



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



**ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL
EQUIPO DIRECTIVO DE LA ESCUELA BOLIVARIANA
“ANA SANTIAGA ROJAS DE DEL GOBBO”**

**Autora: Lic.
Hayne del Carmen Castellano Torres**

Bárbula, 04 de Julio de 2014



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



**ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL
EQUIPO DIRECTIVO DE LA ESCUELA BOLIVARIANA
“ANA SANTIAGA ROJAS DE DEL GOBBO”**

**Autora: Lic.
Hayne del Carmen Castellano Torres
Tutora: Dra. María**

Luisa Trestini

Bárbula, 04 de Julio de 2014



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



**ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL
EQUIPO DIRECTIVO DE LA ESCUELA BOLIVARIANA
“ANA SANTIAGA ROJAS DE DEL GOBBO”**

Autora: Lic.

Hayne del Carmen Castellano Torres

**Trabajo de investigación
presentado ante la Comisión
Coordinadora del Programa de
Gerencia avanzada en Educación
como requisito para optar al título
de Magíster en Gerencia Avanzada
en Educación**

Bárbula, 04 de Julio de 2014



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



**ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL
EQUIPO DIRECTIVO DE LA ESCUELA BOLIVARIANA
“ANA SANTIAGA ROJAS DE DEL GOBBO”**

Autora: Lic.

Hayne del Carmen Castellano Torres

Tutora: Dra. María Luisa Trestini

Bárbula, 30 Junio 2014

DEDICATORIA

Este es un nuevo logro académico y de superación personal, que se logro después de vencer y superar tantas adversidades e inconvenientes de la vida, grandes esfuerzos y muchas esperanzas fueron el motor para seguir adelante y llegar a la meta de la misma, con la intención de llegar al final de forma victoriosa. Por ello dedico de todo corazón y con alegría este triunfo, que no sería triunfo sin su presencia en mi vida.

Primeramente a DIOS todo poderoso por permitirme disfrutar de la dicha de tener vida terrenal, fortaleciéndome espiritualmente a continuar unido en familia superando todas las adversidades, inconvenientes y diferencias. Además por llenándome de salud permitiéndome despertar cada día lleno de fuerzas y energías positivas para seguir adelante como un río lleno de vida y esperanzas.

A mi bella y amada madre HAYDEE TORRES, valiente mujer que con grandes esfuerzos y mucha paciencia me ha llevado por el camino correcto y gracias a ella soy quien soy hoy en día, a ti madre querida te dedico cada uno de mis triunfos pues sin ti nada sería posible, que Dios te de larga

vída y me permita contar con tu presencia durante muchos años a mí lado, por último no puedo dejar por alto el hecho de felicitarte por tu nuevo triunfo académico.

A mis hermanos AYSZA y ROGELIO, les dedico mi triunfo, gracias por estar a mi lado. Cada uno de ustedes me ha mostrado de alguna manera lo importante que es la unión de la familia ante cualquier turbulencia, por ello siempre estaré a su lado para ayudarlos y brindarle mi mano amiga, siendo su bastón de apoyo de manera incondicional cuando lo necesiten porque estoy seguro que yo contare con ustedes de la misma forma. Que la bendición de Dios este de su lado y que cada día los ilumine y los guíe por el camino del éxito.

A mis dos hijos Aldrenís Haydee y Heric David que son lo más hermoso que me ha dado Dios la dicha de ser madre, ya que es una tarea muy grande que Dios nos da a todas las madres, aquí estoy poco a poco saliendo adelante con mis hermosos hijos. Guíame por el buen camino para poder guiarlos a ellos, LOS AMO CON TODO MI CORAZON SIEMPRE SERE SU AMIGA Y MADRE. Son mis dos hijos hermosos y lindos que Dios me dio.

A mis sobrinos **ORLANDO DANIEL, ANDREA DANIELA, ORLANDO JHONNY Y KAMILA VALENTINA.**

A mi padre **ROGELIO GUDIÑO** y a mi hermano mayor **ORLANDO CASTELLANOS.** Que por destino de Dios y circunstancias de la vida no se encuentran entre nosotros, pero que estoy seguro que desde el cielo siempre me han apoyado en cada uno de mis pasos orgullosos de mí como yo lo estoy de ellos, por ser verdaderos caballeros, hombres de familia, padres, hermanos hijos y amigos ejemplares quienes me enseñaron muchas cosas de la vida, y que siempre serán un ejemplo a seguir. Por siempre los tendré en mi mente y corazón porque las huellas que han marcado en mi vida son imborrables, a ustedes les dedico mi vida entera.

Hayne del Carmen Castellanos Torres

AGRADECIMIENTO

Primeramente a DIOS por darme la vida y por permitirme llegar a quién soy, llegar hasta esta meta, gracias por darme lo que tengo gracias mil gracias.

A mi madre HAYDEE TORRES, mujer encantadora grande y triunfadora digna de ejemplo, quien en todo momento que mas necesito siempre está a mi lado brindándome su ayuda sin ningún problema madre linda.

A mis hermanos AYSZA Y ROGELIO por su apoyo y ayuda que me brindaron, estoy y estaré siempre agradecida con ustedes. Tú hermana Hayne

A la Universidad de Carabobo instalaciones que me han permitido crecer académicamente, permitiéndome sacar el post grado en Gerencia Avanzada en Educativa sin ningún tipo de obstáculos ni problemas.

Hayne del Carmen

INDICE

Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VIII
Resumen.....	IX
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	4
Planteamiento de problema.....	4
Objetivo de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivo Especifico.....	10
Justificación de la Investigación.....	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	17
Actitud.....	18
Tipos de Actitudes.....	19
Actitudes hacia el trabajo.....	23
Teorías de las Actitudes.....	25
Gestión.....	26
Gestión Gerencial.....	27
Gerencia Educativa.....	29
Gestión Educativa.....	29
Aspectos Fundamentales de la Gestión Educativa.....	30
Tipos de Equipos de Trabajo.....	32

