



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
SAN CARLOS ESTADO COJEDES.



**LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO
EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA
BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”,
MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.**

PARTICIPANTE:
LCDA. YNAGA LICETTE
C.I. V- 8.670.656

SAN CARLOS, MARZO 2013.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
SAN CARLOS ESTADO COJEDES.



**LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO
EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA
BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”,
MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en: Gerencia Avanzada en Educación.

AUTORA: LCDA. YNAGA LICETTE

C.I. V- 8.670.656

TUTOR: Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.

C.I. N° V.- 5.743.872

SAN CARLOS, MARZO 2013

INDICE	Pág.
LISTA DE CUADROS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
ACEPTACION DEL TUTOR.....	vi
AVAL DEL TUTOR.....	vii
INFORME DE ACTIVIDADES.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Liderazgo Gerencial.....	18
Desempeño Docente.....	22
Calidad en Educación.....	23
Bases Conceptuales.....	24
Gerencia.....	24
El Gerente como Líder.....	26
Funciones Gerenciales.....	28
La Comunicación Gerencial.....	29
Gerencia Educativo.....	30
Bases Legales.....	32
CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	37
Tipo de Investigación.....	37
Diseño de la Investigación.....	38
Población y Muestra.....	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de recolección de datos.....	39
Técnica de Análisis de Datos.....	41
CAPÍTULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los resultados de la Investigación	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS	64

LISTA DE CUADROS

CUADROS		Pág.
Nº 1	Opreracionalizacón de las Variables.....	36
Nº 2	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Autocrático.....	43
Nº 3	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Democrático.....	45
Nº 4	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Permisivo.....	46
Nº 5	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Planificación...	47
Nº 6	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Toma de decisiones.....	49
Nº 7	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Control.....	50
Nº 8	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Motivación.....	51
Nº 9	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Comunicación.....	53
Nº 10	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Planificación.....	54
Nº 11	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Gerente Educativo y Docentes, Indicador Calidad Educativa	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
Nº 1 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Autocrático.....	44
Nº 2 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Democrático.....	45
Nº 3 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo, Indicador Permisivo.....	46
Nº 4 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Planificación...	48
Nº 5 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Toma de decisiones.....	49
Nº 6 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Proceso Administrativo Gerencial, Indicador Control.....	50
Nº 7 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Motivación.....	52
Nº 8 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Comunicación.....	53
Nº 9 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente, Indicador Planificación.....	54
Nº 10 Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Gerente Educativo y Docentes, Indicador Calidad Educativa	55



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
VALENCIA ESTADO CARABOBO



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado (Tesis), presentado por la ciudadana Licenciada: **LCDA. YNAGA LICETTE**, portadora de la Cedula de Identidad N° V - **8.670.656**, como requisito parcial para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, cuyo título tentativo es; **LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES**, por lo cual acepto asesorar a la estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación por parte del Jurado Examinador.

En la ciudad de Valencia, a los 05 días del mes de Marzo de 2013.

Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.
C.I. N° V.- 5.743.872
Tutor



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
VALENCIA ESTADO CARABOBO



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.**, titular de la Cedula de Identidad N° 5.743.872, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría titulado: **LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana Lcda. **YNAGA LICETTE**, portadora de la Cedula de Identidad N° 8.670.656, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En la Ciudad de Valencia, a los 05 días del mes de Marzo de 2013.

Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V
C.I. N° V - N° 5.743.872



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA / ESPECIALIZACIÓN / DOCTORADO
VALENCIA ESTADO CARABOBO.



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **YNAGA LICETTE**. Cédula de Identidad: **8.670.656**
Tutor(a): **Dr. PIER ANGELO BOFFELLI**. Cedula de Identidad N° **5.743.872**
Correo electrónico del participante: lice_2101@hotmail.com
Titulo Tentativo del Trabajo: **LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES**
Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educacion

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACION
1era	Noviembre	2:00 pm	Marco Teórico	
2da	Diciembre	10:00 am	Construcción del Marco Metodológico	
3era	Enero	1:00 pm	Elaboración del Instrumento	
4ta	Febrero	5:30 pm	Conclusiones y Recomendaciones	

Titulo Definitivo: **LÍDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES**

Comentarios Finales acerca de la Investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Maestría arriba mencionado(a).

Tutor(a)
C.I. N°

Participante
C.I. N°



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
VALENCIA ESTADO CARABOBO.



**LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE
LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN
ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL
ESTADO COJEDES.**

Autora: **Lcda. Ynaga Licette. C.I. N° V-8.670.656**

Tutor: **Dr. Pier A. Boffelli V. C.I. N° V-5.743.872**

RESUMEN

El objeto de esta investigación es describir el liderazgo del gerente educativo en el desempeño docente en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Izquier”. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de diseño de campo, con un muestreo no probabilístico, de tipo intencionado, y la muestra que se seleccionó esta conformada por dieciocho (18) docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes. Para el acopio de la información de los datos se utilizará la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de un instrumento, tipo cuestionario; el cual consta de ítems con 5 alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces casi nunca, nunca). La Confiabilidad de este instrumento se realizará mediante el Coeficiente de alfa de Crombach y la validez del instrumento se realizará a través de la técnica, del juicio de expertos, los resultados serán procesados porcentualmente y presentados en tablas para el análisis respectivo. Se concluye que, el Liderazgo del Gerente Educativo, presenta debilidades, ineficacia para conducir equipos de trabajo de docentes en la institución, impidiendo alcanzar las metas organizacionales, y el impulso del liderazgo del Director como Gerente Educativo, recomendando, que el Director asuma una actitud gerencial que asegure y garantice el permanente desarrollo del personal, con iniciativa, creatividad y trascendencia para fortalecer la praxis gerencial para el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

Descriptor Claves: Liderazgo, Gerente Educativo, Desempeño Docente.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
VALENCIA ESTADO CARABOBO.



**LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE
LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN
ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL
ESTADO COJEDES.**

Autora: **Lcda. Ynaga Licette. C.I. N° V-8.670.656**

Tutor: **Dr. Pier A. Boffelli V. C.I. N° V-5.743.872**

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe the educational manager leadership in teacher performance in Rural Primary School "Ramón Antonio Izquier". The research is based on a quantitative approach, field design, with a non-probability sampling, intentional type, and the sample was selected is made up of eighteen (18) teachers of Rural Primary School "Ramón Antonio Villegas Izquier" Municipality San Carlos, Cojedes state. For the collection of data information will be used survey technique, through the application of an instrument, type questionnaire, which consists of items with 5 response options (always, almost always, sometimes, rarely, never). The reliability of this instrument will be made by the Cronbach's alpha coefficient and validity of the instrument will be through technical dela, expert judgment, the results will be processed and presented in tables percentage for the respective analysis. In conclusion, the Chief Educational Leadership, has weaknesses, ineffectiveness to lead teams of teachers in the institution, preventing achieve organizational goals, leadership and momentum as Managing Director Education, recommending that the Director assumes an attitude management to ensure and guarantee the continuous staff development, initiative, creativity and significance to strengthen management practice for growing the highest personal and social values.

Key Descriptors: Leadership, Education Manager, teacher performance.
Research Line: Management Processes.

INTRODUCCIÓN.

La nueva gerencia, va encaminada hacia aprender y trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, además de intermediar para solucionar un problema, y desarrollar una buena reputación y manejar un equipo de trabajo, lo que constituye actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar, por ello, en el ámbito educativo a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectado por un conjunto de vertientes internas y externas que exigen cambios significativos.

Es necesario responder con éxito a las exigencia propias de la dinámica de la sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal, la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales, humanos, en donde el desenvolvimiento exitoso a nivel organizacional, es fortalecido por la excelencia individual, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, lo que demanda un sofisticado tipo de destreza social, el liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

Es importante resaltar, la existencia de instituciones educativas carentes de un buen sistema directivo o gerencial, con ausencia de un liderazgo efectivo, con deficiencias en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades en base a la organización educativa, en donde tal situación requiere de un abordaje de la función directiva motivada y con gran confianza en sí misma que le empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas, ya que el rol del director en una escuela debe establecer cambio, una transformación educativa, con reflexión, análisis, que orientan y reorientan la marcha institucional, adecuando las necesidades con las demandas sociales, es por ello que esta investigación pretende describir el abordaje del liderazgo del gerente educativo para favorecer el

desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

Esta investigación estará estructurado en Capítulos, en el Primero, se da a conocer lo relativo al planteamiento del problema, los objetivos y la Justificación, en donde se exponen las razones que hacen relevante la investigación, en el Capítulo Segundo, se describen con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación así como las bases teóricas que fundamentan la misma, en Capítulo Tercero, se describirá todo lo concerniente al tipo de investigación, las fases mediante las cuales se hace efectiva; se determina la población y muestra para la cual serán válidos los resultados, de la misma manera se describe el procedimiento que se llevará a cabo para diseñar el instrumento de recopilación de datos, así mismo, lo concerniente a la organización o tabulación de los datos recolectados y las técnicas utilizadas para el análisis de los mismos, el Capítulo Cuarto, lo concerniente a la interpretación y análisis de los resultados, las conclusiones, recomendaciones además de los referente a la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

Desde la perspectiva institucional, los Gerentes Educativos, son los encargados de velar porque en la educación de un país, se obtengan los objetivos y se alcancen las metas propuestas, la gerencia educativa busque administrar la dirección de las escuelas básicas, esta aseveración determina una situación un poco perjudicial, por ello, de esta manera, Lara, (2004), expresa que:

..... la mayoría del personal gerencial (Directores y Supervisores) no conocen a fondo los principios del proyecto de Educación Básica, de aquí se evidencia, en diversos países la ausencia de políticas coherentes en materia de Gerencia Educativa, que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores, a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnicos, pedagógicos y administrativos que permitan alcanzar las metas educativas (p. 48), .

