantiene un vínculo con la comunidad

que resulta difícil de leer. Dicha vinculación rara vez ha sido objeto de sistematización; tampoco existe seguimiento de acuerdos mínimos de encuentro institución educativa-comunidad.

Una institución educativa transforma su contexto, pero al mismo tiempo necesita de ella para concretar sus objetivos institucionales. Las estrategias que implemente el director educativo posibilitarán mantener el vínculo con su contexto, convirtiéndola en un lugar y espacio, ámbito de encuentro, recreación y debate de ideas, de propuestas del vivir bien. Cortellezzi Lagos, (2017).

Atendiendo a estos resultados, en los niveles 3 y 4 se acumula 76% demostrando relaciones de los espacios de la institución educativa con el contexto, altamente presentes. La relación de la escuela con su contexto debe atravesar toda la actividad y comprometer a todos los actores de la escuela.

En este orden de ideas se concuerda con Frigerio, G. Poggi, M. (20013), quien manifiesta que cada uno, desde la actividad particular que realiza, definida en función de su contribución a la tarea institucional específica, se vincula con el contexto. Las formas concretas de los diferentes actores de relación con la comunidad, configuran el estilo institucional de esa relación. Pero mucho más depende del director el dar los pasos, como figura representativa, y es quien debe propiciar los espacios para marcar el estilo institucional con respecto a la vinculación espacio- contexto.

La institución con todos sus actores, no son autosuficientes para cumplir todos sus propósitos en todas las dimensiones de la gestión educativa, se requieren de otras instituciones y de otros actores de la comunidad para concretar de manera efectiva. Es por ello que la figura del director, como enlace entre la institución y la comunidad debe estar presente en la formulación de las acciones educativas necesarias para la satisfacción de sus demandas, generando espacios de intercambio e interacción entre institución y el contexto que le permitan aportar a la construcción de futuros deseables para determinados grupos o sectores sociales, es más, una manera de garantizar la concreción de ello es trazando líneas de acción desde el PEI.

En la subdimensión Proyectos comunitarios la valoración queda repartida así: 43% de los encuestados afirman que en este aspecto de la gestión del director (Realiza mucho= 4); 25% que (Realiza un poco = 3); 20% que (Realiza muy poco= 2), 10 % (No realiza =1) y 2% (Realiza demasiado mucho =5). Los proyectos comunitarios son una valiosa herramienta en las manos del director, que involucran a todos los actores educativos y a través de los objetivos y actividades que se propongan, serán de mucho impacto para el aprendizaje y para la comunidad, estos deben formar parte del PEI (Proyecto Educativo Institucional). El proyecto integrado al PEI formaliza los aprendizajes de las distintas disciplinas

curriculares a cargo de los docentes responsables, articulando los contenidos con las experiencias de los alumnos en el proyecto de intervención comunitaria. Es así que los proyectos son contextualizaciones de los contenidos académicos involucrados. González & Elicegui, (2000)

Este requerimiento implica la participación de toda la comunidad educativa y en particular, un decisivo compromiso de los integrantes del cuerpo directivo, que son los que deben garantizar la sustentabilidad de esta metodología en el largo plazo. Entre las 3 sub-dimensiones Comunicación institucional y comunitaria es la que más incurre en la gestión directiva. Efectuando la sumatoria de los dos niveles superiores de la escala se llega a 65%, en comparación a Proyectos comunitarios que llega a 45% y Vinculación espacio- contexto que suma 55%. Es así porque la comunicación es una herramienta operativa para optimizar la relación con el público interno y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo. Botto, (2000).

Al cerrar esta parte del análisis y discusión específicos de los datos resultantes de la investigación descriptiva sobre las tres variables abordadas para describir la gestión directiva en el nivel medio del distrito de Cerrito y Laureles, cabe destacar que los sujetos participantes de la encuesta han hecho notar cuán relevantes son las tres dimensiones de la gestión (Pedagógica, Administrativa y Comunitaria) operacionalizadas en 9 sub-dimensiones y 27 indicadores.

La investigación se propuso como objetivo general “Describir la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en los distritos de Laureles y Cerrito.”