Característica de un Equipo de Trabajo Eficiente.....	33
La Integración.....	37
Integración Escuela Comunal.....	38
Participación Comunitaria.....	38
Trabajos Comunitario.....	39
Estrategia Gerencial.....	40
Gerencia Estratégica Educativa.....	40
Estrategias de Integración.....	42
Tipos de Estrategias de Integración.....	42
Talleres Motivacionales.....	43
Trabajo Social.....	43
Circulo de Comunicación.....	43
Buzón de Sugerencia.....	44
Fortalecimiento del Liderazgo.....	44
Teoría del Liderazgo.....	45
El Carisma.....	45
Teorías que Sustentan la Investigación.....	46
Teoría de la Afectividad de Young.....	46
Teoría Liderazgo Propiciador de la Integración Grupal.....	46
Teoría de las Relaciones Humanas	47
Bases Legales	48
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	48
Ley Orgánica de Educación.....	51
Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.....	53
Tabla de Operacionalización de Variables.....	56

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	57
Diseño de la Investigación.....	57
Población.....	58
Muestra.....	58
Técnica e Instrumento de Recolección de la Información.....	58
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	59
Formula de Alfa de Crombach.....	60
Cuadro de Valoración del Coeficiente de Crombach.....	61

CAPITULO IV

Análisis e interpretación DE LA Información.....	63
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	101.
Bibliografía	

ANEXOS

Tabla y Gráfico

Tabla N° 1 y Gráfico N° 1.....	64
Tabla N° 2 y Gráfico N° 2.....	68
Tabla N° 3 y Gráfico N° 3.....	70
Tabla N° 4 y Gráfico N° 4.....	72
Tabla N° 5 y Gráfico N° 5.....	76
Tabla N° 6 y Gráfico N° 6.....	79
Tabla N° 7 y Gráfico N° 7.....	82
Tabla N° 8 y Gráfico N° 8.....	84
Tabla N° 9 y Gráfico N° 9.....	87
Tabla N° 10 y Gráfico N° 10.....	90
Tabla N° 11 y Gráfico N° 11.....	93
Tabla N° 12 y Gráfico N° 12.....	95





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

**ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS ESTRATEGIAS DEL
EQUIPO DIRECTIVO PARA LOGRAR UNA GESTION EDUCATIVA
PERTINENTE EN LA ESCUELA BASICA ANA SANTIAGA ROJAS DE
DEL GOBBO”**

Autora: Lic. Hayne del C. Castellano Torres

Tutora: Dra. María Luisa Trestini

Año: 2014

RESUMEN

La actitud del personal docente es fundamental para la construcción del conocimiento en el proceso de aprendizaje. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la actitud del personal docente ante las estrategias de integración del Equipo Directivo para lograr una gestión educativa pertinente en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. Es una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Debido a que la población es finita, se utilizó una muestra censal conformada por 15 docentes. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario con policotómica de tres alternativas de respuesta, siempre, algunas veces, y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,859, se puede establecer que el instrumento presentó muy alto índice de confiabilidad. Los datos se analizaron de forma porcentual, diseñándose tablas y gráficos estadísticos, y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes, comparándose esta información con el basamento epistemológico de la investigación. Se concluyó que los docentes poseen actitudes positivas para enfrentar una nueva tarea en el trabajo donde se desempeñen, ya sea este con mayor o menor grado de dificultad, y tienen actitud negativa cuando deben enfrentarse a nuevas tareas, debido a que las estrategias de integración que utilizan los directivos no son efectivas ni coadyuvan a la participación para lograr una pertinente gestión educativa. Se recomienda revisar estas estrategias para lograr el acercamiento entre el personal y la identificación con el plantel lo que generaría una integración adecuada para el buen funcionamiento del mismo.

**Descriptores: Actitud Estrategias Gerenciales Gestión Línea de
Investigación: Procesos Gerenciales**



**University of Carabobo
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
FACULTY OF EDUCATION
ADVANCED MANAGEMENT MASTER IN EDUCATION**



**ATTITUDE OF TEACHERS TO THE STRATEGIES FOR ACHIEVING A
MANAGEMENT TEAM MANAGEMENT EDUCATION RELEVANT IN THE
BASIC SCHOOL OF RED "ANA Santiago GOBBO "**

Author: Mr. Hayne of Castilian C. Torres

Tutor: Dr. Maria Luisa Trestini

Year: 2014

ABSTRACT

The attitude of teachers is critical to building knowledge in the learning process. Therefore, this research aims to analyze the attitude of teachers facing the integration strategies of the management team to achieve a relevant educational management in the "Escuela Bolivariana Santiago Ana Rojas of the Gobbo" Guacara Carabobo State Education Unit. It is a descriptive research with field design. Because the population is finite, one census sample consisted of 15 teachers was used. To collect the information the survey technique was used by applying a questionnaire policotómica three response alternatives, always, sometimes, never. The questionnaire was subjected to construct validity, content and expert judgment. The reliability was calculated through Cronbach Alpha, resulting in 0,859, you can set the instrument showed very high levels of reliability. The data were analyzed in percentage terms, being designed statistical tables and graphs, and interpretation was performed with reference to the most significant information provided by teachers, comparing this information with the epistemological foundation of research. It was concluded that teachers have positive attitudes to face a new task at work where you play, whether it is with varying degrees of difficulty, and have negative attitude when they face new challenges due to integration strategies that managers use are not effective or contribute to participation to achieve a relevant educational management. Are encouraged to review these strategies to achieve rapprochement between staff and identification with the campus which would generate adequate integration for smooth operation.

Descriptors: Attitude Management Management Strategies

Research line: Process Management

INTRODUCCION

Venezuela es un país con una educación, cuya base fundamental está regida en función de la búsqueda de una estabilidad social, económica, cultural, científica que requiere la sociedad venezolana. De tal manera que se pone de manifiesto la importancia que representa para la sociedad la consecución de las metas educativas que permitan obtener una educación de calidad, óptima, pertinente y coherente con el contexto histórico nacional que actualmente se vive; para ello, se tendría que indicar como prioridad nacional del estado venezolano, mejorar eficientemente el sistema educativo en general, dinamizando y actualizando los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en las instituciones escolares que buscan la formación de los ciudadanos de este país.

Es importante destacar que Justamente para mejorar el sistema educativo del país, es necesario que el estado asuma con mucha seriedad políticas educativas que conduzcan a lograr la calidad educativa que se anhela. Una política podría centrarse en la preparación y capacitación del docente, ya que son los que tienen la gran labor de ayudar a formar a los ciudadanos para el país. Los docentes son los responsables de que las políticas educativas sean alcanzadas, por ende tienen un rol preponderante y de vital importancia para cubrir las expectativas educativas que el estado que descansa en sus hombros para el logro de una mejor sociedad.