Por ello, es que la Educación en Latinoamérica, se ha visto afectada por cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político, uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo, desde los años sesenta, frente a los desequilibrios crecientes que afectaban a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico y social.

Desde la perspectiva de la administración, la teoría organizacional, según Chiavenato, (2004), explica que “.....la capacidad de respuesta que los aparatos

educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población” (p.78).

Por ello el autor expresa, que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración esta fortalecida por la contribución de tres nuevas fuentes, las cuales son, el desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaran por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos (p.79).

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa a nivel mundial, Díaz (2004), considera que,

Algunos países realizan cursos sistemáticos para formar Directores de planteles a nivel medio y del nivel primario y otros someten a concursos de oposición a los aspirantes a ascensos, llenando así requisitos de selección dentro de los grupos de educadores, dicha situación es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos (p.78).

De esta manera, en Venezuela, la Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional (2004), habla de que la administración de la educación es de improvisación y falta de planificación en todos los niveles y modalidades, ya que los procesos educativos no son sometidos a investigación sistemática para evaluar los resultados y proponer las formas deseables (p.56).

Es oportuno referir que a nivel nacional, los ascensos se rigen y son avalados por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, decretado en noviembre de 1991, que actualmente se encuentra vigente, detectándose en este país, cuestionamientos en relación a la violación del mencionado reglamento y los consecuentes ascensos por años de servicio, ya que prevalecía para el otorgamiento

de los ascensos de la injerencia de los partidos políticos, así como las organizaciones sindicales, en donde Ortuño (2003), considera que,

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se ha convertido en un fuerte obstáculo para el mejoramiento de la calidad de la educación ; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal. (p.69).

Considera, Esqueda (2005), que, "los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo esta función de manera empírica" (p. 57), observándose la violación reiterada del espíritu del Reglamento de la Profesión Docente, con ello, se fundamenta la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

Así, no todos los Gerentes Educativos poseen una sólida preparación académica en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas, considerando Ferreira, (2004), que "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado" (p. 75).

La falta de preparación, el desconocimiento de los fundamentos que sustentan las teorías de la comunicación, liderazgo y la motivación, han ocasionado que los gerentes limiten su acción a los aspectos netamente administrativos, en donde el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Por ello, Díaz (2004), considera que los gerentes educativos que, en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de

la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales. (p.58).

Es oportuno, considerar el planteamiento de García (2003), quien destaca:

.....la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial debe proporcionar recompensas, gratificaciones, sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior, un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad, perdiendo la noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones (p.67).

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, que organice el tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado, debe convertirse en una herramienta eficaz, donde se utilicen racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda a la memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional, una forma de darle prioridad a las tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

En el Estado Cojedes, se han realizado diversos esfuerzos por consolidar la utilización de herramientas adecuadas, para que la gerencia en las instituciones educativas mejoren las condiciones de funcionamiento, en donde se fortalezca el liderazgo en vías de fortalecer la acción del binomio docente-estudiante, pero la situación actual en el ámbito educativo no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional, por ello, Aponte (2005) considera que,

...los gerentes casi nunca participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas en las instituciones, lo que refleja un bajo poder de influencia de los gerentes educativos en relación

con el personal a su cargo para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativo (p.95).

En la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, del Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, el Director ejecuta las acciones propias de la planificación institucional lo que se verifica en las ordenes que se emanan diariamente y en los Consejos Docentes, pero se le dificulta el seguimiento y control del cumplimiento de las actividades por parte del personal, debido a que las decisiones acordadas en las reuniones de docentes posteriormente no se cumplen, la rigurosidad en el cumplimiento del horario es descatado por el personal docente, la coordinación pedagógica no articula sus acciones con la Dirección del Plantel, no hace seguimiento a los acuerdos establecidos, además de aprobar el incumplimiento de los acuerdos cuando son sancionados por la Dirección, irrespetando la normativa contemplada en el reglamento institucional interno.

De acuerdo a las conclusiones registradas en las actas de Consejos Docentes, se observa un bajo nivel de influencia del gerente, debido esto a que las decisiones impartidas al personal no las aceptan, ni se cumplen, lo que no contribuye con el fortalecimiento de la condición de líder del Director, el liderazgo que ejerce debería propiciar en su actuación capacidad para fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

De esta manera, la situación planteada, viene dada, a razón de que el director no otorga suficiente importancia a la responsabilidad que tiene como gerente de la institución educativa, es excesivamente flexible en el cumplimiento de las normas institucionales, y no ejecuta acciones de seguimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones de docentes, además de no ejercer control y limites en el cumplimiento de las funciones del Coordinador Pedagógico, el cual en la institución toma atribuciones, como permisos al personal, que no le competen dentro de sus

funciones, contraviniendo las ordenes emanadas de la Dirección, dichas situaciones traen consigo, falta de motivación en el personal docente por parte del Gerente Educativo, ambiente de apatía, desinterés en la institución por parte del personal, debilidad en las relaciones interpersonales, las cuales debe fomentar el gerente en la organización educativa, como su responsabilidad primordial, no asumiendo la gran responsabilidad que tiene en sus manos, como es la de líder en una instancia educativa.

Por ello, la investigación presenta como propósito, describir el abordaje del liderazgo del Gerente Educativo en el desempeño de los Docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, la acción de gerencia, no es tarea fácil; la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional, para conseguir las metas organizacionales, de esta manera la situación descrita propicia la formulación de las siguientes interrogantes:

¿Que tipo de liderazgo ejerce el director en su desempeño como gerente educativo en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes?

¿Qué acciones ha generado el director para un desempeño docente efectivo en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes?

¿Cómo es el desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes?

¿De que manera se vincula el liderazgo del gerente educativo y el desempeño de los docentes en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes?

¿Cómo es el liderazgo del gerente educativo, en el desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Analizar el liderazgo del director como gerente educativo, en el desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el tipo de liderazgo ejerce el director en su desempeño como gerente educativo en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.
2. Identificar las acciones que el Director ha generado en el desempeño docente efectivo en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.
3. Describir el desempeño de los docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.
4. Determinar la vinculación que existe entre el liderazgo del gerente educativo y el desempeño de los docentes en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

1.3. Justificación de la Investigación.

Desde la perspectiva de la gerencia educativa, se concibe como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes, por consiguiente, el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores que hacen vida activa dentro de los planteles.

De la misma manera, el gerente educativo es el encargado de administrar los recursos de la institución, asegura la calidad del servicio, mejora la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones entre los distintos niveles del Sistema Educativo, ya que el Gerente, es una persona capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos institucionales; de él depende el éxito de la organización, y del grupo que está dirigiendo, además de su formación, el director, debe poseer un patrón de criterios y una filosofía clara de administración, de la concepción del hombre, inteligencia emocional y una ideología laboral, que le permita ejercer su cargo de manera eficiente.

El estudio presenta una relevancia significativa, debido a que proporcionara insumos para comprender que el sistema educativo venezolano no puede permanecer al margen de las transformaciones y expectativas, debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles y modalidades, cual debe contar con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor, esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, es decir los Gerentes Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio se convierte en un valioso aporte teórico referencial, ya que permite el análisis sobre la labor del Gerente Educativo como líder y su incidencia en el desempeño de los docentes, así mismo, es un material de trabajo válido y confiable de la situación planteada, desde la perspectiva gerencial, de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

A partir de aquí otorga la importancia práctica, a través del uso de herramientas para que el director, como gerente educativo se sincronice con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; que aporta elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva.

Desde el punto de vista Institucional, aportará herramientas que pudieran ser utilizadas para un efectivo desenvolvimiento de los gerentes educativos que contribuirán de manera efectiva en el desempeño de los docentes, por cuanto se estará trabajando desde la teoría y hacia la práctica, trayendo como beneficio una mejor calidad educativa.

En cuanto al aporte pedagógico, busca describir el rol gerencial adecuado, que debe ejecutar un gerente educativo demostrando las habilidades a través de la participación activa en cada actividad que se planifique en la organización educativa hacia la misma y la comunidad, facilitando la creación de las condiciones que promuevan la organización en las instituciones y la participación de los actores que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De igual manera en el aspecto científico, servirá de precedentes para nuevas investigaciones sobre el tema relacionado con el mismo, es decir, otras investigación que se interesen en el tema, podrán obtener información significativa que será de

apoyo a sus trabajos, permitiendo que se amplíe de manera significativa la temática en estudio.

