

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En esta fase de la investigación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

#### **A.- Tipo de Análisis**

El tipo de análisis utilizado fue descriptivo, destacando las categorías más resaltantes del carácter observado, con el propósito de establecer las relaciones que existen entre los resultados y la teoría de la investigación. Al respecto Trillo (1994), indica: "el análisis descriptivo se fundamenta en la recolección, organización y presentación de datos de tal forma que se pueda discutir a partir de ellos cual es la situación actual del fenómeno que se estudia" (p. 42).

#### **B.- Forma de Presentación de los Datos**

La presentación de la información se realizó a través de cuadros, los cuales constan de una columna de frecuencias absolutas y una de frecuencias porcentuales con sus respectivos totales. Para Ander Egg (1972), "es la forma de presentar los datos numéricos en filas y columnas con especificaciones correspondientes acerca de su naturaleza..." (p. 112).

**CUADRO 1.**

Distribución Absoluta y Porcentual de la condición laboral del personal directivo.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Director Titular	29	69
Subdirector Titular (Encargado de la Dirección)	13	31
	42	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a los datos obtenidos, 29 de los entrevistados, el 69%, ejercen como directores titulares y 13 de ellos, el 31%, se desempeñan como subdirectores titulares, de lo cual puede inferirse que son nombrados por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes y que están ejerciendo sus funciones de acuerdo a su credenciales.

Sin embargo, se observa en los datos anteriores que los 42 directores entrevistados el 31% (13 de ellos), son subdirectores ejerciendo la función de directores, lo cual evidencia que estas instituciones no cuentan con la cantidad reglamentaria, donde debe existir como mínimo un equipo directivo formado por un director y dos subdirectores, de allí que en muchos de los casos, el control y supervisión pedagógica como parte del nuevo programa educativo, no se está llevando a cabo, lo que dificulta la calidad del proceso educativo y por ende el buen funcionamiento de la institución.

**CUADRO 2.**

Distribución Absoluta y Porcentual del tiempo de servicio en ejecución del personal directivo.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 a 5 años	11	26	04	10
6 a 10 años	14	33	06	14
11 a 15 años	04	10	03	07
Total	29	69	13	31

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores (69%), 11 (26%) tienen entre 1 y 5 años de servicio; 14 de ellos (33%), tienen entre 6 y 10 años y 4 (10%) entre 11 y 15 años. De los 13 subdirectores, 4 (10%) se ubican entre 1 y 5 años de servicio lo que demuestra que relativamente son nuevos en el cargo, 6 de ellos (14%) tienen entre 6 y 10 años y 3 (7%) se ubican entre 11 y 15 años.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 26% de los directores, (11 de ellos) y el 10% de los subdirectores (4 de éstos), poseen pocos años de servicio en el cargo, lo que conlleva a cuestionar sus habilidades para gerenciar una institución escolar por no contar con la debida experiencia para ejercer cargos directivos.

**CUADRO 3.**

Distribución Absoluta y Porcentual del nivel educativo que posee el personal directivo.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Maestro	---	---	---	---
Normalista/Bachiller	---	---	---	---
Docente	---	---	---	---
Técnico Superior	06	14	02	05
Profesor	10	24	03	07
Licenciado	10	24	03	07
Especialista	---	---	---	---
Magíster	03	07	05	12
Doctor	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Los datos obtenidos demuestran que de los 29 directores (69%), 6 (14%), son Técnico Superior; 10 (24%), poseen título de Profesor; 10 (24%), son Licenciados y 3 (7%), son Magíster. De los 13 subdirectores (31%), 2 (5%) poseen título de Técnico Superior; 3 (7%), son Profesores; 3 (7%) son Licenciados y 5 (12%) son Magíster.

De acuerdo a los datos anteriores se deduce que de los 42 entrevistados, el 14% de los directores (6 de ellos) y el 5% de los subdirectores (2 de estos), no cuentan con el título del nivel correspondiente exigido para ejercer funciones directivas, lo cual no concuerda con lo estipulado en la normativa de la Educación Básica Venezolana.

**CUADRO 4.**

Distribución Absoluta y Porcentual de los cursos de capacitación realizados por el personal directivo.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Gerencia	08	19	---	
Supervisión	---		---	
Innovación Curricular	08	19	03	07
Proyecto Pedagógico de Plantel.	13	31	10	24
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Los datos obtenidos reflejan que de los 29 directores (69%), 8 (19%) han recibido capacitación en Gerencia, 8 (19%) en Innovación Curricular y 13 (31%) en Proyecto Pedagógico de Plantel. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) han recibido cursos de capacitación sobre Innovación Curricular y 10 (24%) la han recibido sobre Proyectos Pedagógicos de Plantel.

Se observa que los 42 entrevistados, el 100% no ha recibido capacitación sobre supervisión lo que impide un eficiente control y evaluación de las actividades desarrolladas en la institución. Por otro lado se percibe que los 13 subdirectores (31%), no poseen capacitación sobre gerencia, lo que demuestra que este personal no cuenta con el pleno conocimiento sobre los fundamentos que orientan la función directiva ni con los basamentos que teóricos y legales que norman esta función.

**CUADRO 5.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si ajusta el plan anual a los lineamientos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	06	14
Casi Siempre	14	33	07	17
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores entrevistados (69%), 15 (36%) manifestaron que siempre se ajustan a los lineamientos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte para la elaboración del plan anual de la institución y 14% (33%) señalaron que lo hacen casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 6 (14%) afirmaron que siempre se ajustan a estos lineamientos y 7 (17%) opinaron que casi siempre.