Tabla N° 6: La gestión Directiva en las dimensiones Pedagógica, Administrativa y Comunitaria.

Subdimensiones	Indicadores	NR	RMP	RUP	RM	RDM	NR	RMP	RUP	RM	RDM
Dimensión Pedagógica	Planificación	21	12	48	90	9					
	Acompañamiento pedagógico	51	21	81	24	3	48	156	216	21	
	Gestión Educativa	27	15	27	102	9	99				
Dimensión Administrativa	Gestión administrativa	21	21	39	96	3	60	54	108	297	21
	Gestión Financiero	24	9	42	93	12					
	Gestión Talento humano	15	24	27	108	6					
	Vinculación espacio - contexto	3	36	42	96	3					

Dimensión	Proyectos comunitarios	18	36	45	78	3					
Comunitaria	Comunicación institucional y comunitaria	15	30	18	105	12	36	102	105	279	18
							195	204	369	792	60
Total general							1620				

1 = No realiza; 2 = Realiza muy poco; 3 = Realiza un poco; 4 = Realiza mucho; 5 = Realiza demasiado mucho

Análisis estadístico. La Tabla 6 muestra los datos resultantes de las respuestas a las preguntas relativas a cada dimensión; cada uno de ellos aglutina 3 sub-dimensiones, que como ya se pudo ver en el análisis específico comportan a su vez 3 indicadores.

Se constata como resultado esperado, que la modalidad de distribución de datos se mantiene en una ascendente o alterna del nivel 1 hasta el nivel 4, para descender precipitosamente en el nivel 5, aspecto que se mantuvieron en el análisis de todas las dimensiones.

En efecto, al analizar los valores correspondientes a las dimensiones: Factor Dimensión Pedagógica, Dimensión Administrativa, y, Dimensión Comunitaria, puede visualizarse que los puntajes se distribuyen en la lógica vertical de menor a mayor recurrencia hasta el nivel 4, quedando así los 3 niveles superiores con los puntajes más elevados: 2 (Realiza muy poco) con 204/1620 puntos; 3 (Realiza muy poco) con 369/1620 puntos, y, 4 (Realiza Mucho) con 792/1620 puntos.

Al observar la distribución de los datos por dimensiones, sub-dimensiones e indicadores según los niveles de la escala, se tiene que el nivel 4 de la Escala: (Realiza Mucho), es la opción más repetida de los encuestados; ubicando en primer lugar de la preferencia a factor Dimensión Administrativa (Gestión Administrativa, Gestión Financiero, Gestión del talento humano) con 297/792 puntos. En segundo lugar, se perfila factor Dimensión Comunitaria (Vinculación espacio- contexto, Proyectos comunitarios, Comunicación institucional y comunitaria) con 279/792 puntos. Mientras que, en tercer lugar, queda, factor Dimensión Pedagógica (Planificación, Acompañamiento pedagógico, Gestión educativa) con 216/792 puntos.

Con respecto al nivel 3 de la escala (Realiza un poco), la dimensión mejor puntuada es factor Dimensión pedagógica, con 156//369 puntos, seguido de factor Dimensión administrativa, con 108/369 puntos y, por

último, factor Dimensión comunitaria con 105/369 puntos.