Dentro de este contexto, la relevancia de la presente investigación se fundamenta en distintos aspectos, porque cada uno de ellos posibilitara el abordaje efectivo del rol del gerente educativo que optimizara el desempeño de los docentes, como los principales actores del proceso educativo generando aportes que conlleven a una calidad educativa acorde al cambio educativo, social, político y económico por el cual atraviesa el país.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

En el capítulo en mención, se trata lo relativo en primer lugar a los antecedentes de la investigación, además de los fundamentos teóricos y legales con respecto el abordaje del liderazgo del gerente educativo, para favorecer el desempeño docente en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

Es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio, de esta manera a nivel internacional, Pestana, (2009), realizó un artículo científico titulado “Liderazgo transformacional y Gestión Educativa en contextos Descentralizados”, en la Universidad de Costa Rica, tratando el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituyendo un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica. En este marco de referencia epistémica se ubica el presente artículo, en generar una aproximación a la Gestión Educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integre las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados.

En efecto, la investigación en tanto a los fundamentos teóricos de soporte se apoya en los postulados del liderazgo transformacional y la Descentralización Educativa de Saldivia (1997) y Weiler (1996) entre otros. Finalmente, el proceso de categorización de la realidad estudiada permitió interpretar y teorizar como insumos necesarios para la construcción de la conceptualización de la gerencia educativa en contextos descentralizados.

El presente artículo se vincula con el estudio presentado, ya que articula la gestión educativa con el liderazgo del gerente, en la búsqueda de respuestas tanto teóricas como en las dimensiones del liderazgo transformacional, a fin de fortalecer cada día la labor educativa a través del desempeño de los docentes.

De la misma manera, Rubino, (2008), en Colombia, realizó un trabajo de investigación titulado “Desafíos de la Gerencia y el Liderazgo de la Educación Superior”, siendo este estudio el producto de una modesta revisión de la literatura sobre algunas tendencias actuales en la gerencia y el liderazgo que, en el contexto latinoamericano, han estado guiadas por un enfoque reduccionista, basadas en una preparación gerencial positivista, que no ha permitido verlas como un proceso sistémico, con múltiples relaciones con el entorno y la sociedad.

El trabajo en cuestión, presenta como objetivo general, el análisis de la gerencia y el liderazgo en el nivel superior a través del desenvolvimiento en cuatro áreas fundamentales. No obstante, en la práctica, estas áreas están interrelacionadas, y la definición de sus límites se hace sumamente difusa. Ellas incluyen el liderazgo con elementos propios de la organización y del entorno, la adopción y desarrollo de las infraestructuras, la planificación estratégica basada en el análisis del entorno y la alineación organizacional. El estudio es de metodología documental, en donde se recopiló un sinnúmero de teóricos que fundamentaron las áreas a estudiar. Se concluye que la puesta en práctica de las mismas está íntimamente relacionada con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar.

Es importante reseñar la relación existente con el estudio que se realiza, ya que los elementos de la organización contribuyen de manera directa con el mejoramiento del entorno en donde se vincula el trabajo gerencial con el desempeño de los actores del contexto educativo, fortaleciendo el funcionamiento o desempeño de los docentes, a fin de proporcionar una educación de calidad.

A nivel nacional, González, (2008), en su trabajo "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", presenta como objetivo general, analizar los estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes, el estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25 % de los docentes que conformaron la población en estudio. Para la recolección de los datos sobre las variables en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar.

El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización.

Resaltar el trabajo es relacionarlo de manera directa con el trabajo que se esta realizando, ya que ambos permiten determinar que el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente son elementos que están íntimamente ligados, y a pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Por su parte, Ascanio, (2007), realizó un trabajo de investigación titulado "El Liderazgo del Director y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes de Educación Básica en San Juan de los Morros, Estado Guárico", plantea la necesidad de analizar el rol de líderes cumplido por los directores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional.

Para el estudio en referencia se utilizó un diseño de investigación de campo, *expost – facto*, no experimental, transaccional, descriptivo. Se elaboró para la recopilación de los datos referidos, un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo fue aplicado a una muestra representativa, los resultados evidencian que los directores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional.

Existe una relación importante, ya que el objetivo que se persigue va en función de incentivar un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los directores, diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos directores, cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Finalmente, García, (2007), en su investigación "Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica", plantea la necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito educativo, a través del proceso de modernización y fortalecimiento de la Educación Básica, el cual demanda de organizaciones escolares exitosas con gerentes calificados y especializados. Para el trabajo en referencia se utilizó una investigación de tipo descriptivo – exploratorio, en el marco de la cual se seleccionó una muestra conformada por el 11 directivos y 79 docentes esta muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilística estratificado al azar simple por afijación proporcional.

A la población en referencia se les aplicó un cuestionario para recabar información sobre los tópicos relevantes del estudio. El análisis de los resultados permitió derivar los siguientes resultados: Se evidencian fallas de los directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, en la planificación de las actividades, en la comunicación, y en la ausencia de liderazgo. Situación que afecta la buena marcha de las organizaciones escolares.

Se evidencia que el estudio reseñado guarda relación con el que se reporta, por cuanto todos muestran interés y preocupación por investigar las condiciones que resultarán de mayor provecho para el manejo de las personas en una organización educativa. Pudo inferirse variables similares a la del trabajo que se propone lo cual indica la relevancia de estudio del tema.

En términos generales, se concluye la existencia de la necesidad de utilizar un estilo gerencial donde gerentes y subalternos participen mancomunadamente en la toma de decisiones por lo que recomiendan el estilo democrático, ya que el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático, mediante el cual fortalezca la motivación y propicie en el personal un desempeño efectivo para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa.

2.2. Bases Teóricas.

Liderazgo

El Liderazgo, según Stoner (1996), “es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores (p.56).

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación, el liderazgo debe incluir a otras personas, supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores. El autor define el poder, como la capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos, la autoridad, como el un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad y la influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

Tipos de Liderazgo.

Existen diversos tipos de liderazgo, en el caso que ocupa se delimitará en base s los siguientes tipos:

1. Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
2. Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
3. Líder liberal o permisivo (laissez faire): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Liderazgo Gerencial.

Es importante señalar que el estudio se sustenta teóricamente en la información teórica relativa al liderazgo gerencial, por lo que, Stoner (1996), expresa que se entiende por "liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (p. 514).

Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar ordenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan. Es importante reforzar en este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Así como los autores referidos, existe un gran número que deben ser tratados puesto que aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas. Spigman (1992), considera que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización" (p. 337).

Otro de las definiciones de liderazgo que son claves en el estudio es el de Pérez (1996), cuando señala, "El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores". (p. 9). De estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. Para Chiavenato (1989), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". (p. 137). En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

A pesar de los abundantes estudios las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (1) teorías de rasgos de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingenciales de liderazgo. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes; la segunda se refieren al tipo de cosas

que hacen; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio.

En esta investigación se hace referencia al aspecto liderazgo como tópico central a ser estudiado en función del desempeño técnico – docente – administrativo; es relevante entonces, definir las teorías que en relación a este tópico sustentan el estudio. Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

Actualmente los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos,

sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

Desempeño Docente.

El Desempeño Docente, se ha subdividido en funciones técnicas – docentes y técnicas – administrativas. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos. En el desempeño docente en la Educación Básica, se percibe una acción para facilitar el aprendizaje, en tal sentido adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje.

Todo docente debe planificar cuidadosamente la presentación y utilización de los recursos a objeto de obtener mayor provecho del material que va a usar o para ver si es necesario hacer modificaciones en función a futuras aplicaciones.

Dentro del desempeño docente, existe una función que es fundamental, se trata de la evaluación. Esta según el Normativo de las Escuelas Básicas (1997):

Es la función por la cual el docente puede seleccionar y utilizar concepciones, criterios y procedimientos que le permitan valorar tanto el rendimiento del alumno como el de los demás componentes curriculares, con lo cual le será posible constatar si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa legal vigente de la educación venezolana. (p. 61).

Desde esta perspectiva la evaluación debe concebirse como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos. Se debe considerar las condiciones en la cual se produce el aprendizaje para reorientar el proceso y garantizar la acción educativa.

Calidad en Educación.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento. Kume (2004), considera que la búsqueda de calidad significa cumplir los siguientes pasos:

Primer paso: Selección del problema u oportunidad de mejora

- Revisión de antecedentes, mediante una exploración que debe utilizar herramientas y procedimientos apropiados.
- Listar los problemas más significativos en las distintas áreas.
- Preselección de los problemas de mayor importancia en el momento, para proceder a su análisis, con fines de solución.
- Jerarquización de los problemas más importantes, utilizando matrices de selección que faciliten la toma de decisiones considerando especialmente el impacto de la solución, la rapidez de la solución y la participación responsable del grupo.
- Seleccionar y chequear el problema considerado en primer lugar, para dar paso a una solución.

Segundo paso: Clarificar y subdividir el problema

- Clarificar y cuantificar.

- Subdivisión del problema y selección de subdivisiones en base a datos de información.

Tercer paso: Analizar las causas raíces

Es un paso importante en el análisis del problema, para deslindar causas de efectos, de modo que se facilite la solución.