Dentro de esta educación de calidad, esta también presente el personal directivo, que gerencian estas instituciones escolares, son ellos los responsables de la gestión institucional, de los procesos de seguimiento y

supervisión del proceso educativo en general. En un proceso educativo cada vez más complejo y donde los actores sociales juegan un papel fundamental, los directivos deben estar atentos para incorporar a todo el personal en el logro de las metas y en el cumplimiento de las actividades planificadas.

Es primordial entonces que estos gerentes educativos, pongan en práctica estrategias de integración que coadyuven a que los docentes adquieran y desarrollen actitudes proactivas que permitan la identificación con el plantel con sus metas, con su misión y visión, en pro de una gestión efectiva.

En relación a ello, la presente investigación tiene como objetivo Analizar la Actitud del Personal Docente ante Las Estrategias Gerenciales de Integración del Equipo Directivo para Lograr una Gestión Educativa Pertinente en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de Del Gobbo” de Guácara Estado Carabobo. Quedando constituida por capítulos:

Capítulo I: Describe el planteamiento y formulación del problema, los objetivos del estudio, tanto general como específicos, y la justificación de la investigación que se realizó.

En el **capítulo II:** Se describe el Marco Teórico donde se indagó sobre los antecedentes y bases teóricas de las variables, su fundamentación teórica, bases legales que sustentan dicha investigación y el cuadro de operacionalización de las variables estudiadas.

Posteriormente se presenta el **capítulo III:** Que trata sobre el marco Metodológico, tipo y diseño de la investigación, población y muestra de estudio, instrumento de investigación, validez y confiabilidad del mismo.

Por último se describe el **Capítulo IV**: dentro del cual se presenta el análisis e interpretación de los resultados. Luego las conclusiones y recomendaciones. Finalmente las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación es considerada un eje fundamental en la vida del ser humano ya que promueve, estimula y dirige su desenvolvimiento como ente social, además, a través de sus fines y metas tiene la intención formadora de influir sobre la dinámica del individuo para lograr su pleno desarrollo.

De allí que la educación venezolana concebida como un proceso de desarrollo del país, debe estar orientada a promover acciones pedagógicas dirigidas a proporcionar a quienes aprenden de forma armónica, sistemática y coherente, oportunidades para el logro de los objetivos educacionales. Además, ésta es entendida como una construcción social que configura, en buena medida, el futuro colectivo y garantiza la necesaria adaptación de las personas a situaciones nuevas generadas por los cambios propios de esta época tan dinámica.

Igualmente la educación es considerada como un derecho social y, por tanto, es fundamental para la formación de todos los ciudadanos en un plano de igualdad, y sin discriminación alguna. No obstante, ésta debe adaptarse a los intereses de los estudiantes, sus capacidades y necesidades; por lo tanto demanda su progresiva revisión a fin de garantizar la inserción de los individuos en los contextos sociales del país, lo que pudiera servir de soporte

para tener una sociedad creativa, participativa, democrática, generadora de cambios y comprometida con el desarrollo del país .

En atención a lo planteado, se hace necesario e imprescindible un gerente educativo comprometido con la gestión escolar, que trabaje en pro del logro de las metas institucionales y maneje las herramientas necesarias para incorporar a los actores escolares en el éxito de la gestión educativa.

Reafirmando lo expuesto, en La Cumbre del Milenio, UNESCO (2000), se indicó que a pesar de los avances científicos y tecnológicos, los problemas mundiales más graves de la historia seguían iguales o peores; y uno de los más significativos en el contexto escolar, es el Liderazgo Educativo.

De hecho, los 190 líderes presentes en ésta cumbre, coincidieron que el liderazgo escolar se da y está presente en las instituciones educativas, ya que cada escuela de acuerdo a su propio contexto tiene un perfil o manera de funcionamiento particular, por supuesto éstas se rigen por las normativas legales y educativas establecidas por el estado, es así que la forma más concreta de éste liderazgo, es el estilo de como el gerente logra direccionar pertinentemente la labor educativa en aras de la consecución de las metas institucionales, demandando de éstos responsables una actitud proactiva que permita a través de diferentes estrategias involucrar al personal para conformar equipos de alto desempeño, lo que generaría una gestión institucional exitosa..

Así mismo, en esta Cumbre del Milenio, muchas naciones de América Latina como México, Brasil y Chile, manifiestan que están invirtiendo en programas de capacitación orientados a afianzar las destrezas en la formación estratégica gerencial para la integración y perfeccionamiento, con el fin de formar líderes directores efectivos, seguros y motivados que trabajen de

manera intergrupala con el personal docente de alto desempeño, para de lograr los objetivos y metas trazadas.

En atención a lo expuesto, en nuestro país se destacan las atribuciones y se precisa el desempeño de los directivos educativos. En la Reforma Parcial del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2000), art. 11 establece que

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

En consonancia con lo anterior, se observa la importancia del rol del director en el funcionamiento del plantel, por ser éste quien tiene la responsabilidad de conducir la institución hacia el logro de los objetivos y metas establecidas. En tal sentido, el gerente educativo debe promover la integración de su equipo de trabajo, incorporando además de sus de sus coordinadores y docentes de áreas, al personal docente, administrativo y obreros, que son los actores inmediatos del plantel. No obstante, se observa con mucha cotidianidad que los directivos generalmente trabajan de manera aislada

donde las decisiones se toman de forma unilateral, sin permitir el involucramiento de los docentes en la realización de las actividades programadas. Una de las manifestaciones de esta actitud del personal directivo, se puede evidenciar en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PICE), donde el director debe necesariamente trabajar en equipo, con la finalidad de lograr el desarrollo y el alcance de los objetivos formulados, sin embargo se observa con frecuencia la poca participación del personal docente en tan significativa planificación.

Ante lo enunciado, Robbins y Coulter (2004) indican que *“una persona comprometida con su organización es aquella que se identifica con la misma y con sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (P.87)*. Por ello, un docente se siente identificado con el plantel y con la gestión escolar, cuando es considerado en el proceso de toma de decisiones, además de ser participe en el trabajo productivo y creador, condiciones éstas que permiten un clima organizacional satisfactorio y genera un sentido de pertenencia de los miembros de la institución.

Por ende, para conducir una organización el director debe poseer además de habilidades gerenciales, debe ser líder, comunicador y motivador, herramientas que le van permitir desarrollar acciones a través del manejo de estrategias de integración del personal que labora en la institución, para que a través del trabajo en equipo se logre una gestión escolar cónsona con las necesidades e intereses de sus miembros; así como también alcanzar las metas programadas.