De acuerdo a los datos anteriores se observa que sólo el 36% de los directores (15 de ellos) y el 14% de los subdirectores (6 de éstos) realizan la planificación anual del plantel bajo los parámetros que plantea el Ministerio de Educación Cultura y Deporte de lo cual se infiere que el resto de este personal sigue realizando el proceso de planificación bajo un esquema tradicional y burocrático.

**CUADRO 6.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo según la determinación de las necesidades de la institución para planificar las actividades.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a las informaciones recabadas, de los 29 directivos (69%), 12 de ellos (29%) manifestaron que siempre determinan las necesidades de la institución para planificar actividades y 17 (40%) señalaron que lo hacen casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), sólo 5 (12%) lo realizan siempre y 8 (19%) consideraron que casi siempre.

Según los datos anteriores, son muy pocos los directores y subdirectores que determinan las necesidades de la institución para planificar las actividades escolares. Es importante destacar que todo director como gerente de una institución escolar, debe realizar en todo momento un diagnóstico situacional para determinar las necesidades y así poder planificar las actividades necesarias que tiendan a darles solución con la participación activa de todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

**CUADRO 7.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo según la planificación de actividades de acuerdo a los recursos que posee la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	17	40	08	19
Casi Siempre	12	29	05	12
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores (69%), escasamente 17 de ellos (40%) consideran que siempre planifican las actividades de acuerdo a los recursos que posee la institución y 12 de estos (29%) señalaron que lo hacen casi siempre. Mientras que de los 13 subdirectores (31%), 8 (19%) afirmaron que lo hacen siempre y 5 de estos (12%) expresaron que casi siempre.

Los datos anteriores demuestran que muchos de los directores y subdirectores no planifican las actividades de acuerdo a los recursos que posee la institución. Cabe resaltar que cuando en una institución escolar las actividades no se planifican de acuerdo a los recursos disponibles se corre el riesgo de que dichas actividades no se ejecuten, cayendo de esta forma en la improvisación y por ende en el deterioro de la organización educativa.

**CUADRO 8.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la búsqueda de alternativa de solución más adecuada para cada necesidad detectada.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 15 (36%) afirmaron que siempre buscan la alternativa de solución más adecuada para cada necesidad detectada y 14 (33%) señalaron que lo realizan siempre. De los 13 subdirectores (31%), 7 de ellos (17%) consideraron que lo hacen siempre y 6 (14%) expresaron que casi siempre.

Estos datos permiten inferir que escasamente 15 directores (36%) y 7 subdirectores (17%) siempre buscan la alternativa de solución más adecuada para cada necesidad detectada, mientras que el resto del personal entrevistado no lo hace de igual manera. Se hace necesario, que en la búsqueda de resolver los problemas que tenga la institución el personal directivo como responsable de la planificación debe seleccionar y efectuar las acciones más adecuadas para lograr los resultados que espera, es decir, disminuir las discrepancias existentes entre la situación real detectada y lo que se espera en el futuro para un desempeño más eficiente.

**CUADRO 9.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo respecto al control y evaluación de las actividades realizadas.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	08	19
Casi Siempre	17	40	05	12
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores (69%), 12 de ellos (29%) consideraron que siempre controlan y evalúan las actividades realizadas y 17 (40%) afirmaron que lo hacen casi siempre. De los 13 subdirectores, 8 de estos (19%) señalaron que siempre lo hacen y 5 (12%) expresaron que casi siempre.

Se observa que tan solo 12 directores (29%) y 8 subdirectores (19%) siempre controlan y evalúan las actividades realizadas, lo que implica que realizan un seguimiento del plan para hacer las modificaciones necesarias y así alcanzar los objetivos previstos.

Lo ideal sería que todos los directivos ejercieran el control y la evaluación de las actividades que se realizan, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y calidad en los resultados de las acciones emprendidas.

**CUADRO 10.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo respecto a la planificación estratégica.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	02	05
Casi Siempre	06	14	03	07
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	10	24	03	07
Nunca	03	07	05	12
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 10 (24%) señalaron que siempre han recibido capacitación sobre la planificación estratégica, 6 (14%) consideraron que casi siempre, 10 (24%) afirmaron que rara vez y 3 (7%) indicaron que nunca. De los 13 subdirectores (31%), 2 (5%) señalaron que siempre han recibido la capacitación al respecto, 3 (7%) consideraron que casi siempre, 3 (7%) señalaron que rara vez y 5 (12%) expresaron que nunca.

Los datos anteriores demuestran que muchos directores y subdirectores poseen poco o ningún conocimiento sobre la planificación estratégica debido a la escasa capacitación que han tenido sobre la misma, de lo cual se puede inferir que al elaborar el plan anual de la institución se rigen por los parámetros de la planificación tradicional o normativa, lo que conlleva a logros parciales de las metas trazadas.

**CUADRO 11.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo al uso de la planificación estratégica en la solución de problemas.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	03	07	01	02
Algunas Veces	16	38	09	22
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Pudo detectarse que de los 29 directores (69%), 10 (24%) consideraron que siempre emplean la planificación estratégica en la solución de problemas, 3 (7%) afirmaron que casi siempre lo hacen y 16 (38%) señalaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 3 de ellos (7%) expresaron que siempre emplean la planificación estratégica en la solución de problemas, 1 (2%) señaló que lo hace casi siempre y 9 (22%) indicaron que algunas veces.

Se observa en los datos anteriores que solo 10 directores (24%) y 3 subdirectores (7%) siempre hacen uso de la planificación estratégica para solucionar los problemas, mientras que el resto de los entrevistados la utilizan en ocasiones de lo cual se infiere que planifican con respuestas definitivas, estableciendo normas y procedimientos para lograr objetivos.