Cuarto paso: Establecer niveles exigidos (metas)

Definir el nivel exigido en el indicador, según las posibilidades reales dentro del tiempo y los recursos disponibles.

Quinto paso: Establecer acciones de garantía

- Normalización de las prácticas operativas.
- Entrenamiento en los nuevos métodos y procedimientos.
- Capacitación al personal según nuevos procedimientos
- Dar a conocer los resultados.

2.3. Bases Conceptuales.

Gerencia.

Es importante significar que Sallenave, (2004), conceptualiza la Gerencia como, “el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.56), aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para establecer oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. (p.58).

En el ámbito de la docencia, señala Alvarado (2003), que se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, como un:

Proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural" (p.45).

Se puede decir entonces que, un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización

Estilos Gerenciales.

En atención a todas estas características o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, Guédez, L. (2005), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico.

El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores. El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

La gerencia estratégica, el último estilo gerencial descrito por Guédez,. (2005), adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adoptan según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

El Gerente como Líder.

Rubio, (2005), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden" (p. 68). Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (2006), señala: "La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización" (p.10). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se

excluyen recíprocamente. Lo que si está claro es que el Gerente Educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa.

Al respecto Chiavenato, (1999), expresa: "...la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos" (p. 137). Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales.

La acción gerencial ha conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Peña, (2002), lo define como: "La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos" (p. 150) Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz y O'Donel, (2005), señalan que "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales" (p. 467), se asume

entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner, (2006), expresa que se entiende por "liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" (p. 514). Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar ordenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Los autores referidos, aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas, por ello, Spigman (2002), considera que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización" (p. 337)

Funciones Gerenciales.

La naturaleza de las organizaciones y el nivel de desarrollo, permitió a Robbins, (2001), señalar las funciones de la gerencia como:

- La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

- El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos (p.67).

La Comunicación Gerencial.

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz, y O'Donnel, (2005), señalan que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

En virtud de lo señalado, por Fernández, (2002), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Gerencia Educativa.

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo, (2006), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales (p.69).

Por otro lado el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

Es así, como la gerencia en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnicos – docentes – administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

De lo expuesto, se puede decir que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control. Según Stoner, (2006), la planificación implica que los

administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas (p. 11).

En este mismo orden de ideas González (2006), expresa:

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p. 64).

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales, se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

En concordancia con lo sustentado, Stoner y Freeman (2004), consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los

predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente (p.56).

Al llegar a esta etapa tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (2004), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización (p.67).

Características del Gerente Educativo.

La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas, González, (2006), señala: Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles (p. 19).

2.4. Bases Legales.

El estudio se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) a través del artículo 102, el cual contempla,

.... La Educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de su identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal.

Del artículo anteriormente citado, se deduce que es necesario que los responsables del liderazgo, dirección y coordinación de los grupos de docentes transmitan, promuevan con confianza, participación activa y búsqueda permanente de solución a los problemas y a los conflictos que puedan darse en todos los órdenes propios de la vida organizacional.

Es de hacer notar, que el artículo 104 considera que,

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente bien sea pública o privada, atendiendo en esta constitución ya ley en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

Es así como, a través de la aplicación del artículo mencionado que la personalidad del cuerpo docente requiere de cualidades especiales en el plano moral y académico sin menoscabo de la dignidad humana, razón por la cual el proceso comunicacional en el cual participen debe tomar en cuenta y generar espacios propios de tales requerimientos.

La Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 6, se considera que,

El Estado a través de los órganos integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas, para alcanzar un modelo de escuela, concebida como espacio abierto....para las comunicaciones alternativas.

Al interpretar el artículo se orienta hacia la promoción de todos los ciudadanos dentro de un clima de igualdad, armonía, respeto, con el propósito de generar la participación, el estudio, el análisis de situaciones de aprendizajes o de cualquier otro aspecto de comportamiento con miras a buscar las soluciones por las vías de los acuerdos que sirvan de sustento a la toma de decisiones en el contexto educativo a través del desempeño de la gerencia.

Por otra parte, el Reglamento del ejercicio docente, en el artículo 40 contempla que,

La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas (...) tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales, los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes.

Se puede decir, entonces que el artículo hace referencia a la importancia que tienen las instituciones oficiales y privadas en formar el personal idóneo, para que estos puedan ejercer la profesión docente dentro de un clima de armonía, solidaridad, comprensión, vocación, mística, para ser reconocidos por los órganos competentes en educación.

En el mismo orden de ideas, hace referencia en el artículo 69 que,

El director es la primera autoridad del plantel y supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Estas funciones inherentes al director requieren del desarrollo de una actitud de liderazgo efectiva caracterizada por un amplio espíritu de tolerancia, mística, de comprensión y de respeto que se desarrollen a través de un proceso de

acompañamiento, para fortalecer el desempeño de los docentes, posibilitando los intercambios de ideas, el compartir de experiencias todo en la búsqueda conjunta de alternativas de solución de una manera equilibrada y racional.

Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Liderazgo del Gerente Educativo	Actitud gerencial de dirección efectiva caracterizada por un amplio espíritu de tolerancia, mística, de comprensión y de respeto que se desarrollen a través de un proceso de acompañamiento, para fortalecer el desempeño de los docentes.	Liderazgo	Autocrático	1-2
			Democrático	3-4
			Permisivo	5-6
		Proceso Administrativo Gerencial	Planificación	7-8
			Toma de decisiones	9-10
			Control	11-12
Desempeño de los Docentes	Posibilidad real y efectiva de intercambio de ideas, compartir experiencias todo en la búsqueda conjunta de alternativas de solución para garantizar un desempeño docente que garantice una educación de calidad	Desempeño Docente	Motivación	13-14
			Comunicación	15-16
			Planificación	17-18
		Gerente Educativo y Docentes	Calidad educativa	19-20

Fuente: Ynaga, 2013.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se define y se justifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia empleada, sobre este aspecto Tamayo y Tamayo (1999), manifiesta que el diseño metodológico muestral y estadístico son fundamentales en la investigación y constituyen la estructura sistemática para el análisis de la información, dentro del marco metodológico se interpretan los resultados en función del problema que se investiga.

3.1. Naturaleza de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativa, acerca de la metodología cuantitativa, Arias, F. (2006), establece que esta “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías” (p.45)

3.2. Tipo de Investigación.

El tipo de Investigación es descriptiva, apoyada en fuentes bibliográficas Arias (2006), define las investigaciones descriptivas “como aquellas que trabajan sobre las realidades de hechos, sus características fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. (p 48)

3.3. Diseño de Investigación

El diseño de investigación de investigación es de campo, que según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), señala que los estudios de campo son aquellos que “presentan análisis sistemático del problemas en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”, (p.39), esto permite hacer uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población.

La población es un conjunto de elementos que serán objeto de estudio y de los cuales se quiere obtener resultados. Arias, F. (2006) la define como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una características común de la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p. 114). La población de la presente investigación esta conformada por dieciocho (18) Docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes.

3.4.2. Muestra.

Según Hurtado, J. (2006), la muestra “es un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.17). Balestrini (2006) plantea que, las muestras tienen un fundamento matemático estadístico.

En este estudio en vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio, la cual se denomina muestreo censal, que según Palella y Martins (2006) opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123), la cual está conformada por dieciocho (18) docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes

3.5. Técnica e Instrumentos de recolección de datos.

Para Palella y Martins, (2006), la técnica de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información” (p. 126) y en cuanto al instrumento de recolección de datos nos dice que es “cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De la misma manera resume los aportes del marco teórico al seleccionar los datos que corresponden a los indicadores, y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados”. (p. 137).

Para el acopio de la información de los datos se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento, fue el cuestionario; el cual posee las siguientes características: a) de forma y de contenido sencillo de contestar, b) los ítems estarán redactados de forma clara y concisa c) el cuestionario consta de 20 ítems con 5 alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca).

3.6. Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Validez.

Según Palella y Martins, (2006) la validez, la define como la “ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide, y aquello que realmente se quiere medir.” Existen varios métodos para garantizar su evidencia: validez de contenido, criterio, y constructo (p 172). En el caso específico de este estudio la validez del

instrumento se obtuvo mediante el juicio de tres (03) expertos, para ello el instrumento fue revisado previo a su aplicación por expertos en la materia objeto de estudios y en metodología. La intencionalidad de este juicio de expertos consistió en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados.

En el caso específico, el instrumento fue validado por dos (02) docentes con títulos de Magister, con 10 años de experiencia en el campo educativo, y un (01) estadístico, con 12 años de experiencia (Se anexa instrumento de validación).

3.5.2. Confiabilidad.

De la misma manera, Palella, S. y Martins, F. (2006) señala, la confiabilidad como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado” (p.176). Para determinar el grado de confiabilidad se utilizará el método de Alfa de Crombach, y la formula para calcularla es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las Varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = Varianza de los Valores totales.

El resultado obtenido fue de 0.89 de confiabilidad.