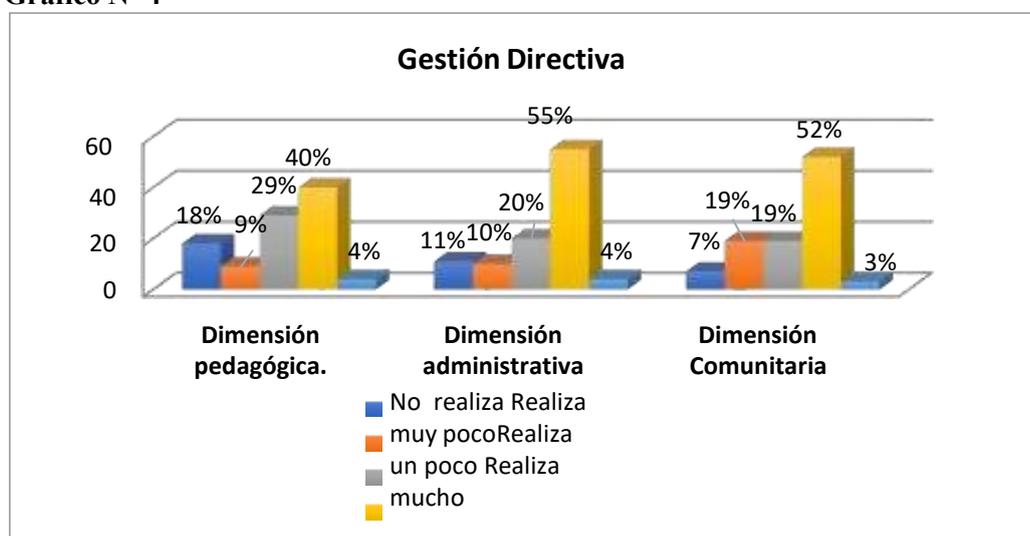
El nivel 2 de la Escala (Realiza muy poco), muestra la siguiente distribución de puntajes: Dimensión comunitaria con 104/204 puntos, factor Dimensión administrativa con 54/204 puntos, y factor Dimensión pedagógica con 48/204 puntos.

Los dos niveles menores de la escala de medición obtuvieron escasas elecciones por parte de los encuestados. En efecto, en el nivel 1 (No realiza), el factor Dimensión pedagógica obtuvo 99 de los 195 puntos, seguido de Dimensión administrativa con 60 de los 195 puntos; mientras que, factor Dimensión comunitaria quedó con 36 de los 195 puntos.

Al final, la opción 5 de la escala (Realiza mucho), consiguió 21/60 puntos para factor Dimensión pedagógica; Dimensión administrativa 12/42; y para factor Dimensión comunitaria 18/60 puntos. Al observar subdimensión por subdimensión, se tiene los 3 más recurrentes seleccionado por los encuestados son: Gestión del talento humano con 108/1620 puntos, Comunicación institucional y comunitaria con 105/1620 y, gestión educativa 102/1620 puntos.

En términos generales. ¿Qué significados pedagógicos se pueden construir a partir de estos resultados analizados? ¿Qué conceptos pedagógicos se pueden construir a partir de los hallazgos numéricos? ¿Con qué significados pedagógicos se pueden describir la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito? Tal armonización teórica se presenta a partir de gráfico 4, mediante la interpretación pedagógica de los resultados generales que se ofrecen en forma de medidas porcentuales el diagrama de barra.

Gráfico N° 4



Interpretación Pedagógica. Los resultados relativos a “Describir la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito, interpretan los significados pedagógicos del análisis sobre la tabla 6. En la figura 4 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición.

En la lógica horizontal en la D1. Factor dimensión Pedagógica la distribución de la valoración queda distribuida así: 4% de los encuestados sostiene que (Realiza demasiado Mucho = 5); 40% que (Realiza Mucho = 4); 29% que (Realiza un poco) y 9 % (Realiza muy Poco =2) y 18 % (No realiza=1) 18%.

Estos resultados hacen resaltar que para la mayoría de los actores consultados (69%) considera que los directores realizan entre mucho y realiza un poco su gestión pedagógica en la Educación Media. En este sentido es importante mencionar que la Dimensión Pedagógica es por la que cobra sentido una institución educativa y donde la gestión tiene un papel relevante tanto en su orientación, guía, incentivo, experticia y determinan el logro de los objetivos. El acompañamiento que el director realiza a la práctica pedagógica de los docentes en las diferentes áreas académicas, marcará fuertemente en la concreción de los planes y programas establecidos a nivel nacional. El trabajo de gestión y el trabajo de enseñanza son trabajos de equipo y solo a través de los acuerdos, la colaboración y la participación se pueden enfrentar las nuevas demandas y los nuevos desafíos. Los directores, como autoridades formales de las instituciones educativas, son responsables de liderar estos procesos y de desarrollar el poder de enseñanza (Cullen, 2003). Por ello, el liderazgo de la gestión debe promover la concreción de un currículo rico en oportunidades para la adquisición de conocimiento generativo, entendido como el conocimiento que se comprende, se retiene y se usa activamente (Perkins, 1995).