**CUADRO 12.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la conveniencia de que la comunidad participe en la planificación de la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	15	35	06	14
Algunas Veces	02	05	02	05
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 12 (29%) consideran que siempre es conveniente que la comunidad participe en la planificación de la institución, 15 (35%) manifestaron que casi siempre y 2 (5%) afirmaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 5 (12%) manifestaron que siempre, 6 (14%) que casi siempre y 2 (5%) que algunas veces.

Los datos demuestran que son escasos los directores y subdirectores que consideran conveniente que la comunidad participe en la planificación de la institución. Sin embargo, es imprescindible que todo el personal directivo integre al recurso humano adecuado de la comunidad con el fin de contar con múltiples alternativas de solución que conlleven a resolver los problemas que pueda presentar la unidad escolar.

**CUADRO 13.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la participación de la comunidad en la solución de problemas de la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	02	05	02	05
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores (69%), 10 (24%) manifestaron que la comunidad siempre participa en la solución de problemas de la institución, 17 (40%) opinaron que casi siempre y 2 (5%) afirmaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) señalaron que siempre, 8 (19%) consideraron que casi siempre y 2 (5%) expresaron que algunas veces.

De acuerdo a los datos anteriores, se puede inferir que el nivel de participación de la comunidad en la solución de los problemas de la institución es muy bajo, por lo tanto, el personal directivo debe desarrollar sus habilidades de liderazgo, con el propósito de lograr la participación activa de todos los miembros que conforman la comunidad escolar y así dar solución a los múltiples problemas que puedan presentarse.

**CUADRO 14.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a su participación en la solución de problemas de la comunidad.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	02	05	02	05
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar que de los 29 directores (69%), 10 (24%) expresaron que siempre participan en la solución de problemas de la comunidad, 17 (40%) afirmaron que casi siempre y 2 (5%) señalaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) opinaron que siempre, 8 (19%) manifestaron que casi siempre y 2 (5%) que algunas veces.

Se infiere de acuerdo a los resultados que no todos los directores y subdirectores participan en la solución de problemas de la comunidad, lo que demuestra que no se sienten identificados con el ámbito social donde funciona el plantel y por ende no colaboran con la frecuencia exigida en la solución de las necesidades comunitarias.

**CUADRO 15.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la integración comunidad – institución para la solución de problemas.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	02	05	02	05
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Pudo observarse que de los 29 directores (69%), 10 (24%) opinaron que siempre se logra la integración comunidad – institución para la solución de problemas, 17 (40%) manifestaron que casi siempre y 2 (5%) consideraron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) expresaron que siempre, 8 (19%) afirmaron que casi siempre y 2 (5%) señalaron que algunas veces.

Los datos anteriores demuestran que mucho directores y subdirectores no han logrado integrar la comunidad con la escuela, lo que indica que este personal debe promover la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades planificadas, con el propósito de que el proceso educativo se lleve a cabo con la mayor eficiencia posible.

**CUADRO 16.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la determinación de los objetivos a lograr.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida demuestra que de los 29 directores (69%), 15 (36%) afirmaron que siempre determinan los objetivos a lograr en un lapso determinado, 14 (33%) consideraron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 7 (17%) manifestaron que siempre lo hacen y 6 (14%) señalaron que casi siempre.

Estos resultados permiten afirmar que no todos los directores y subdirectores determinan los objetivos a lograr en un tiempo determinado. El personal directivo debe tener claro que los objetivos de la planificación están en función de las metas que se aspiran para la institución, por lo que deben determinarse con claridad y a través de consultas con todos los relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje.

**CUADRO 17.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la selección de tareas y recursos para el logro de cada objetivo.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 15 (36%) manifestaron que siempre seleccionan las tareas y los recursos para el logro de cada objetivo, 14 (33%) indicaron que casi siempre. De los 13 subdirectores, 7 (17%) afirmaron que siempre y 6 (14%) expresaron que casi siempre.

Se observa de acuerdo a los datos anteriores que son pocos los directores y subdirectores que seleccionan las tareas y los recursos para el logro de cada objetivo, de lo cual se deduce que el personal directivo en su gran mayoría, no considera los aspectos fundamentales como son prever actividades, recursos humanos y financieros y tiempo disponible en el proceso de planificación.

**CUADRO 18.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la elección del recurso humano adecuado para el logro de propósitos determinados.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De los 29 directores (69%), 15 (36%) señalaron que siempre seleccionan el recurso humano adecuado para lograr un propósito determinado y 14 (33%) consideraron que lo hacen casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 7 (17%) afirmaron que siempre y 6 (14%) consideraron que casi siempre.

Se infiere de acuerdo a estos datos, que no todos los directores y subdirectores seleccionan al recurso humano adecuado para lograr un propósito determinado. De allí que el personal directivo debe evaluar constantemente el desempeño del personal que esta bajo su cargo para elegir al que pueda cumplir una tarea con éxito y así lograr las metas trazadas en el lapso previsto.

**CUADRO 19.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si asesora y orienta al recurso humano seleccionado.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	08	19
Casi Siempre	17	40	05	12
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a la información obtenida se pudo detectar que de los 29 directores (69%), 12 (29%) consideraron que siempre asesoran y orientan al recurso humano seleccionado y 17 (40%) afirmaron que casi siempre lo hacen. De los 13 subdirectores (31%), 8 (19%) señalaron que siempre y 5 (12%) expresaron que casi siempre.

Los datos obtenidos demuestran que son muy pocos los directores y subdirectores que asesoran y orientan al personal humano adecuado, lo que trae como consecuencia que las actividades asignadas no sean ejecutadas eficientemente, entorpeciendo de esta manera el logro efectivo de las metas establecidas.

**CUADRO 20.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la delegación de funciones en otras personas.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

A través de los datos obtenidos se puede observar que de los 29 directores (69%), 15 (36%) consideraron que siempre delegan funciones para el cumplimiento de ciertas responsabilidades y 14 (33%) manifestaron que casi siempre lo hacen. De los 13 subdirectores (31%), 7 (17%) señalaron que siempre y 6 (14%) expresaron que casi siempre.