Por otra parte, ante la intención de elevar la efectividad de gestión de los directores hacia la búsqueda de alternativas para afrontar la problemática institucional, éstos deben ejercer un liderazgo eficaz con objeto de

emprender acciones, donde participen activamente los docentes en la solución de situaciones planteadas y así contribuir al logro de los objetivos de la institución educativa.

Es pertinente acotar que el director como guía principal de la organización, garante y responsable de la conducción del proceso educativo le corresponde impulsar, promover y fomentar en el personal docente relaciones interpersonales satisfactorias, de tal manera que exista un clima de trabajo agradable dentro del plantel. Sin embargo, se observa que en la Escuela Básica Ana Santiago de Del Gobbo, los docentes y los directivos muestran un comportamiento poco integrador, el cual se evidencia por la participación limitada del personal docente en el proceso de toma de decisiones para la solución de conflictos, en muchos casos pudiera atribuírsele a la actitud exhibida por el personal directivo que en algunos casos impide el debido acercamiento del personal a su gestión, observándose notoriamente en las planificaciones cotidianas donde estas decisiones se realizan de manera unilateral lo cual pudiera generar desinterés en la consecución de las metas propuestas por la institución.

En correspondencia con lo anterior, se observa una repercusión negativa de esta actitud reflejada por los directivos del plantel cuando los docentes demuestran apatía hacia la realización de las actividades planificadas, evidenciándose un alto porcentaje de inasistencias al momento de hacer cierre de los proyectos educativos, donde solo asisten tan sólo 10 docente de los 17 que laboran en la institución; demostrándose con ello la poca participación en las soluciones a los problemas presentados en la institución, estas actuaciones de los docentes, se corresponden con una actitud de poco compromiso hacia su labor, hacia la institución y hacia el directivo,

comportamientos que obstaculizan la gestión escolar y por ende el logro de las metas establecidas.

Ante lo planteado, se puede inferir que los docentes de esta unidad educativa, poseen una actitud de poca integración y colaboración en el trabajo que los directivos desarrollan; además es importante señalar que los docentes manifiestan sentirse afectados y descontentos con los lineamientos emanados por la dirección, debido a que consideran que no se les da oportunidad de presentar soluciones a los problemas que se suscitan; de hecho, participan muy poco en las actividades planificadas, expresando que las decisiones se hacen de manera unilateral y no por consenso, lo que trae como consecuencia que cualquier actividad que se realice dentro de la institución no tenga el éxito esperado, esta situación descrita tiene además repercusiones en el proceso de aprendizaje de los alumnos ya que genera desmotivación en los docentes en su quehacer diario, de allí que el desempeño de los mismos es muy débil, porque se evidencia un alto índice de inasistencia (40%), en actividades tan importantes dentro de la gestión de esta institución, como los cierres de proyectos; situación que amerita revisar la actitud de los docentes ante las acciones que los directivos utilizan para integrarlos a su trabajo escolar.

De lo anteriormente expuesto surge la necesidad de realizar un estudio que permita analizar la actitud del personal docente ante las estrategias de integración del directivo para lograr una gestión educativa pertinente en la Unidad Educativa "Escuela Básica Bolivariana Ana Santiago Rojas De del Gobbo", en Guacara, Estado Carabobo. Es por ello que surge la necesidad de plantearse la siguiente interrogante:

¿Cuál es la actitud de los docentes frente a las estrategias de integración del directivo para lograr una gestión educativa pertinente?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la actitud del personal docente ante las estrategias de integración del Equipo Directivo para lograr una gestión educativa pertinente en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo

Objetivos Específicos

1. Indagar la actitud del personal docente para lograr la integración del personal docente a una gestión gerencial pertinente.
2. Describir las estrategias que utiliza el directivo para integrar a los docentes en el logro de una gestión educativa pertinente.
3. Identificar las actitudes negativas y positivas de los docentes hacia las estrategias de integración que utilizan los directivos para lograr una pertinente gestión educativa.

Justificación de la Investigación

Las estrategias gerenciales adecuadas para lograr la participación de los docentes en la gestión pertinente del directivo, garantizan de alguna manera la creación de un ambiente óptimo de trabajo, generan un diálogo constructivo y comunicativo que permite promover una idónea integración de los miembros de la institución, así como también refuerzan y ayudan a reconocer todo el mérito y el desempeño de los docentes en su quehacer cotidiano.

En tal sentido, esta investigación permitirá determinar el rol que desempeña el director del plantel como gerente que coordina todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la institución, para sustentar la importancia del trabajo en equipo, reconocer que es fundamental la participación de los docentes como un solo equipo en función de metas comunes.

Todas las estrategias para la integración en bien de la institución, permitirá que el director estimule de manera eficaz en los docentes una actitud positiva para comprender las diversas formas que él como gerente utiliza para lograr la integración de ellos en la gestión educativa que el desarrolla.

Esta investigación se considera esencial por cuanto constituye una contribución que unida a otros esfuerzos investigativos en el ámbito educativo, pudiera motivar al personal directivo y docente del plantel en estudio a lograr consolidar las mejores esfuerzos, como herramientas útiles y eficaces que permitan la integración entre ellos para conseguir una gestión educativa pertinente en la institución

Además esta investigación podrá servir como material de apoyo teórico para la realización de futuras investigaciones en esta temática. Investigación que beneficiará a la comunidad de ésta institución, por cuanto la exploración se realizará dentro de las instalaciones. Asimismo proporcionara datos que

pueden servir de base y apoyo a las autoridades pertinentes para aportar ideas y sugerencias para lograr una gestión escolar efectiva. Además se aspira, que esta investigación sea marco referencial a otras investigaciones que aborden esta misma problemática educativa

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan diferentes investigaciones referidas a la temática y problemática que aborda la integración del personal docente a la gestión escolar de los directivos de los planteles, la actitud de los docentes ante esta integración y la gestión de los directivos para lograr la incorporación de los docentes en su trabajo escolar

Arias (2005), en su investigación "Participación del Gerente Educativo en la Integración de la Comunidad a la Unidad Educativa "Santiago F. Machado" Ciudad Alianza. Estado Carabobo, concluyó que el gerente educativo no propicia la integración escuela-comunidad a pesar de mantener un dialogo efectivo con los representantes, su debilidad radica en que no logran incentivar a su personal para llevar a cabo actividades que resulten beneficiosas en el logro de la integración. Uno de los principales fines del sistema Liceo Bolivariano es propiciar la integración del alumno a su comunidad y por tanto con su propio proceso de aprendizaje, a través de la colaboración y participación de los representantes y miembros de la comunidad a la que pertenece la institución. Integración que debe ser fomentada en primer plano por los docentes, quienes deben sentirse identificados con los cambios y estrategias planteadas, se debe recordar que la comunidad no debe encontrarse ajena a los acontecimientos que dentro de las instituciones educativas se suscitan.