Una oferta curricular adecuada a las demandas del contexto solo puede desarrollarse sobre la base de una cultura profesional reflexiva, autoevaluativa y autocrítica. Liderar la construcción de dicha cultura es responsabilidad de la gestión escolar. Por que, la Dimensión Pedagógica es fundamental como las demás dimensiones para establecer prioridades desde el PEI, a fin de que todos los actores de la comunidad educativa estén involucrados, desde la función que cumple, a modo que se persigan los mismos fines. Es ahí donde la autonomía institucional identifica, singulariza, diferencia estilos de trabajo y de enseñanza, con la capacidad de dar respuestas ajustadas a su contexto con sus demandas. En la

Dimensión 2. Factor Dimensión administrativa, según se puede constatar que la distribución de la valoración de los encuestados se parcela en: 4% para (Realiza demasiado mucho = 5); 55% para (Realiza mucho = 4); 20 % para (Realiza un poco), 10% (Realiza muy poco =2) y 11% (No realiza =1). La sumatoria de los puntajes más altos, Realiza mucho y Realiza un poco alcanzan (75 %).

Esto demuestra que los encuestados perciben que los directores realizan en gran medida sus gestiones en la dimensión administrativa. Por tanto, ese 75% significa que, en el cumplimiento de sus roles, los directores ejercen gran dedicación en las demandas administrativas de su gestión, más que en las demás dimensiones. De modo que, es necesario poner especial atención a este resultado, que, si bien es un aspecto fundamental en sus funciones, desatender a lo pedagógico, por ejemplo, a los docentes, estudiantes, con sus complejidades, necesidades particulares y expectativas pedagógicas, puede representar no tener en cuenta en que condición están operando el currículo. Adoptar el liderazgo administrativo puede conllevar el descuido de áreas muy importantes. El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades de planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades de la escuela. Un buen dominio de las mismas permite realizar eficazmente las tareas y prácticas administrativas para el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). En cuanto a la gestión del director en las instituciones, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad (Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero para lograr ser una institución educativa de calidad debe lo pedagógico ser siempre punto de partida y

fin de la gestión del director.

La Dimensión 3 Dimensión Comunitaria, presenta semejante distribución de respuestas a la anterior: 3% de los encuestados sostiene que el director (Realiza demasiado mucho= 5); 52% que (Realiza mucho = 4); 19 % distribuidos (Realiza un poco= 3) y (Realiza muy poco =2) y 7 % (No realiza= 1). El Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGÍE) involucra a todos sus actores, por estar constituida por educadores, padres y alumnos integrados legal y democráticamente bajo el liderazgo del Director de la institución educativa que apoyan, colaboran y gestionan de manera participativa el servicio público de la educación para el mantenimiento, desarrollo y mejora de la calidad de la educación en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Res. N° 15 917 (MEC, 2015).

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc., esto posibilita que la responsabilidad que recae sobre el director como gerente educativo, encuentre respaldo mediante las diferentes ideas, apoyo y actividades que cada uno pueda aportar. Los resultados denotan que es la dimensión más abordada por el director.

CONCLUSIONES

El objetivo general de la investigación fue “Describir la gestión directiva en las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria del Nivel Medio en las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito.”, para el cual se planeó la siguiente hipótesis: “En instituciones de la Educación Media, en los distritos de Cerrito y Laureles, de las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria, sobresalen las actividades administrativas en la gestión del director educativo”

En lo que respecta a la gestión directiva constituida por las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria en el Nivel Medio de los distritos de Laureles y Cerrito, se presentan las conclusiones basadas en los hallazgos, como respuestas a las preguntas y objetivos investigativos.

Para responder al primer objetivo: Especificar las funciones principales en la dimensión pedagógica que desempeñan los directores del Nivel Medio de las instituciones de Laureles y Cerrito.