Se observa de acuerdo a los datos anteriores que muchos directores y subdirectores no siempre delegan funciones al personal docente para el cumplimiento de ciertas responsabilidades, de lo cual puede inferirse que no tienen confianza en sus subalternos, o se desempeñan autocráticamente en el cargo. Cabe destacar que mediante la delegación de funciones, se motiva al personal docente a su superación y a que asuman conductas favorables que hagan posible alcanzar los objetivos del grupo y de la institución educativa.

**CUADRO 21.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si comunica y explica a la comunidad educativa los objetivos y metas a lograr.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	20	48	09	21
Casi Siempre	09	21	04	10
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Pudo detectarse que de los 29 directores (69%), 20 (48%) manifestaron que siempre comunican y explican a la comunidad educativa los objetivos y metas a lograr y 9 (21%) consideraron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 9 (21%) afirmaron que siempre y 4 (10%) señalaron que casi siempre.

Se observa que muchos directores y subdirectores comunican y explican a la comunidad educativa los objetivos y metas a lograr, lo cual indica un proceso de comunicación eficaz que contribuye al descubrimiento de una nueva visión de los aspectos complejos de una situación para tomar conjuntamente las decisiones más adecuadas.

El personal directivo debe establecer un canal de comunicación abierto con la comunidad educativa y así crear un ambiente de libertad, para motivar la participación colectiva en la ejecución del programa de gestión.

**CUADRO 22.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la eficiencia del proceso comunicacional en la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	14	33	07	17
Algunas Veces	03	07	01	02
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 12 (29%) consideraron que el proceso comunicacional siempre se lleva eficientemente en la institución, 14 (33%) manifestaron que casi siempre y 3 (7%) señalaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 5 (12%) opinaron que siempre, 7 (17%) afirmaron que casi siempre y 1 (2%) expresó que algunas veces.

De acuerdo a los datos anteriores, se observa que son muy pocos los directores y subdirectores que consideran que el proceso comunicacional se lleva eficientemente en la institución.

Cabe destacar, que una institución educativa es una verdadera red de comunicaciones, razón por la cual es esencial que el personal directivo en todo momento evalúe el proceso comunicacional, tanto formal como informal, y a su vez utilice canales múltiples, ya que el uso de solo uno no garantiza que se haya recibido el mensaje de manera eficaz.

**CUADRO 23.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si propicia la innovación educativa para que el personal docente se actualice.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	14	33	07	17
Algunas Veces	03	07	01	02
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

A través de los datos obtenidos se pudo detectar que de los 29 directores (69%), 12 (29%) indicaron que siempre propician actividades para que el personal docente se actualice, 14 (33%) manifestaron que casi siempre y 3 (7%) afirmaron que algunas veces. De los 13 subdirectores (31%), 5 (12%) expresaron que siempre, 7 (17%) consideraron que casi siempre y 1 (2%) indicó que algunas veces.

Se observa de los datos anteriores que son muchos los directores y subdirectores que no propician actividades para que el personal docente se actualice, de lo cual se deduce que el personal directivo asume un rol tradicional al no apoyar al personal que está bajo su cargo para que se ponga al día con las innovaciones educativas que ocurren día a día.

**CUADRO 24.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la supervisión de las actividades en cada una de sus fases.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 12 (29%) afirmaron que la supervisión de la ejecución de las actividades siempre se realiza en cada una de sus fases y 17 (40%) opinaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 5 (12%) señalaron que siempre y 8 (19%) consideraron que casi siempre.

Se infiere de los datos anteriores que son pocos los directores y subdirectores que siempre supervisan la ejecución de las actividades en cada una de sus fases. Es importante resaltar que la supervisión debe ser realizada permanentemente con el propósito de detectar las desviaciones que puedan presentarse en la ejecución, para establecer las conexiones pertinentes que tiendan a lograr las metas previstas, o de ser necesario hacer ajustes atendiendo a las prioridades de la institución.

**CUADRO 25.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si los resultados obtenidos se ajustan a lo planificado.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	12	29	05	12
Casi Siempre	17	40	08	19
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a los datos recabados se observa que de los 29 directores (69%), 12 (29%) consideraron que siempre los resultados obtenidos se ajustan con lo planificado y 17 (40%) afirmaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 5 (12%) señalaron que siempre y 8 (19%) indicaron que casi siempre.

La información anterior indica que son muy pocos los directores y subdirectores que consideran que los resultados obtenidos se ajustan con lo planificado, de lo cual puede afirmarse que las acciones emprendidas por la gran mayoría de este personal para lograr los objetivos propuestos no son las más idóneas, lo que conlleva a obstaculizar el éxito de la planificación realizada.

**CUADRO 26.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a si evalúa los resultados de acuerdo a la planificación previa.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	17	40	08	19
Casi Siempre	12	29	05	12
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

A través de los datos obtenidos se tiene que de los 29 directores (69%), 17 (40%) manifestaron que siempre evalúan los resultados de acuerdo a la planificación previa y 12 (29%) afirmaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 8 (19%) consideraron que siempre y 5 (12%) expresaron que casi siempre.

Se evidencia en los datos anteriores que no todos los directores y subdirectores evalúan los resultados de acuerdo a la planificación previa. De allí que pueda considerarse que el personal directivo en su gran mayoría, obvia de alguna manera una de las etapas más importantes del proceso de planificación como es la evaluación o seguimiento de las actividades.