Hernández, (2005) realizó un estudio que tuvo como objetivo proponer un plan de autogestión para el mantenimiento de la infraestructura del Jardín de Infancia Pbro. Crispín Pérez Tocuyito. Estado Carabobo, con el propósito de mejorar y conservar la estructura física. Su trabajo estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible apoyado por una investigación de campo de carácter descriptivo, su método escalamiento tipo Likert con cinco alternativas, la interpretación de estas permitió determinar la necesidad de un plan de autogestión para el mantenimiento de la infraestructura, lo que producirá la participación del personal docente, también la de la comunidad educativa tanto en la elaboración de planes y programas como en la ejecución de los mismos. Se determinó la factibilidad social y legal para llevar a cabo el plan como propuesta, se presenta el diseño del plan conteniendo su estructura en base a sus necesidades detectadas.

De esta manera, se puede decir que este trabajo investigativo guarda relación con el trabajo que se realiza porque podría reforzar las estrategias de integración que son fundamentales para lograr los fines o metas establecidas.

Así mismo, Carballo (2006), en su investigación Actitud del Docente de Educación para el Trabajo como Gerente de Aula en el Plan de los Liceos Bolivarianos, entre sus recomendaciones plantea la necesidad de crear mecanismos que aseguren que la información llegue a todos los docentes y evitar así los considerables niveles de desinformación expresado por los mismos, los docentes muestran un notable descontento por su posición ante los cambios presentados. Ya que después de haber permanecido por años en un sistema educativo de manera abrupta son parte de la transformación que a nivel educativo se presentan, sin haber recibido ninguna capacitación

previa, lo que ha creado malestar entre el personal. Destacándose que todo cambio de paradigma trae consigo cierta resistencia, este comportamiento manifestado se ha evidenciado en las aulas de clases donde inevitablemente se ha recurrido a la improvisación como herramienta de trabajo.

Igualmente, Velasco (2007) en su trabajo investigativo que tuvo por objetivo proponer un programa de Autogestión Comunitario, para el mantenimiento de la infraestructura del preescolar M.I.S.I.F.U.S. (Misión Integradoras y Solidaria que Interactúa con la Familia Uniéndola en la Sociedad), su metodología modalidad de proyecto factible, con apoyo en la investigación de campo y documental. Su población formada por 91 personas. La investigación dio como resultado que es necesaria la propuesta de autogestión comunitaria, en base a sus necesidades detectadas.

Este proyecto se vincula, con el trabajo investigativo, porque tratar de consolidar una herramienta efectiva de integración como la autogestión, para cualquier comunidad escolar, orientándose a cualquier servicio que satisfagan una necesidad colectiva.

Arias (2008), en su trabajo "desempeño gerencial del director en el logro de la integración del personal docente en las escuelas básicas estatales del Municipio Naguanagua. Estado Carabobo. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo, no experimental, realizado con una población de 14 directores y 162 maestros, seleccionándose una muestra de 14 directores y 52 docentes. Se utilizó un cuestionario estructurado en la escala tipo Likert, con tres alternativas de respuesta y validado a través de juicio de experto.

El estudio se fundamenta en las teorías de gerencia participativa de Machado (1995), y Smith (1999), teoría de la integración de Soto (2003), teoría de las relaciones humanas de Chiavenato (2003) y teoría del liderazgo de la elección Osman (2001). Se concluyó que no existe una integración de forma permanente del personal directivo con los docentes que permitan mejorar la práctica educativa, así como las relaciones que deben existir entre ambos. En este sentido la investigación mencionada, tiene relación con el estudio, porque evidencia mejorar las relaciones entre el directivo de una institución educativa con el personal docentes que allí labora; es decir, mejorar su actitud para que juntos, conformen equipos de trabajos, compartan visiones y aprendan unos de los otros.

Por su parte, Mosquera (2009), realizó un trabajo titulado "La actitud del directivo y personal docente ante la cultura organizacional de la institución", la cual tuvo como objetivo general determinar la actitud del directivo y del personal docente, ante la cultura organizacional de la Unidad Educativa "La Glorieta". La investigación estuvo enmarcada en el tipo de investigación descriptiva y un diseño de estudio de campo con una población de 28 docentes y 03 directivos, el instrumento fue un cuestionario con respuestas tipo escala de Likert con número de 17 ítems. Las conclusiones planteadas arrojaron que el directivo y el personal docente deben tomar actitudes positivas, tomando en cuenta el sentido de pertenencia, y así mantener una cultura donde los roles asumidos proporcionen como resultado un trabajo escolar de calidad y el desempeño de ellos se dé, sin dificultades.

El estudio de Mosquera, (Ob. Cit.) muestra como la actitud tanto del directivo como la del personal docente, garantiza el mejoramiento de la institución, propiciando estímulos, motivaciones y comprensión para que las actividades

de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y de progreso, lo que se traduce en un desempeño exitoso en toda la labor educativa.

Este trabajo, sirvió de información y evidencia para el desarrollo de este estudio, ya que hace referencia acerca de las actitudes que deben tener tanto el directivo como el docente, beneficiando de esta manera a la comunidad educativa en general y así mantener una cultura donde los roles asumidos faciliten el desempeño de ellos.

Al respecto, Álvarez (2011) realizó un trabajo de investigación que su objetivo consistió en proponer estrategias gerenciales en la integración escuela – comunidad caso E. B. B. Ruiz Pineda II Valencia. Edo Carabobo. El mismo se fundamenta en la Teoría de la Integración de Koontz y ODonnell (2002), está enmarcado en un proyecto factible, se apoya en un diseño de campo para efectos del diagnóstico. La muestra conformada por cien individuos. Se utilizó un instrumentó dicotómico contentivo de treinta y siete ítems, la prueba se realizó en 10 sujetos de la muestra Se utilizó el coeficiente de Kr20 de Richardson para la confiabilidad. Los resultados permitieron concluir que existe la necesidad de diseñar la propuesta planteada, ya que con ella se lograra la integración de la comunidad –Escuela.