Tomando en consideración la manera que se lleva a cabo la gestión del director, es importante destacar que, entre las tres dimensiones analizadas a lo largo de la investigación (pedagógica, administrativa y comunitaria), es la dimensión pedagógica la que por resultados generales ha obtenido menor cantidad de

porcentaje en los niveles 3 y 4, que fueron los niveles que en las demás dimensiones concentraron mayores porcentajes. Al mismo tiempo recae sobre capacitación y acompañamiento pedagógico los de menor selección en los niveles superiores, esto indica que el rol pedagógico es resentido por los actores educativos, y también lo reconoce el propio director. Igualmente son las dimensiones que han obtenido mayor porcentaje en el nivel de selección (No realiza=1) con 21% y 18%, respectivamente, de los consultados. Por tanto, se concluye que es preciso que el director, en sus gestiones, replantee su visión acerca de las prioridades existentes en el ámbito pedagógico, basado en ello, plantear estrategias administrativas para mejorarlas con la ayuda de toda la comunidad.

Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos. Ejercer el liderazgo pedagógico, motivará a la comunidad educativa a trabajar en función de los aprendizajes. Pues es necesario que el director sea capaz de capacitar, generar espacios de intercambios de conocimientos entre pares, debe acompañar al docente en el aula, evaluar y retroalimentar su práctica, a modo que todos se desempeñen en su función de manera articulada con los demás, y no como aulas o docentes de cátedras desconectados entre sí.

El segundo objetivo fue: “Dilucidar en qué manera la dimensión administrativa institucional repercute en la implementación del currículo en el Nivel Medio en los distritos de Laureles y Cerrito”

Dado los resultados en este aspecto se permiten dilucidar acotaciones muy significativas en lo que concierne a la manera que se desempeña el director en las instituciones de educación media, este factor ha concentrado en los niveles superiores más seleccionados la mayor cantidad de porcentajes, 75%. La responsabilidad del director como gerente de la institución requiere gestiones que abarcan lo administrativo, con documentos de tenencia obligatoria cada vez más numerosos, rigurosos y exigentes, debe organizar cada actor en la institución, velar el cumplimiento de las normativas. En la gestión financiera; el manejo de recursos, mecanismos de control, preparación y ejecución de sistemas de rendición de cuentas que requieren de evidencias con indicadores a ser evaluados. En la gestión del talento humano; debe ocuparse de la provisión de recursos humanos, atendiendo al perfil de los docentes administrativos y técnicos y la aplicación de mecanismos de comunicación con el personal. Las nuevas

maneras de evaluar la gestión directiva de instituciones educativas, actualmente posee nuevos parámetros de medición, que, si bien se están implementando de manera experimental, conllevan a ocuparse documentar todos estos aspectos de la gestión.

Es importante tener presente lo expuesto, para comprender el afán de los directores en los aspectos administrativos, que son muy importantes, pues abarcan todas las funciones, acciones y estrategias relacionadas con el manejo de los recursos disponibles o no (humanos, materiales, económicos, tiempo), con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización. En todo momento busca conciliar los intereses individuales con los institucionales y debe evidenciar su gestión. Por lo que, la dimensión administrativa de la gestión del director repercute en el currículo del nivel medio.

El tercer objetivo fue: Caracterizar en qué medida la dimensión Comunitaria de los directivos incurre en la gestión directiva del Nivel Medio de las instituciones de los distritos de Laureles y Cerrito.

En lo que se refiere a la gestión comunitaria, obtuvo una calificación similar a la dimensión administrativa, lo que le confiere mucha importancia en las instituciones, más aun cuando se conforman los Equipos de Gestión de Instituciones Educativas (EGÍE) compuesta por todos los actores educativos, y mediante la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA), se posibilita el involucramiento de todos en la institución y por consecuencia con actividades que se proyectan en la comunidad.

En la dimensión se encuentran actividades de Vinculación espacio- contexto; comunicación institucional, actividades interinstitucionales, mecanismos de vinculación comunitaria. Dentro de proyectos comunitarios; convenios con actores locales, espacios socioculturales comunitarios, actividades de saberes locales. También la comunicación institucional y comunitaria; comunicación interinstitucional, estímulo y espacios de participación de la comunidad educativa.