**CUADRO 27.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la toma de decisiones adecuadas en caso de discrepancias.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	17	40	08	19
Casi Siempre	12	29	05	12
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a la información recolectada se tiene que de los 29 directores (69%), 17 (40%) consideraron que siempre toman las decisiones más adecuadas en caso de discrepancias y 12 (29%) afirmaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 8 (19%) señalaron que siempre y 5 (12%) manifestaron que casi siempre.

Se observa que algunos directores y subdirectores toman las decisiones más adecuadas para el desarrollo de las actividades en el plantel. Sin embargo muchos no lo hacen, lo cual demuestra que el proceso de toma de decisiones no es llevado a cabo en estas instituciones de manera optima, lo que resta efectividad al buen funcionamiento del plantel.

**CUADRO 28.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la participación de la comunidad educativa en las decisiones tomadas.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	19	45	10	24
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida permite observar que de los 29 directores (69%), 10 (24%) opinaron que la comunidad siempre participa en las decisiones tomadas y 19 (45%) afirmaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) señalaron que siempre y 10 (24%) expresaron que casi siempre.

Se deduce de los datos anteriores que muy pocos directores y subdirectores coadyuvan la constante participación de los miembros de la comunidad educativa en el proceso de la toma de decisiones para cumplir los objetivos de la institución. Por lo tanto se hace necesario que todo el personal logre de una u otra forma la participación activa de la comunidad en este proceso para así lograr el cumplimiento de las metas trazadas en el plantel.

**CUADRO 29.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la eficiencia de la relaciones interpersonales en la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	10	24	03	07
Casi Siempre	19	45	10	24
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Los resultados arrojados indican que de los 29 directores (69%), 10 (24%) afirmaron que las relaciones interpersonales en la institución siempre se llevan eficientemente y 19 (45%) manifestaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 3 (7%) señalaron que siempre y 10 (24%) consideraron que casi siempre.

Los datos anteriores demuestran que un porcentaje significativo de directores y subdirectores opinan que las relaciones interpersonales no siempre son eficiente en la institución, lo cual crea un espacio hostil que entorpece la ejecución del proceso educativo. La presencia de diferentes actores en el medio escolar debe crear un ambiente de trabajo donde las relaciones interpersonales jueguen un papel importante en el éxito de las actividades que se desarrollan en la institución, convirtiéndose en mediadores de cualquier situación problemática que pueda atentar contra el desempeño eficiente en la institución.

**CUADRO 30.**

Distribución Absoluta y Porcentual del personal directivo de acuerdo a la contribución del crecimiento de la participación del personal que labora en la institución.

Categoría	DIRECTORES		SUBDIRECTORES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	15	36	07	17
Casi Siempre	14	33	06	14
Algunas Veces	---	---	---	---
Rara vez	---	---	---	---
Nunca	---	---	---	---
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Directivo de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que de los 29 directores (69%), 15 (36%) señalaron que siempre han contribuido al crecimiento de la participación del personal que labora en la institución y 14 (33%) afirmaron que casi siempre. De los 13 subdirectores (31%), 7 (17%) expresaron que siempre y 6 (14%) consideraron que casi siempre.

Los datos anteriores demuestran que no todos los directores y subdirectores contribuyen al crecimiento de la participación del personal que labora en la institución. De allí que el personal directivo debe asumir el liderazgo indispensable para conservar y conciliar las necesidades en pos del bienestar y crecimiento profesional del personal de la institución, y a su participación activa en todo lo relacionado con la organización escolar. Solamente así se logrará que el proceso educativo incremente su calidad y eficiencia, que es la máxima aspiración de la sociedad venezolana.

**CUADRO 31.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo elabora su plan anual ajustado a los lineamientos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	85	45
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	29	15
Nunca	29	15
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

En el aspecto referido a si el director elabora el plan anual ajustado a los lineamientos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el 85 docentes (45%) opinaron que siempre, el 29 docentes (15%) expresaron que casi siempre, el 19 docentes (10%) señalaron que algunas veces, el 29 docentes (15%) manifestaron que rara vez y el 29 docentes (15%) que nunca lo hacen.

Lo anterior permite afirmar que son muy pocos los directores que elaboran el plan anual de la institución escolar respondiendo a los parámetros que plantea el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, por lo cual deberían dar sus opiniones y así contribuir a planificar eficientemente las actividades del plantel. La elaboración del plan anual además de responder a las intencionalidades educativas planteadas por el MECD, debe adaptarse al diagnóstico de la comunidad y de la escuela. Todo ello, desde una perspectiva clara de trabajo participativo y colaborativo.

**CUADRO 32.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo determina las necesidades para realizar la planificación.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	25
Casi Siempre	48	25
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	48	25
Nunca	28	15
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 48 docentes (25%) consideran que el personal directivo siempre determina las necesidades de la institución para realizar la planificación, 48 docentes (25%) indicaron que casi siempre, 19 docentes (10%), revelaron que lo hacen algunas veces, 48 docentes (25%) afirmaron que rara vez y 28 docentes (15%) señalaron que nunca lo hace.

De acuerdo a las opiniones aportadas por los docentes se puede deducir que muchos directivos, al no detectar las necesidades de la institución, realizan solamente una planificación normativa referente a los aspectos administrativos de la institución, obviando de esta manera el diagnóstico objetivo y veraz de la realidad del centro escolar. El personal directivo, conjuntamente con la comunidad educativa, debe diagnosticar y jerarquizar las necesidades de la institución en base a la filosofía educativa y teniendo en cuenta la realidad y los recursos disponibles.

**CUADRO 33.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si las actividades planificadas en la institución se hacen según los recursos que se poseen.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	58	30
Casi Siempre	19	10
Algunas Veces	67	35
Rara Vez	09	05
Nunca	38	20
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 58 docentes (30%) consideran que el personal directivo siempre planifica las actividades en base a los recursos que posee la institución, 19 docentes (10%) indicaron que casi siempre, 67 docentes (35%) opinaron que algunas veces, 9 docentes (5%) expresaron que rara vez y 38 docentes (20%) señalaron que nunca.