La investigación guarda estrecha, relación con este estudio por cuanto se demostró que es posible realizar un plan de integración escuela- comunidad donde demuestra que con el trabajo conjunto se puede lograr las metas que se tomen, por cuanto el beneficio es colectivo, dentro del centro educativo.

En igual forma León (2011), en su investigación que tuvo por finalidad proponer Estrategias Gerenciales para promover la Integración y Participación activa de los Padres, Madres y Representantes en el Proceso Educativo de los Estudiantes del L.N.B Pbro. “Luís María Sucre”. La

investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo. La muestra quedo conformada por 170 padres, madres y representantes, y 11 docentes, que representa 30% de la población. La información se recaudó mediante un cuestionario policotómico de 30 preguntas con tres alternativas de respuesta (Siempre, Algunas Veces, Nunca). Se concluye que dentro de las instituciones educativas se hace necesario la participación e integración espontánea de los entes involucrados; puesto que todos los sujetos muestrales aceptan la propuesta y están dispuestos a colaborar en la ejecución de las diversas actividades que en ella se establezcan lo que resultaría provechoso para desarrollar los ideales de la educación.

La investigación presentada, guarda relación con el trabajo que se realiza porque podría orientar la propuesta de estrategias gerenciales, además en la investigación se puede evidenciar el éxito que tuvo la participación de una comunidad motivada y comprometida con todo este programa para mejorar las condiciones de la institución a través de la autogestión educativa con la participación de la comunidad.

BASES TEÓRICAS

Es importante indicar que en la actualidad la gerencia educativa necesitan concientizar más sobre las habilidades y capacidades para la formulación e implementación de estrategias que generen integración y funcionalidad de los directivos en su entorno educativo, dentro de las perspectivas de tener un recurso humano participativo e integrado a la gestión educativa de la institución.

Actitud

La Real Academia Española (2001), define la palabra actitud como la disposición de un ánimo que se manifiesta de algún modo, por otra parte, ha sido definida como un estado de disposición nerviosa y mental, que es organizado mediante la experiencia y que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo ofrece a los objetos y a las situaciones.

Concepto de actitud. Robbins (2004)

Define a las actitudes como los juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. La convicción de que “discriminar es malo” es un enunciado de valor. Tal opinión es el componente cognoscitivo de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su componente afectivo, su parte emocional o sentimental, como se aprecia en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”. Por último, y más adelante nos extenderemos en el tema, el afecto tiene resultados conductuales. El componente conductual de una actitud remite a la intención de conducirse de cierta manera con alguien o algo.

Ante tal aseveración, la actitud es más bien un estímulo social, en primer lugar antes que una motivación biológica. Es una propensión aprendida para responder de un modo interactuante a un objeto social. Por eso la psicología social estudia las actitudes para predecir conductas, al observar las actitudes de una persona, puede preverse su modo de actuar.

De tal manera las actitudes generales predeterminan mejor los comportamientos frecuentes, las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos. A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos. Por lo tanto las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes. Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. En las organizaciones son importantes ya que afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores; sin embargo se demuestra qué tan productivo es el comportamiento en relación al desempeño del docente, cuando existe una satisfacción en el trabajo.

Tipos de Actitudes

Duque (2003), en el estudio sobre las emociones y los sentimientos, define algunos tipos de actitudes:

Compromiso con el trabajo: se puede definir como el nivel en que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo, la actitud hacia el trabajo, pronostica los niveles de rotación.

Para efectos de lo antes mencionado, el trabajo no solo significa transformar la naturaleza y sino también al hombre, y de manera consciente, que no solo le permite obtener riquezas materiales sino el desarrollo del ser humano en los diferentes ámbitos que le constituyen y que por medio del trabajo el individuo ve satisfecha, no solo las necesidades materiales, sino las del

ámbito personal. A esto se le suma que con el paso de los años, la sociedad se ha hecho parte esencial del término trabajo, que ha surgido con la intención de dar una transformación ascendente de la concepción de las personas al trabajar y de cómo por medio del trabajo el individuo adquiere status dentro de la misma.

Satisfacción en el trabajo: se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo. Por lo tanto la participación produce un involucramiento mental y emocional, el cual proporciona buenos resultados tanto en las instituciones como al personal trayendo como consecuencia resultados positivos en el desenvolvimiento de sus labores, por eso es muy importante que exista un buen clima organizacional dentro de la institución ya que esto promueve la intervención de los trabajadores en cada una de las actividades y eventualidades que puedan originarse logrando así resultados satisfactorios.

Compromiso organizacional: Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ellas como integrante. Duque (2003), sostiene que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación, este último demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto. Una persona desarrolla con gran motivación en su trabajo, porque se identifica con la institución originando de esta forma su sentido de pertinencia con miras a un crecimiento que le permita desarrollarse e ir superándose dentro de la misma, consiguiendo una buena estabilidad laboral y económica para él y su entorno familiar. Por ello, todos estos factores son de suma importancia ya que para obtener buenos

resultados en el comportamiento de las personas a nivel laboral se deben cumplir cada uno de estos.

Asimismo las actitudes también pueden resultar positivas o negativas según faciliten u obstruyan la manera que la persona tenga que afrontar su realidad en cada momento de su vida. Así una actitud positiva al enfrentar una nueva tarea en el trabajo donde se desempeñe y de dificultad mayor o menor sería por ejemplo, en considerarla una oportunidad de desarrollo laboral, de ser más especialista en lo que hace, demostrar que aprende en poco tiempo, y lo hace bien, y que sea un reto a sus propias capacidades.

De manera que las actitudes son las habilidades con que se afronta la realidad en todo instante, logrando siempre escoger qué tipo de actitud se aplicara ante un evento o acontecimiento u otro. Y de tal manera, se puede decir que desde la perspectiva de las actitudes, son importantes porque permiten ver como se enfrentan situaciones particulares, debido que van a determinar o establecer de manera significativa los resultados que vamos a tener antes esas circunstancias.

Es decir, que se entiende por actitud, según Papalia (2009), una tendencia disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Pero, en la actitud podemos encontrar varios elementos, como los pensamientos y las emociones, en el estudio de una profesión, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Papalia (Ob. Cit.), destaca diferentes tipos de actitudes, las cuales se fortalecen debido a una constante interacción entre las capacidades adquiridas y las experiencias ambientales. Entre ellas mencionamos:

Actitud integradora: La comunicación de sujeto a sujeto, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la unificación o integración de las personas. Esta actitud es la que permite en el ámbito escolar se de la colaboración constante entre todo el personal, porque existe consenso y conciliación. Aspectos que por demás son sinónimos de integración, lo que conduce a la conformación de un ambiente de trabajo agradable y de fácil involucramiento en las actividades programadas dentro de la institución escolar.