Atendiendo los resultados, la subdimensión que más incurre en la gestión directiva para implementación del programa de educación media en los distritos de Cerrito y Laureles, es la comunicación institucional y comunitaria, con la aplicación de estrategias de comunicación interinstitucional como el subindicador más recurrente, lo que es comprensible dado el énfasis que el director educativo demuestra en la dimensión administrativa, por lo que las comunicaciones interinstitucionales son muy fluidas, al igual que la comunicación institucional es positiva.

En lo que se refiere a proyectos comunitarios, es en actividades de intercambios de saberes locales, la menor puntuación obtenida dentro del nivel 4= Realiza mucho y la mayor en el Nivel 1= No realiza. Esto brinda la pauta de que espacios de intercambios de conocimientos, para el diálogo de la práctica educativa entre docentes, estudiantes, padres, son escasos o poco percibidos por las fuentes consultadas, sin embargo propiciar oportunidades de escucharse, opinar, participar con ideas innovadoras que puedan surgir de cada uno y a la vez interconectarse entre sí en un espiral del diálogo de saberes, que enriquecerá la cultura institucional y fortalecer la grandemente la gestión del director. El aporte principal como resultado de esta investigación es la propues al director de las instituciones de Educación Media de los distritos de Cerrito y Laureles, de una gestión más equilibrada, mediante metas y objetivos bien claros y precisos en todas las dimensiones de su gestión, pedagógica, administrativa y comunitaria, que son importantes en igual medida y requieren ser asumidas ya que dependen unas de otras para concretar los planes educativos a nivel nacional, departamental y local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. (1998) El Proyecto Educativo de Centro. Barcelona. Graó.
- American Psychological Association - APA. (2011). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (3ra ed.). México: El Manual Moderno.
- Avín, S. R. (2016). Dimensión Pedagógica de las Instituciones Educativas . México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Botto, M. N. (2000). La Comunicación en las instituciones educativas del Nivel Medio. Buenos Aires : Universidad de Morón.
- Cassaus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. México: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano (Segunda ed.). Colombia: Editorial McGrawhill.
- Cortón Romero, B. (2011). La Escuela, principal centro cultural de la comunidad. Cuadernos de Educación y Desarrollo Revista académica, 15-17.
- Díaz Corrales, W. (2005). La planificación institucional en la gestión directiva en las escuelas técnicas del distrito3 de la Dirección Regional de Desamparados. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Hernández., Fernández, & Baptista (2014) Metodología de la investigación 6ª ed. México Mc Graw-Hill.
- Marturet, M. (2010). El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Buenos Aires:

Ministerio de Educación de la Nación.

Méndez, N. (1998). La administración educativa y las tendencias de desarrollo. *Revista Educación*, 18, 53-62.

Ministerio de Educación y Ciencias . (2007). MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN ESCOLAR ADMINISTRATIVA. Asunción : MEC.

Ministerio de Educación de el Salvador. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador: MINED.

Ministerio de Educación y Ciencias. (2008). Guía de Capacitación para directivos. Asunción :

MEC. Ministerio de Educación y Ciencias. (2015). Manual de Orientación para el fortalecimiento de la Gestión Escolar. Asunción: MEC.

Ministerio de Educación y Ciencias. (2015). Manual de Orientación para el fortalecimiento de la Gestión Escolar. Asunción : MEC.

Ministerio de Educación y Ciencias. (27 de Marzo de 2015). Res. N° 5 766. Po la cual se aprueba laguía pra la elaboración participativa de normas de convivencia a ser aplicada en las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada. Asunción, Paraguay: MEC.

Salgado, A., Pedrosa, R., Antúnez, S., Bolívar, A., & Segovia, J.(2015). Función Técnico Pedagógica del Director y la actualización docente. Quetzaltenango:UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. Valdés, P. (2004). El desempeño del maestro y la evaluación. La Habana: El Pueblo y Educación .

Valles de Rojas, M. E. (12 de Setiembre de 2017). Gestión del Director para el fortalecimiento del proceso educativo. *Panorama*, XI(20), 20.