De lo anterior se desprende que el personal docente manifiesta en su mayoría que no se toman en consideración los recursos con que cuenta la institución al momento de la planificación, cuestión que debe ser corregida, ya que el uso eficiente de los recursos va a contribuir al logro de un trabajo integrado.

**CUADRO 34.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo selecciona la alternativa más adecuada para cada necesidad.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	66	35
Casi Siempre	--	--
Algunas Veces	48	25
Rara Vez	29	15
Nunca	48	25
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 66 docentes (35%) consideran que el personal directivo siempre selecciona la alternativa más adecuada para cada necesidad detectada, 48 docentes (25%) manifestaron que algunas veces, 29 docentes (15%) señalaron que rara vez y 48 docentes (25%) revelaron que nunca.

De acuerdo a lo expresado por los docentes, se deduce que pocos directivos seleccionan alternativas adecuadas, por lo cual deberían ser retro – alimentados con talleres de toma de decisiones y así aumentar la eficiencia de las acciones que se deben realizar en la institución.

Por otra parte, para seleccionar una alternativa viable para una necesidad detectada, se deben tener en cuenta los recursos disponibles para ejecutarla con éxito en el tiempo previsto y donde la opinión de otros actores involucrados con la institución sea analizada por los responsables de la decisión.

**CUADRO 35.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo controla y evalúa las actividades realizadas.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	66	35
Casi Siempre	19	10
Algunas Veces	29	15
Rara Vez	19	10
Nunca	58	30
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Se observa en la información obtenida que 66 docentes (35%) expresaron que el personal directivo siempre controla y evalúa las actividades realizadas, 19 docentes (10%) consideran que casi siempre, 29 docentes (15%) indicaron que algunas veces, 19 docentes (10%) opinaron que rara vez y 10% 58 docentes (10%) señalaron que nunca.

De ello se infiere, de acuerdo a lo expresado por los docentes, que un gran número de directivos no ejerce control sobre las actividades que se realizan, situación que debe buscársele un viraje a corto plazo, puesto que son éstos los responsables de coordinar y adecuar los esfuerzos para el logro de las metas trazadas.

Hay que tomar en cuenta que si las actividades no se supervisan se corre el riesgo de que se ejecuten ineficientemente causando trabas al proceso y por ende al logro de las metas previstas.

**CUADRO 36.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo usa la planificación estratégica en la solución de problemas.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	25
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	19	10
Nunca	76	40
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 48 docentes (25%) consideran que el personal directivo usa siempre la planificación estratégica en la solución de problemas de la institución, 29 docentes (15%) manifestaron que casi siempre, 19 docentes (10%) declararon que algunas veces, 19 docentes (10%) señalaron que rara vez y 76 docentes (40%) expresaron que nunca.

De lo cual se deduce que la mayoría del personal directivo debe ser capacitado en planificación estratégica, para que así puedan organizar y administrar el proceso educativo con mayor eficiencia.

Hay que tomar en cuenta que, por medio de la planificación estratégica se articulan diferentes propuestas emanadas de los actores que hacen vida en la institución para así seleccionar el problema más prioritario y su respectiva alternativa de solución.

**CUADRO 37.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si la comunidad educativa participa en la solución de problemas de la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	25
Casi Siempre	19	10
Algunas Veces	48	25
Rara Vez	48	25
Nunca	28	15
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida demuestra que 48 docentes (25%) consideran que la comunidad educativa siempre participa en la solución de los problemas del plantel, 19 docentes (10%) expresaron que casi siempre, 48 docentes (25%) señalaron que algunas veces, 48 docentes (25%) manifestaron que rara vez y 28 docentes (15%) opinaron que nunca.

De lo expresado por los docentes, se deduce que es poca la participación de la comunidad educativa en la solución de problemas de la institución, situación que debe cambiar en lo sucesivo al integrarse la misma al proceso de toma de decisiones inherentes al desarrollo de actividades en el ámbito educativo.

Una organización escolar no puede ser eficaz si los profesores, alumnos, padres y comunidad en general no participan activamente en las tareas de programación, ejecución y control de la actividad escolar.

**CUADRO 38.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo se involucra en la solución de problemas de la comunidad.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	58	30
Casi Siempre	38	20
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	29	15
Nunca	47	25
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Se pudo observar, que 58 docentes (30%) consideran que el personal directivo siempre se involucra en la solución de problemas de la comunidad, 38 docentes (20%) indicaron que casi siempre, 19 docentes (10%) declararon que algunas veces, 29 docentes (15%) expresaron que rara vez y 47 docentes (25%) señalaron que nunca.

De lo expresado por los docentes, se infiere que no todos los directivos colaboran en la búsqueda de soluciones a problemas comunitarios, por lo cual, se debe buscar la forma de motivar al personal directivo a involucrarse más con la comunidad, como paso previo para lograr la efectiva integración comunitaria a la institución escolar.

Es más, resulta imperativo que el personal directivo, y por supuesto el docente, se sientan identificados con la comunidad donde funciona el plantel, ya que de esta manera se asegura una interrelación eficaz que será beneficiosa para la institución escolar.

**CUADRO 39.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo planifica en base a metas y objetivos de la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	67	35
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	48	25
Nunca	28	15
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

De acuerdo a los datos obtenidos, 67 docentes (35%) indicaron que el personal directivo siempre elabora el plan general en base a metas y objetivos de la institución, 29 docentes (15%) consideran que casi siempre, 19 docentes (10%) señalaron que algunas veces, 48 docentes (25%) revelaron que rara vez y 28 docentes (15%) opinaron que nunca.