Actitud emotiva: Cuando dos personas se tratan con afecto, se basa en el conocimiento interno de la otra persona (amor, cariño, enamoramiento, son actitudes de benevolencia).

De tal manera descubrir las necesidades e intereses del personal del plantel, tomando en cuenta las características que tiene cada uno en particular, permite conocer y estar más cerca con las alegrías, tristezas, sueños, aspiraciones y expectativas de las personas. Aspectos que ayudan a promover actitudes positivas hacia el trabajo mediante la realización de actividades, orientando a todos a trabajar en función de metas comunes.

Actitud interesada: Puede considerarse como la consecuencia natural de una situación de indigencia del sujeto, cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca todo los medios posibles para satisfacerlos, por ellos, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo.

Para decidir qué tipo de comportamientos se deberá reflexionar sobre los aspectos por el cual el personal no toma interés en la gestión de trabajo, ser autocríticos ante las exigencias laborales y muchas veces ser tolerantes cuando no se logre lo planificado.

Actitud desinteresada: Esta no se preocupa, ni exclusiva, ni primordialmente, por el propio beneficio, sino que tiene su centro de enfoque en la otra persona que no la considere como un medio de instrumento, sino como un fin, compuesta por cuatro cualidades: apertura, disponibilidad, solicitud y aceptación.

Todas las personas que posee esta cualidad de moverse en la realidad, no se impacienta por el beneficio que pueda traerle tal hecho o actividad a su vida; su eje de orientación es dirigido a la otra persona, con total empatía, que no pasa a considerarla una herramienta, sino una conclusión. Las cualidades necesarias para que se de este tipo de actitud, son la solicitud y aprobación, la apertura, y encontrarse en servicio disponible.

Actitud manipuladora: Solo ve al otro como medio de manera que la atención que se le otorga, tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio. Se refiere a personas que no consiguen progresar por sus propios medios; por esta razón buscan a otro, lo utilizan como un instrumento, de modo que el cuidado que se le confiere, desde un principio tuvo como fin: la investigación para su propio beneficio.

Actitudes hacia el trabajo

Soler (2011) señala en su investigación que existen cinco grandes grupos de actitudes en el trabajo a referir y:

Reactiva; Persona que hace el trabajo lo mejor que sabe, pero que espera que le proporcionen las instrucciones precisas. Poca capacidad de iniciativa y que cuya máxima aspiración es la de ser útil y cumplir con su cometido.

A este tipo de sujetos les encanta seguir reglas predeterminadas, por lo que realizan su trabajo como mejor lo consiguen, pero siempre están a la expectativa de aceptar mandatos con instrucciones explícitas. Tienen muy

poca capacidad de seguridad e iniciativa, asumiendo como consumación de sus tareas, la limitación instaurada por él mismo de solo limitarse a desempeñar trabajo para lograr su objetivo y la sensación de sentirse útil como persona.

Pasiva: Persona que aplica a la ley del mínimo esfuerzo. Procura pasar desapercibido y es adicta al escaneo. Por lo tanto, dentro de un grupo siempre prefiere pasar desapercibida, sin realizar ningún tipo de esfuerzo que signifique alcanzar algún fin.

Negativa: Siempre encuentra defectos a todos lo que se hace o propone. Estas personas, en todas las actividades o labores que efectúan o plantean, se encuentran rociados de desperfectos, este tipo de personas son expertas en descubrir cosas negativas o imperfecciones en todas partes.

Proactiva: Persona altamente motivada para conseguir los objetivos del centro y los suyos propios, capaz de orientar todas sus actividades hacia ello y de contagiar su entusiasmo a los compañeros/as. Cuando se encuentra con algún problema aplica estrategias para su solución.

Colaboradora: Siempre dispuesta a prestar su ayuda para la consecución de los objetivos. Fuertemente motivado y se brinda a ayudar a la primera oportunidad. Aunque tiene una gran capacidad de trabajo y entusiasmo, prefiere mantenerse en segundo plano.

La actitud de los directivos ante su personal es fundamental para lograr la integración pertinente de este al trabajo en el plantel educativo; por ello el

gerente escolar actual necesita tener la capacidad de encaminar en el liderazgo a sus subalternos. En todas las organizaciones actuales es primordial e importante que la gerencia estimule mediante un liderazgo al resto de los equipos de la organización. Es así como un líder es capaz de lograr y de alcanzar de su gente la mayor cantidad de provecho y beneficio.

De igual manera la falta de un líder puede acarrear en la organización a situaciones en las que se vea comprometido incluso su estabilidad y permanencia. Este liderazgo debe ser equilibrado y siempre dirigido en provecho de la estructura organizacional; es decir, el directivo debe estar consciente de las fortalezas y limitaciones de su equipo, y gestionar la estabilidad y confianza de su gente.

Teorías que sustentan la Investigación

Teorías de las Actitudes

Rodríguez (2004), sostiene que las actitudes pueden ser positivas y negativas, que son instruidas y siempre se tienen dos ideas y opiniones y las describe en dos teorías para su mejor entendimiento.

- **Teoría del Aprendizaje:** son las actitudes que se aprenden del mismo modo, que se aprende todo lo demás. Estas teorías conciben a las personas como seres pasivos, cuyo aprendizaje depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos.

- **Teorías de la consistencia cognitiva:** según las teorías de la consistencia cognitiva, la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

De tal manera, el director lleva toda la responsabilidad y decisiones tomadas, y por consiguiente, evita así la confrontación de todo el personal docente, y trata de lograr una mejor una comunicación entre los ellos para que cada uno sepa cuáles son expectativas y necesidades.

Falcón (2004), enuncia que los gerentes y administradores están enfrentando situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones que pueden o no ser del agrado del resto de la organización. Y muchas veces el personal docente no capta las decisiones que debe tomar por lo cual se entiende que se debe desarrollar una adecuada estrategia comunicacional para poder identificar la gravedad de las situaciones, la profundidad de la problemática, así como las herramientas y medios a utilizar para lograr una correcta solución a los problemas. Es tarea fundamental del gerente actual, conocer muy bien las fortalezas y debilidades de su organización y en especial el recurso humano con que cuenta cada unas de las Instituciones.