3.7. Técnica de Análisis de Datos.

Después que se aplique el cuestionario, se procederá al análisis de los datos los cuales se clasificarán y tabularán, para su análisis, graficación e interpretación posterior. Es importante significar, que el análisis de los datos e información en forma cuantitativa, permitirá la aplicación de la estadística descriptiva, se destacarán las distribuciones de frecuencias relativas y absolutas por cada respuesta encontrada. A este respecto, se considerará que para la investigación descriptiva, se utilizarán técnicas estadísticas, las cuales según Hurtado, J. (2006), están íntimamente ligadas al interés del investigador, por una parte para, “conocer la magnitud e intensidad con la cual se presenta un evento, y por otra, con qué frecuencia aparece, ya sea en las unidades de estudio, o por unidad de tiempo” (p.57).

Para concluir el proceso de análisis de los resultados, se presentarán en tablas y gráficos, según lo expuesto por Hurtado, J. (2006), “se describirán, analizarán e interpretarán de forma ordenada los datos obtenidos en el estudio con el apoyo de cuadros, gráficos, entre otras, y se discuten con base en la fundamentación teórica, en concordancia con los objetivos de la investigación” (p.58), y se agruparán los ítems por dimensiones a fin de facilitar el análisis de los datos obtenidos.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1.- Análisis de los Resultados de la Investigación

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados finales obtenidos a través de la aplicación de instrumento de recolección de datos, en función de los objetivos formulados, destacando los porcentajes más relevantes de esta investigación.

Los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado dieciocho (18) docentes de la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, se presentan en cuadros estadísticos de frecuencias absolutas y porcentual, los cuales de acuerdo a Sabino (2001), se definen como “los cuadros estadísticos que representan una forma de presentar los resultados inteligibles, reflejando cifras reales expresadas en porcentajes, para tener una idea de lo que representa una parte a un todo”(p.103).

Una vez presentado los datos obtenidos en cuadros estadísticos se analizaron e interpretaron los resultados, y se procesaron los datos con la utilización del Procesador Estadístico SPSS V-11, y los resultados se construyeron en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión con los respectivos indicadores de acuerdo a las variables, donde se evidencian los resultados por cada ítems evaluado contenidos de la tabla de especificaciones, en donde se reúnen los datos tomando en cuenta la frecuencia absoluta (f_1) de cada opción de respuesta de los ítems formulados, para después calcular su frecuencia porcentual ($f\%$) y así proceder a su interpretación.

Variable: Liderazgo del Gerente Educativo

Dimensión: Liderazgo

Indicadores: Autocrático (ítems 1,2), Democrático (ítems 3,4), Permisivo (ítems 5,6).

Ítems:

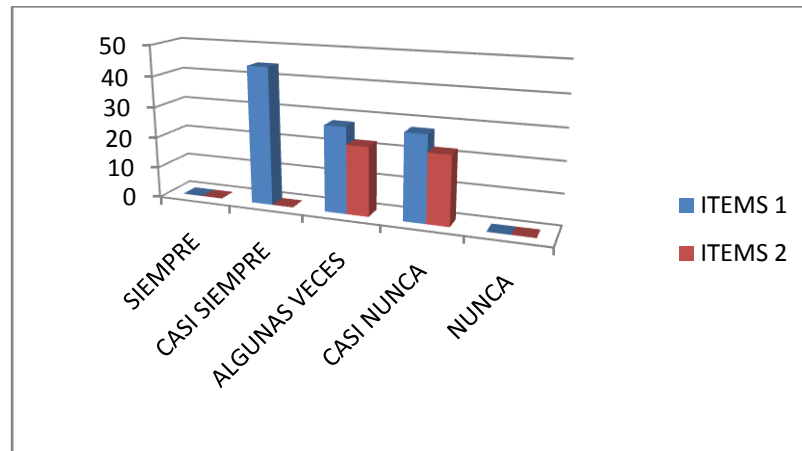
1. ¿El Director proporciona lineamientos para su estricto cumplimiento de los objetivos educacionales?
2. ¿El Director influye sin tomar en cuenta la opinión del personal para tratar de lograr con buen voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales?
3. ¿El Director establece en consenso las estrategias generales para lograr las metas?
4. ¿El Director establece los canales de comunicación propicios para impulsar su liderazgo?
5. ¿El Director otorga la decisión al docente de ejecutar las acciones para el cumplimiento de los objetivos educacionales?
6. ¿El Director propicia que cada docente desarrolle de manera independiente las estrategias para alcanzar con éxito las metas organizacionales?

Cuadro N° 2
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Liderazgo

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	0	0	8	44.4	5	27.7	5	27.7	0	0
2	0	0	10	55.5	4	22.2	4	22.2	0	0

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 1
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo



Interpretación.

De acuerdo a la variable de estudio relativa al Liderazgo del Gerente Educativo, en la dimensión Liderazgo, se encuentran diversos indicadores entre los cuales se encuentra los tipos de liderazgo, en donde se evidencia que 44.4% de los encuestados manifiestan que casi siempre el Director proporciona lineamientos que de manera estricta deben cumplirse los objetivos educacionales, por ello, 55.5% de los entrevistados consideran casi siempre que el Director influye sin tomar en cuenta la opinión del personal para tratar de lograr el éxito de las metas organizacionales.

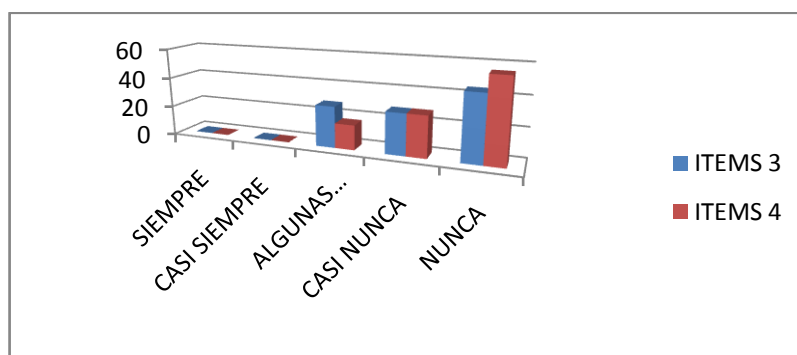
Es significativa la concordancia que teóricamente se establece cuando Guedez (2005), cuando sintetiza cuatro tipos o estilos de gerencia, siendo autocrático, burocrático, desidioso y estratégico, en donde es necesario adaptar cualquiera de los estilos a las situaciones presentadas, resaltando que su acción gerencial debe ser transformacional y creativa, ya que el éxito del gerente va en función de favorecer la visión para asegurar la misión institucional.

Cuadro N° 3
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Liderazgo

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
3	0	0	0	0	5	27.7	5	27.7	8	44.4
4	0	0	0	0	3	16.6	5	27.7	10	55.5

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 2
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo



Interpretación.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se observa que 44.4% de los encuestados nunca establecen en consenso las estrategias generales para lograr las metas, así como nunca 55.5% se establecen adecuados canales de comunicación para impulsar el liderazgo.

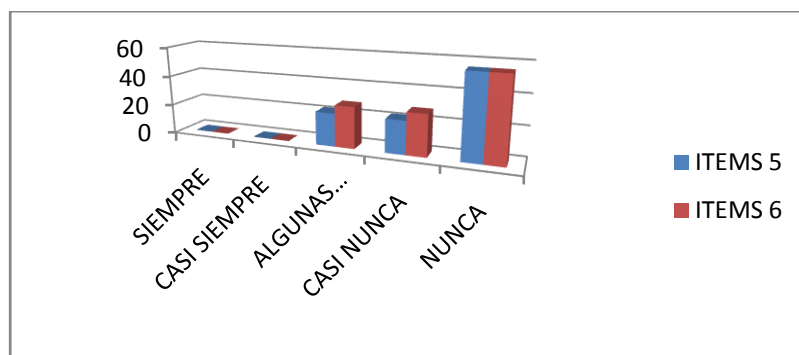
De esta manera, es necesario que el gerente educativo debe según Robbins (2001), desarrollar las funciones gerenciales en base a la planeación, definiendo metas, organización, determinando tareas, dirección, motivar, dirigir, propiciar e impulsar el liderazgo, y el control para asegurar el desempeño efectivo de las funciones, para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial.

Cuadro N° 4
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Liderazgo

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
5	0	0	0	0	4	22.2	4	22.2	10	55.5
6	0	0	0	0	5	27.7	5	27.7	8	44.4

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 3
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Liderazgo



Interpretación.

Es importante denotar que los encuestados consideran que en un 55.5 % nunca otorgan la decisión al personal docente para ejecutar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos educacionales, además de detectarse que el 44.4% nunca propician el desarrollo del trabajo independiente para alcanzar las metas organizacionales.

Es de hacer notar que Stoner (1996), considera que el líder liberal o permisivo es aquel que deja hacer y dejar hacer, además de otorgar a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Variable: Liderazgo del Gerente Educativo

Dimensión: Proceso Administrativo Gerencial

Indicadores: Planificación (ítems 7,8), Toma de decisiones (ítems 9,10), Control (ítems 11,12).