Lo que indica, de acuerdo a lo expresado por los docentes, que son pocos los directivos que identifican los objetivos y metas de la institución para elaborar el plan general. Esta situación debe cambiarse en forma radical, ya que se debe desarrollar una estrategia global y procedimientos específicos tomando como base los objetivos y metas de la institución escolar, que al ser logrados originan un efecto beneficioso para todos los involucrados en el proceso escolar. Para ello, el personal directivo debe establecer conjuntamente con la comunidad educativa, las metas y objetivos a lograr durante el período escolar en la institución de acuerdo a las necesidades detectadas.

**CUADRO 40.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo toma en cuenta su opinión para la planificación de la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	20
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	29	15
Rara Vez	19	10
Nunca	76	40
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Los datos obtenidos reflejan que 38 docentes (20%) consideran que el personal directivo siempre toma en cuenta su opinión para la planificación de la institución, 29 docentes (15%) opinaron que casi siempre, 29 docentes (15%) señalaron que algunas veces, 19 docentes (10%) revelaron que rara vez y 76 docentes (40%) expresaron que nunca.

De lo anterior se deduce que a muchos docentes no se les pide opinión en cuanto a la formulación de la planificación, lo cual puede restar eficiencia y rendimiento a las actividades a desarrollar durante la ejecución de lo planificado.

La planificación es una actividad globalizadora que busca abarcar todos los componentes de una realidad para integrarlos en un sistema racional, manejable y predecible. De allí la importancia de que el planificador obtenga opiniones de todo el personal, para que se sientan co-participantes del proceso planificador y por ende sean preactivos durante la ejecución de la misma.

**CUADRO 41.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo delega funciones de responsabilidad.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	104	55
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	29	15
Rara Vez	29	15
Nunca	--	--
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 104 docentes (55%) consideran que el personal directivo siempre delega funciones de responsabilidad, 29 docentes (15%) declararon que casi siempre, 29 docentes (15%) opinaron que algunas veces y 29 docentes (15%) expresaron que rara vez .

De lo anterior se deduce que se debe mejorar el proceso de delegación de funciones ya que ello permitiría la ejecución de las actividades en forma más eficaz, pudiendo el directivo dedicarse a otras acciones relacionadas con la eficiencia del proceso en la institución. Por otra parte, el personal directivo debe seleccionar a la persona con mayor aptitud al delegar funciones para garantizar el éxito de la actividad asignada.

**CUADRO 42.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si son orientados y asesorados por el personal directivo en el desarrollo de las actividades.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	20
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	58	30
Rara Vez	19	10
Nunca	47	25
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 38 docentes (20%) manifestaron que el personal directivo siempre los asesora y orienta en el desarrollo de sus actividades, 29 docentes (15%) indicaron que casi siempre, 58 docentes (30%) señalaron que algunas veces, 19 docentes (10%) opinaron que rara vez y 47 docentes (25%) declararon que nunca.

De ello se infiere que la gran mayoría del personal directivo no les presta asesoramiento y orientación al personal que está bajo su cargo lo que limita en un alto grado el logro de las metas establecidas. Es importante destacar que muchos docentes aún con la experiencia laboral que tienen, continúan presentando fallas al ejecutar una actividad, por lo que deben ser orientados por el directivo para que así puedan desempeñarse eficientemente. Se hace necesario, que el directivo asuma su rol de orientador bajo directrices que se desprendan de un proceso educativo sistémico, organizado y que impulse hacia el logro de los objetivos educacionales.

**CUADRO 43.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo le comunica los resultados en cuanto a logros obtenidos.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	58	30
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	38	20
Rara Vez	38	20
Nunca	28	15
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 58 docentes (30%) consideran que el personal directivo siempre comunica los resultados en cuanto a logros obtenidos, 29 docentes (15%) señalaron que casi siempre, 38 docentes (20%) opinaron que algunas veces, 38 docentes (20%) declararon que rara vez y 28 docentes (15%) afirmaron que nunca.

De lo expresado por los docentes se deduce que existen fallas en el proceso comunicacional en la institución, lo cual debe ser solucionado, para así impedir las posibles barreras que puedan originarse y que atenten contra el desempeño eficaz de las actividades en la institución.

Se debe destacar que cuando el proceso comunicacional se ejecuta eficientemente en una institución, cualquiera sea su índole, los resultados son superiores, pues todos están al tanto de las actividades realizadas o por realizar, y por ende del nivel en que se han obtenido los logros.

**CUADRO 44.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo canaliza las relaciones interpersonales en la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	20
Casi Siempre	10	5
Algunas Veces	48	25
Rara Vez	76	40
Nunca	19	10
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

En cuanto a si el personal directivo canaliza las relaciones interpersonales para mantener una comunicación abierta dentro de la institución, 38 docentes (20%) opinaron que siempre, 10 docentes (5%) indicaron que casi siempre, 48 docentes (25%) señalaron que algunas veces, 76 docentes (40%) afirmaron que rara vez y 19 docentes (10%) manifestaron que nunca.

De lo expresado por los docentes, se infiere poca canalización de las relaciones interpersonales, por lo general, el proceso comunicacional es deficiente dentro de la institución. Así que el directivo como responsable de la institución debe canalizar acciones para la creación de un ambiente en la institución donde todos se sientan comprometidos a mejorar sus relaciones interpersonales, lo que va a redundar en un proceso educativo eficaz y eficiente en todos los niveles de la institución.

**CUADRO 45.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo evalúa y controla las actividades desarrolladas en la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	77	40
Casi Siempre	19	10
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	48	25
Nunca	28	15
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Se observa de acuerdo a los datos obtenidos que 77 docentes (40%) manifestaron que el personal directivo siempre evalúa y controla las actividades desarrolladas en la institución, 19 docentes (10%) señalaron que casi siempre, 19 docentes (10%) expresaron que algunas veces, 48 docentes (25%) declararon que rara vez y 28 docentes (15%) opinaron que nunca.

Los datos indican que la mayoría del personal directivo no ejerce eficientemente el control y evaluación de las actividades desempeñadas en la institución. Por su puesto, este control del directivo debe ejecutarse en forma permanente, con el propósito de realizar los cambios necesarios en caso de que existan discrepancias entre lo ejecutado y lo planificado. Por ello, el personal directivo debe hacer de las actividades de control un hábito, ya que les permitirá avanzar sin mayores retardos hacia el logro de las metas trazadas.

**CUADRO 46.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el personal directivo propicia actividades que tiendan al mejoramiento profesional del docente.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	57	30
Casi Siempre	09	05
Algunas Veces	38	20
Rara Vez	58	30
Nunca	28	15
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Pudo detectarse que 57 docentes (30%) opinaron que el personal directivo siempre propicia actividades para su mejoramiento profesional, 9 docentes (5%) manifestaron que casi siempre, 38 docentes (20%) declararon que algunas veces, 58 docentes (30%) señalaron que rara vez y 28 docentes (15%) expresaron que nunca.

De lo anterior se deduce, que un alto porcentaje de directores no propician actividades que permitan mejorar la capacidad y actualización de los docentes a su cargo y no realizan talleres ni seminarios para contribuir al mejoramiento de la educación.

En consecuencia, se infiere que el director es indiferente a propiciar el desarrollo del personal, como un medio para elevar los niveles de rendimiento en la calidad institucional, afectando los niveles de competitividad del plantel a su cargo en función de la calidad de los estudiantes.

**CUADRO 47.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si las decisiones que se toman en la institución se hacen en base a un consenso entre todo el personal.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	25
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	38	20
Rara Vez	19	10
Nunca	57	30
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Se pudo detectar que 48 docentes (25%) opinaron que las decisiones tomadas en la institución se hacen siempre en base a un consenso entre todo el personal, 29 docentes (15%) consideraron que casi siempre, 38 docentes (20%) expresaron que algunas veces, 19 docentes (10%) manifestaron que rara vez y 57 docentes (30%) señalaron que nunca.

Se infiere que el personal directivo en su gran mayoría, no hace consulta sobre determinadas situaciones que afectan el funcionamiento en la institución escolar, asumiendo así decisiones individuales para lograr su solución. Lo ideal sería que las decisiones a tomar surjan de un consenso entre todo el personal, de esa manera se sienten más identificados con las acciones a seguir para lograr las mejoras que necesita la institución.

**CUADRO 48.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el director jerarquiza las decisiones de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	25
Casi Siempre	10	05
Algunas Veces	48	25
Rara Vez	38	20
Nunca	47	25
Total	191	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 48 docentes (25%) manifestaron que el personal directivo siempre jerarquiza las decisiones de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa 10 docentes (5%) expresaron que casi siempre, 48 docentes (25%) declararon que algunas veces, 38 docentes (20%) señalaron que rara vez y 47 docentes (25%) indicaron que nunca.

De ello se deduce que la mayoría de los directivos no establecen prioridades de las necesidades detectadas de acuerdo a los recursos con que cuentan para lograr su solución. Se hace imprescindible que las decisiones sean jerarquizadas de acuerdo a las prioridades y los recursos que se posean, solo así habrá una mayor probabilidad de tener éxito y lograr su solución totalmente.

**CUADRO 49.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si el director propicia soluciones en el momento indicado cuando se presentan conflictos en la institución.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	67	35
Casi Siempre	19	10
Algunas Veces	19	10
Rara Vez	67	35
Nunca	19	10
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

Los datos obtenidos indican que 67 docentes (35%) consideran que siempre el personal directivo propicia soluciones al presentarse conflictos en la institución, 19 docentes (10%) expresaron que casi siempre, 19 docentes (10%) declararon que algunas veces, 67 docentes (35%) opinaron que rara vez y 19 docentes (10%) señalaron que nunca.

De lo anterior se deduce que el personal directivo en su gran mayoría, no implementa soluciones respectivas a los conflictos que se presentan en la organización escolar. De allí que puede afirmarse que éstos no cumplen a cabalidad uno de sus roles como es el de servir de mediadores, al contribuir a la solución de problemas institucionales. Debe destacarse que el personal directivo, muchas veces debe asumir el rol de mediador, para así contribuir a la búsqueda de soluciones a conflictos en la institución, tratando de comportarse como un líder democrático dentro de la organización escolar y creando un clima laboral de armonía entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

**CUADRO 50.**

Distribución Absoluta y Porcentual de docentes de acuerdo a si las decisiones administrativas y educativas tomadas por el director se ajustan a las expectativas de los docentes.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	15
Casi Siempre	29	15
Algunas Veces	29	15
Rara Vez	66	35
Nunca	38	20
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal Docente de las Escuelas Básicas, Parroquia La Sabanita. Julio 2003.

La información obtenida refleja que 29 docentes (15%) consideran que las decisiones tomadas por el personal directivo siempre se ajustan a las expectativas de los docentes, 29 docentes (15%) manifestaron que casi siempre, 29 docentes (15%) expresaron que algunas veces, 66 docentes (35%) opinaron que rara vez y 38 docentes (20%) señalaron que nunca.

De lo expresado por los docentes, se infiere que el personal directivo, en la mayoría de los casos toma las decisiones sin realizar un proceso de consulta previo, que le permita incrementar los niveles de participación de todos los entes involucrados con el quehacer educativo.

En consecuencia, los docentes no se sienten identificados con las actividades que le son encomendadas, por lo que no se les toma en cuenta sus necesidades y mucho menos las condiciones reales del plantel.