Ítems:

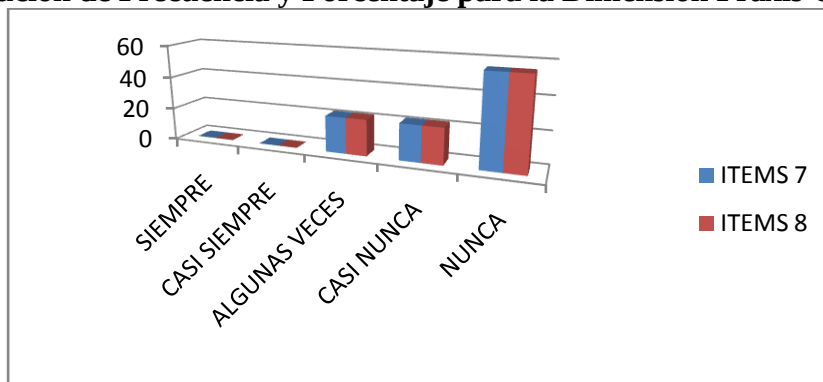
7. ¿El Director define metas?
8. ¿El Director desarrolla los planes para integrar y coordinar actividades?
9. ¿El Director toma decisiones conforma a su particular manera de entender las instituciones en la institución?
10. ¿El Director establece antecedentes e información necesaria para tomar decisiones acertadas?
11. ¿El Director evalúa el desempeño de la labor docente teniendo como base los objetivos planificados?
12. ¿El Director aplica instrumentos que permitan eficiente y eficazmente desarrollar su gestión?

Cuadro N° 5
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Praxis Gerencial

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
7	0	0	0	0	4	22.2	4	22.2	10	55.5
8	0	0	0	0	4	22.2	4	22.2	10	55.5

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 4
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Praxis Gerencial



Interpretación.

Es de vital importancia considerar que la variable Acciones Directivas, en la dimensión Praxis Gerencial, y los indicadores Planificación, Toma de decisiones, Control y Relaciones Interpersonales, ya que 55% de los encuestados consideran que el Director no define metas, así como el personal docente en un 55% manifiesta que en la institución no se desarrollan planes para integrar y coordinar actividades.

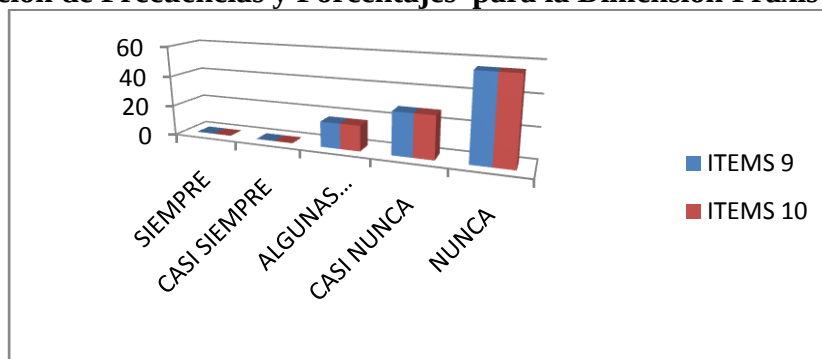
Desde la perspectiva de la praxis gerencial, González (2006) plantea que la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades, los directivos al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer mejores esfuerzos, así que los que cumplan roles gerenciales se consideran líderes eficaces.

Cuadro N° 6
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Praxis Gerencial

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
9	0	0	0	0	3	16.6	5	27.7	10	55.5
10	0	0	0	0	3	16.6	5	27.7	10	55.5

Fuente: Ynaga, 2013

Gráfico N° 5
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Praxis Gerencial



Interpretación.

En cuanto a la toma de decisiones, el personal considera en un alto porcentaje, que el director en un 55.5% toma decisiones conforme a su particular manera de entender las situaciones, además de no propiciar antecedentes e información necesaria para que las decisiones a tomar sean acertadas, es notorio diversas debilidades en cuanto al control, y 44.4% de los encuestados consideran que el Director no evalúa el desempeño de la labor docente, y no aplica instrumentos que permitan eficiente y eficazmente desarrollar su gestión.

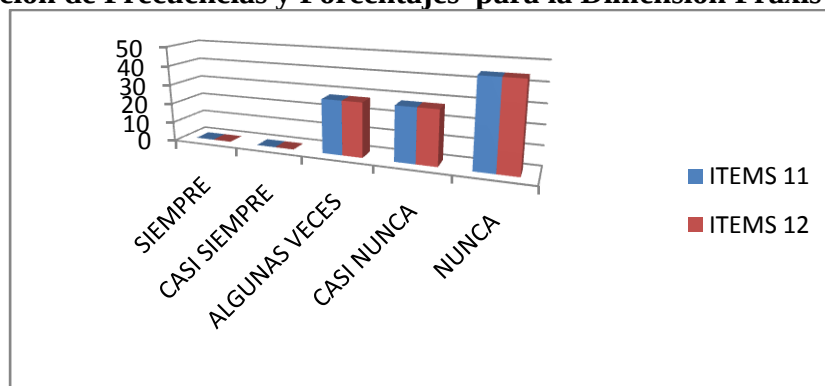
De esta manera, González (2006) precisa que la planificación es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, así mismo, un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional.

Cuadro N° 7
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Praxis Gerencial

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
11	0	0	0	0	5	27.7	5	27.7	8	44.4
12	0	0	0	0	5	27.7	5	27.7	8	44.4

Fuente: Ynaga, 2013

Gráfico N° 6
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Praxis Gerencial



Interpretación.

Tomando en consideración los resultados obtenidos después de aplicado los instrumentos de recolección de datos se detecta que 44.4% nunca evalúan el desempeño de la labor docente teniendo como base los objetivos planificados, así como un 44.4% de los directores aplican instrumentos que permitan eficiente y eficazmente desarrollar su gestión.

De acuerdo a lo planteado Robbins, (2001) considera que, el control pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

Variable: Desempeño de los docentes

Dimensión: Desempeño Docente

Indicadores: Motivación (ítems 13,14), Comunicación (ítems 15,16), Planificación (ítems 17,18).

Ítems:

13. ¿Usted considera que el Director es responsable de motivar al personal docente a su cargo?

14. ¿Existe un sistema de incentivos para el personal docente en la institución?

15. ¿En la institución se propician canales adecuados de comunicación entre el personal docente?

16. ¿En la institución se mantiene un buen nivel de comunicación de acuerdo a las jerarquías en la institución?

17. ¿El Director coordina acciones para el logro de la integración de los planes a través de los diferentes proyectos educativos?

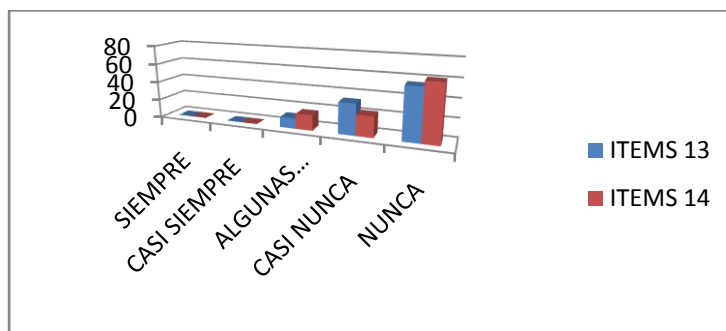
18. ¿Se establecen acciones de seguimiento en la planificación del personal docente?

Cuadro N° 8
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Desempeño Docente

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
13	0	0	0	0	2	11.1	6	33.3	10	55.5
14	0	0	0	0	3	16.6	4	22.2	11	61.1

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 7
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Desempeño Docente



Interpretación.

De acuerdo a lo planteado en la variable en cuestión, la dimensión desempeño docente, en el indicador motivación refleja que nunca en un 55.5% considera que el Director es el responsable de motivar al personal de la institución, mas sin embargo 61.1% de los encuestados manifiestan que en la institución no existe un sistema de incentivos para reconocer los logros del personal.

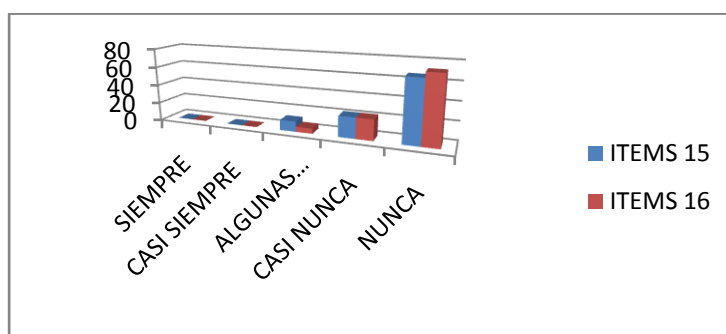
Es necesario considerar que según el Normativo de Escuela Básicas (1997) el desempeño docente presenta cumplimiento de funciones técnicas, docentes y técnicas administrativas, implicando que las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente es integral, adquiriendo importancia la planificación de estrategias metodológicas, en donde se integre los métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje.

Cuadro N° 9
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Desempeño Docente

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
15	0	0	0	0	2	11.1	4	22.2	12	66.6
16	0	0	0	0	1	5.55	4	22.2	13	72.2

Fuente: Ynaga, 2013

Gráfico N° 8
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Desempeño Docente



Interpretación.

Es importante significar que los encuestados consideran que en un 66.6% en la institución no se propician los canales adecuados de comunicación entre el personal docente, por lo tanto no se mantienen un buen nivel de comunicación de acuerdo a las jerarquías en la institución, así como un 72.2% nunca mantienen el nivel de comunicación de acuerdo a las jerarquías que ostenta en la institución.

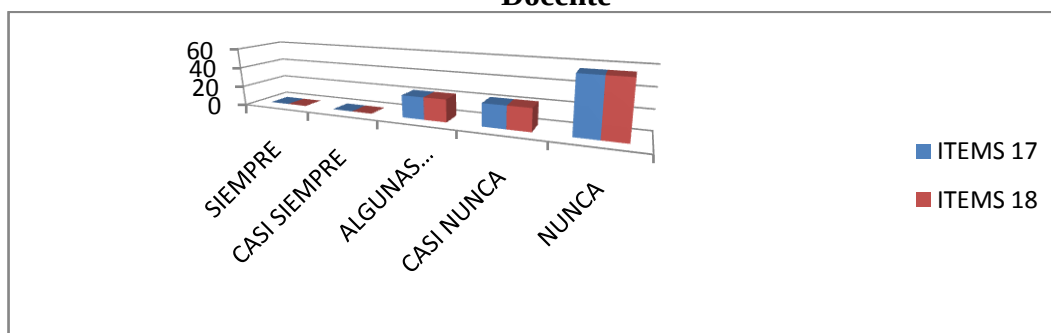
La gerencia como actitud favorable según Kume (2004), considera que la búsqueda de calidad va en función de establecer una comunicación adecuada para de esa manera hacer una selección del problema, clarificación y subdivisión del problema, análisis de las causas, establecimiento de metas y la normalización de las prácticas operativas.

Cuadro N° 10
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Desempeño Docente

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
17	0	0	0	0	4	22.2	4	22.2	10	55.5
18	0	0	0	0	4	22.2	4	22.2	10	55.5

Fuente: Ynaga, 2013

Gráfico N° 9
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Desempeño Docente



Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos un 55.5% de los encuestados manifiestan que el Director no coordina acciones para el logro de la integración de los planes a través del cumplimiento de los Proyectos Educativos, no estableciendo en un 55.5% el seguimiento en la planificación del personal docente.

Es importante connotar que la naturaleza de las organizaciones y el nivel de desarrollo, permitió a Robbins, (2001), señalar que es necesario planificar, ya que es una de las importantes de las funciones de la gerencia que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

Variable: Desempeño de los Docentes

Dimensión: Gerente Educativo y Docentes

Indicadores: Calidad Educativa (ítems 19,20).

Ítems:

19. ¿Propicia el Director en conjunto con el personal docente se conozcan los problemas y se otorgue la oportunidad de mejorarlos?

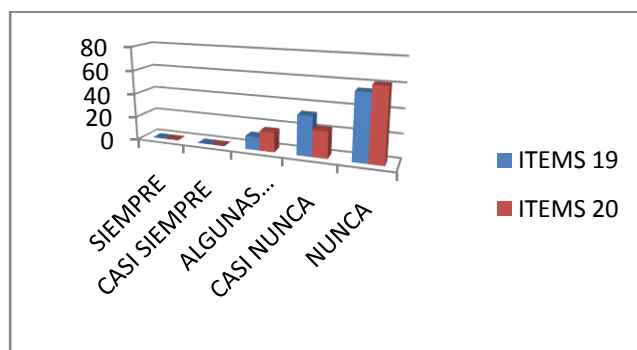
20. ¿Se propicia en equipo el análisis de los problemas existentes para deslindar causas de efectos de modo que facilite la solución?

Cuadro N° 11
Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la Dimensión Gerente Educativo y Docentes

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
19	0	0	0	0	2	11.1	6	33.3	10	55.5
20	0	0	0	0	3	16.6	4	22.2	11	61.1

Fuente: Ynaga, 2013

Grafico N° 10
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Gerente Educativo y Docentes



Interpretación.

Es de relevancia significar que con respecto al indicador calidad educativa, se certifico en 55.5% de los encuestados que el Director nunca propicia en conjunto con el personal que se conozcan los problemas y se busque las alternativas para sus solución, así como 61.1% considera que nunca se analizan los problemas existentes que permita deslindar causas de efectos.

Siendo así, Kume (2004), plantea que la calidad en educación se alcanza empleando herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento, y esa calidad lleva inmerso, la selección del problema u oportunidad de mejora, cuando se haga revisión de antecedentes, que se ubiquen los problemas mas significativos, análisis con fines de solución, jerarquización de los problemas, así como clarificar y subdividir el problema, para analizar las raíces que permita deslindar causas de efectos de modo que se facilite la solución.

De esta manera, se evidencia que es necesario que el director como gerente educativo asuma el liderazgo adecuado que redundara en beneficio del desempeño de los docentes adscritos a las diversas instituciones educativas, para así garantizar un mejoramiento en la calidad educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Los resultados obtenidos después de la aplicación del Instrumento de recolección de datos, correspondiente a describir el liderazgo del Director como Gerente Educativo, en el desempeño de los docentes en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, en el Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, permite concluir lo siguiente:

1. El Director como gerente asume siempre un liderazgo autocrático, proporciona de manera estricta los lineamientos, influye de manera directa sin tomar en cuenta la opinión del personal que puede servir para lograr el éxito de las metas organizacionales.
2. El Director carece de disposición para establecer consenso para el desarrollo de las estrategias generales para lograr las metas, además de no considerar adecuados canales de comunicación para impulsar el liderazgo.
3. Los Directores encuestados denotan debilidad para otorgar el poder de decisión al personal docente para ejecutar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos educacionales, no fortaleciendo así el desarrollo del trabajo independiente para alcanzar las metas organizacionales.
4. Los resultados obtenidos confirman que los Directores no definen metas, presentan deficiencias para desarrollar planes, así como integrar y coordinar actividades.

5. El Director presenta debilidad para tomar decisiones que favorezcan el funcionamiento de ella institución, ya que no propicia información necesaria para que las decisiones a tomar por el personal sean acertadas.
6. El Director no evalúa el desempeño de la labor docente, y no aplica instrumentos que permitan eficiente y eficazmente desarrollar su gestión.
7. En la institución no se considera la motivación como elemento fundamental de estímulo debido a que no existe un sistema de incentivos para reconocer los logros del personal.
8. El Director carece de medios expeditos para establecer canales adecuados de comunicación con el personal docente.
9. El Director considera que no es necesario coordinar acciones para el logro de la integración de los planes a través del cumplimiento de los Proyectos Educativos, no se establece seguimiento en la planificación y desarrollo de las actividades del personal docente.
10. El Director carece de disposición para socializar discusiones con el personal para conocer los problemas así como la búsqueda de las alternativas para la solución, además de no analizar los problemas existentes que permita deslindar causas de efectos.

Recomendaciones.

Después de las conclusiones producto del estudio correspondiente a describir el liderazgo del Director como Gerente Educativo, en el desempeño de los docentes en la Escuela Básica Rural “Ramón Antonio Villegas Izquier”, en el Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, permite el desarrollo de las siguientes recomendaciones:

1. Las Instancias Ministeriales responsables del funcionamiento educativo, al momento de considerar la adjudicación de un Director, deben prever la profesionalización del Personal, ya que la función de Director está asociada a las competencias que debe poseer el funcionario para que su desempeño profesional sea efectivo.
2. Estructurar ciclo de Talleres de Formación permanentes dirigido a Directivos de Instituciones Educativas, como medio de fortalecimiento del desarrollo personal y de la praxis gerencial que contribuyan con el estímulo y el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
3. Realizar Círculos de Estudio en cada Institución, a razón de que el equipo Docente en conjunto con el Director socialicen las planificaciones, para la toma de decisiones y poder resolver problemas, y así como un canal adecuado de comunicación en donde se propicie la interacción grupal cada vez que sea necesario.
4. La instancia Ministerial debe crear un medio de evaluación y control de calidad del servicio educativo, donde se evalúen indicadores referidos a, las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de toda organización.

5. Considerar el establecimiento de mecanismo de comunicación efectivo con el personal a fin de conocer el desarrollo y evolución del desarrollo de las actividades planificadas que van a permitir el cumplimiento de las metas organizacionales.
6. Promover en conjunto Directivos y Docentes, una actitud de cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos productos e innovaciones coherentes con las mejores exigencias de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Alvarado, L. (2003) Gerencia. Lima Edic. Universidad Alas Peruanas.**
- Aponte, S. (2005). Toma de Decisiones. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.**
- Ascanio, L. (1995). Liderazgo. 4ta edición Caracas Venezuela. Editorial Episteme.**
- Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación 5ta edición Caracas Venezuela. Editorial Episteme.**
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860.**
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929 Caracas**
- Ascanio, A. (2007). El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que laboran en la I y II Etapa de Educación Básica en Altagracia de Orituco, Estado Guárico. Trabajo de Investigación. Fecha de Consulta del trabajo: Abril 2011.**
- Chiavenato, A. (1999).). Introducción general a la teoría de la administración. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.**
- Chiavenato, A. (2004). Gestion Talento Humano. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.**
- Díaz, L. (2004). La Administración Educativa. México, ed. Prentice Hall.**
- Díez, D. (1994). Estilos de Liderazgo. México, ed. Prentice Hall.**
- Esqueda, H. (2005). La Gerencia Educativa. México Compañía Editorial Continental, S.A**
- Fernández, L. (2002). Comunicación. México Compañía Editorial Continental, S.A**
- Fernández, L. (2008). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de**

las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones. Trabajo de Investigación. Fecha de Consulta: Marzo 2011.

Ferreira, F. (2004). Las Organizaciones Educativas. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

García, D. (2003). Sistema Directivo o Gerencial. México Compañía Editorial Continental, S.A

García, P. (2007). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Investigación. Fecha de Consulta: Abril 2011.

González, G. (2008). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Investigación. Fecha de Consulta: Abril 2011.

González, N. (2006). Estructura Organizacional. McGraw-Hill/ Interamericana Editores

Guédez, L. (2005). El estilo gerencial. McGraw-Hill/ Interamericana Editores

Hurtado, J. (2006) El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. Cuarta Edición Ampliada. Caracas Venezuela Ediciones Quirón – Sypal.

Koontz F. y O'Donnel, T. (2005). Proceso de Comunicación. Lima, Centro de Proyección Cristiana

Kume (2004). Calidad Educativa. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Lara, M. (2004). El Control Administrativo. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Liendo, J. (1995). Liderazgo Autocrático. Bogotá, ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2011). FEDEUPEL. Caracas.

Ministerio de Educación (1997). Normativo de las Escuelas Básicas Caracas-Venezuela.

Ortuño, J. (2003). La administración del Sistema Escolar. México, ed. Prentice Hall,

Palella y Martins (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 4ta Reimpresión Caracas. Venezuela. Editorial FEDEUPEL.

Pérez, M. (2006). La Gerencia. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Peña, A. (2002). Liderazgo. McGraw-Hill/ Interamericana Editores

Pestana, F. (2009). “Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos Descentralizados”. Universidad de Costa Rica. Trabajo de Investigación, Fecha de Consulta: Abril 2011.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991) Decreto 1381. Caracas Venezuela.

Requeijo, M. y Lugo, D. (2006). La Gerencia Educativa. México Compañía Editorial Continental, S.A

Rubino, A. (2008). “Desafíos de la Gerencia y el Liderazgo de la Educación Superior”. Universidad de Bogotá. Colombia. Trabajo de Investigación. Fecha de Consulta: Mayo 2011.

Robbins, S. (2001). Gerencia. México Compañía Editorial Continental, S.A

Rubio, S. (2005). Liderazgo. Buenos Aires, edic. Macchi.

Sallenave, J. (2004). La Cultura Empresarial y Organizacional. Lima, Centro de Proyección Cristiana

Stoner, G. (2006). La Planificación. McGraw-Hill/ Interamericana Editores

Spigman, H. (2002) Liderazgo Organizacional. Buenos Aires, edic. Macchi

Tamayo y Tamayo, M. (2010) El Proceso de la Investigación Científica. 2da reimpresión. México. Editorial Limusa.

ANEXOS

Anexo N° 1.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN VALENCIAS, ESTADO CARABOBO

Instrumento de Recolección de Datos:

El presente cuestionario se ha elaborado como instrumento que permitirá la recolección de la información, de la investigación titulada:

LIDERAZGO DEL DIRECTOR COMO GERENTE EDUCATIVO, EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.

.

Su colaboración es fundamental, se garantiza confidencialidad en la información recolectada, ya que solo será utilizada para el desarrollo efectivo de la investigación planteada.

Es importante, que tome en consideración las recomendaciones siguientes:

- Objetividad al responder.
- Darle respuesta a la totalidad de las preguntas formuladas.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

Elaborado por:

Instrucciones: Marque con una equis (x) la respuesta que corresponda según su opinión.

Nº	Items	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
Liderazgo Autocrático					
1	¿El Director proporciona lineamientos para su estricto cumplimiento de los objetivos educacionales?				
2	¿El Director influye sin tomar en cuenta la opinión del personal para lograr con éxito las metas organizacionales?				
Liderazgo Democrático					
3	¿El Director establece en consenso las estrategias generales para lograr las metas?				
4	¿El Director establece los canales de comunicación propicios para impulsar su liderazgo?				
Liderazgo Permisivo					
5	¿El Director otorga la decisión al docente de ejecutar las acciones para el cumplimiento de los objetivos educacionales?				
6	¿El Director propicia que cada docente desarrolle de manera independiente las estrategias para alcanzar con éxito las metas organizacionales?				
Planificación					
7	¿El Director define metas?				
8	¿El Director desarrolla los planes para integrar y coordinar actividades?				
Toma de Decisiones					
9	¿El director toma decisiones conforma a su particular manera de entender las situaciones en la institución?				
10	¿El director establece antecedentes e información necesaria para tomar decisiones acertadas?				
Control					
11	¿El Director evalúa el desempeño de la labor docente teniendo como base los objetivos planificados?				
12	¿Aplica instrumentos que permitan eficiente y eficazmente desarrollar su gestión?				
Motivación					
13	¿Usted considera que el director el responsable de motivar al personal docente a su cargo?				
14	¿Existe un sistema de incentivos para el personal docente en la institución?				
Comunicación					
15	¿En la institución se propician canales adecuados de comunicación entre el personal docente?				
16	¿En la institución se mantienen un buen nivel de comunicación de acuerdo a las jerarquías en la institución?				
Planificación					
17	¿El director coordina acciones para el logro de la integración del los planes a través de los diferentes proyectos educativos?				
18	¿Se establecen acciones de seguimiento en la planificación del personal docente?				
Calidad Educativa					
19	¿Propicia el director que en conjunto con el personal docente, se conozcan los problemas y se otorgue la oportunidad de mejorarlo?				
20	¿Se propicia en equipo el análisis de los problemas existentes, para deslindar causas de efectos, de modo que se facilite la solución?				

Anexo N° 2.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

EL LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.

Nombre y Apellidos: **MARISOL BARRETO C.I. N° 6.225.356**

Título Académico: Magíster en Investigación Educativa

Instrucciones:

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Elaborado por: Ynaga, Liset

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	

Anexo N° 2.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

EL LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.

Nombre y Apellidos: **CARLOS URDANETA C.I. N°. 7423589**

Título Académico: Magíster en Investigación Educativa

Instrucciones:

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Elaborado por: Ynaga, Liset

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	

Anexo N° 2.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

EL LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES.

Nombre y Apellidos: **ZORAIMA GOMEZ C.I. N°. 7536589**

Título Académico: Magíster en Educación. Diplomado en Metodología

Instrucciones:

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Elaborado por: Ynaga, Liset

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	

Anexo N° 3

A QUIEN PUEDA INTERESAR CONSTANCIA

Quien suscribe, **MARCELO RIVAS**, Cedula de Identidad N° **V- 8.578.951**, Licenciado en Educación Mención Matemática, por medio de la presente hago constar que he realizado la confiabilidad del instrumento del trabajo titulado, **LIDERAZGO GERENCIAL DEL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA RURAL “RAMÓN ANTONIO VILLEGAS IZQUIEL”, MUNICIPIO SAN CARLOS, DEL ESTADO COJEDES**, elaborado por la **Lcda. YBAGA LISET**, para optar al titulo de **MAGISTER SCIENTIARIUM EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION** en la **UNIVERSIDAD DE CARABOBO, UC**, aplicándole el Estadístico correspondiente a su estructura de los ítems, siendo el alfa de Cromback. y obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de **0,89** entre los ítems, aplicado a una muestra piloto de cinco (05) elementos que reúnen características similares a la población a estudiar, por lo que dicho instrumento resulta confiable para su aplicación.

Constancia que se expide a los 20 días del mes Enero del 2013.

Msc. Marcelo Rivas
C.I. 8.578.951

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	$\bar{X}$	$(\bar{X})^2$
1	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	68	1,6	2,56
2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	62	-4,4	19,36
3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	64	-2,4	5,76
4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	68	1,6	2,56
5	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	70	3,6	12,96
TOTAL	15	16	18	14	13	16	12	13	19	14	15	16	18	14	13	16	12	13	19	14	14	14	14	14	332	$\sum (X - \bar{X})^2 = 42,2$	
$\bar{X}$	3	3,2	3,6	2,8	2,6	3,6	2,4	2,6	3,8	2,8	3	3,2	3,6	2,8	2,6	3,6	2,4	2,6	3,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	66,4		
S	0,71	0,45	0,55	0,84	0,89	0,55	0,89	0,55	0,45	0,45	0,71	0,45	0,55	0,84	0,89	0,55	0,89	0,55	0,45	0,45	0,84	0,84	0,84	0,84			
S ²	0,50	0,20	0,30	0,70	0,80	0,30	0,80	0,30	0,20	0,20	0,50	0,20	0,30	0,70	0,80	0,30	0,80	0,30	0,20	0,20	0,70	0,70	0,70	0,70	$\sum S^2 = 10$		

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left[1 - \frac{10}{43,2} \right]$$

$$\alpha = (1,05) (0,77) \quad \alpha = 0,89$$