Gestión

La gestión de un director es ser responsable sobre un proceso educativo, Stoner (2003), define la gestión como *“la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos”* (P. 144). Por lo tanto, es la ejecución de todas las acciones y funciones, actividades y medidas necesarias para lograr éxitos en los objetivos expuestos de la institución educativa. En la misma disposición de pensamientos, la gestión implica un fuerte compromiso y responsabilidad de sus actores con la institución y también con los valores, aportes y principios de eficacia y eficiencia de todas las acciones ejecutadas; donde las acciones y funciones deliberadamente elegidas y planificadas establecen todos los objetivos que posibiliten la tarea de conducción

involucrando las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de la institución educativa; pero en la gestión educativa, el compromiso de las competencias humanas es el más representativo.

Gestión Gerencial. Dorta (2011)

A medida que la dimensión de una organización es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la institución.

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la organización deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas.

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégicos y operativos. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar

personas y retroalimentar la planificación; según Álvarez (2011) son los siguientes:

1. Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
2. Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
3. Reconocer al personal como el recurso más importante.
4. Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos para la organización.
5. La dedicación, el compromiso y la participación de todos.
6. El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
7. Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del personal.

Cabe destacar que todo proceso administrativo en los planteles está constituido por un conjunto de partes de componentes entre docentes y directivos que integran elementos tanto humanos como materiales para ejecutar su funcionamiento de donde se ha de obtener la intencionalidad de los elementos de la institución educativa.

Mientras que, un conjunto de individuos que pueden interactuar entre sí y que son conscientes psicológicamente de la existencia de los restantes, perciben y son percibidos como miembros de un equipo. Las tareas determinan en muy buena parte el tamaño del grupo en las organizaciones logran observar a una organización como a una serie de grupos engranados en un todo, de modo que el rendimiento depende de la combinación de los rendimientos de los diversos grupos.

Las actividades que se realizan cotidianamente en la organización, se desarrollan mediante conjuntos, en el entendido de que los mismos se precisan como la integración de *“dos o más individuos, interactúa e interdependiente, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares”* Robbins (1996:294). Las personas se comportan de forma distinta cuando se hallan solas, y otra cosa es cuando se integran con otras en grupos, mejorando u obstaculizando las metas trazadas no solo a nivel individual sino a nivel organizacional.

Gerencia Educativa

Para Manes (2002), 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 todas aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. La gerencia educativa tiene características afines a otros tipos de gerencia tales como: la planeación, la organización, la dirección, el control, etc. La gerencia educativa no logra ver a la institución como un oficio, que persigue y debe haber una armonía y sindéresis absoluta entre la parte de la institución con la parte académica, ya que toda la planificación, estructuración, y ejecución de ideas debe ser en torno a la investigación del mejoramiento educativo y de la excelencia académica.

Gestión Educativa

La gestión Educativa adquiere escala sobre la labor humana, hoy en día existen dinamismos donde la máquinas cobra un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera significativa a los procesos sociales y el papel de las personas, es importante establecer las

diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración, para unos especialistas del contenido, la gestión se considera como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones, en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más característico.

Aspectos Fundamentales en la Gestión Educativa

1.- Los Grupos de Trabajo

Los individuos como entes sociales, necesitan agruparse para poder tener un mejor desenvolvimiento personal, social y como sujeto perteneciente a una organización laboral. Por ello los individuos pertenecen a una variedad de grupos, de manera que cualquiera clasificación está sujeta a las percepciones de los miembros implicados, según lo señala Robbins (1996: P. 240), establece la siguiente clasificación:

Clasificación de los Grupos

* **Grupo formal:** Todo grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional, con funciones de trabajo específica, son oficiales y están apoyados por el poder posicional. Sus funciones están usualmente especificada con claridad, caen dentro de esta clasificación: los equipos de proyectos, los comités, consejos, reuniones de grupos departamentales. Puede sub clasificarse en:

- **Grupo de trabajo:** está determinado por la organización, son aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea.
- **Grupo de mando:** está compuesto por los subordinados que reportan diariamente a un jefe determinado.

* **Grupo informal:** es el que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social, son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, están basados en la amistad. Como no son oficiales, no está prescrito lo que deben de hacer, es en ellos donde se ponen a prueba las ideas, soluciones creativas y son esenciales para el éxito de la organización.

2.-Trabajo en Equipo. (William, 2009)

Las organizaciones dependen de la capacidad y rapidez de adaptación que posean con respecto al mercado, ya que cada día se compite con mayor eficacia y eficiencia, para poder sobrevivir a todos estos cambios sin que se vea afectada la calidad del servicio o la motivación laboral. Se conforman equipos de trabajo a un grupo de personas que se unen para obtener un mayor desempeño, a través de los esfuerzos coordinados, para desarrollar habilidades, sentido común y experiencia. Es importante que los equipos de trabajo se adapten rápidamente a los cambios, que sean flexibles, dinámicos, que exista mayor cooperación, colaboración, cohesión; porque así responden mejor que los departamentos tradicionales, en los que en la mayoría de las veces predomina el individualismo.

Normalmente las organizaciones donde el trabajador tiene un labor específica (estructura piramidal) cada uno trabaja por sus propios intereses, conlleva a la existencia de poca confianza, conformismo, no hay motivación por lo tanto se nota que su productividad se vea afectada y no se satisfacen las necesidades ni individuales ni organizacionales; mientras que las organizaciones donde todas las personas aportan ideas y son tomadas en consideración como parte importante del proceso (estructura aplanada) se realiza el trabajo la excelente manera, aumenta la satisfacción en el sitio y de esta forma incrementa la productividad y el ambiente profesional.

Hoy por hoy existe una tendencia a desarrollar equipos de trabajo autónomo o autogestionario, integrados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia, a ellos se le concede autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben cumplir.

Los integrantes del equipo de trabajo participan en la toma de decisiones y con tareas compartidas, es multifuncional, cada componente del grupo debe poseer habilidades para realizar diversas tareas, todos responden por los resultados y fines logrados, deciden la distribución del trabajo entre sí, se entrenan entre sí, programan el trabajo, evalúan la participación individual y son responsables de la calidad del trabajo grupal y el mejoramiento permanente.

Tipos de Equipos de Trabajos. (William, 2000)

Equipo de trabajo auto gestionado: Cuentan con un alto grado de cesión de poder a través de la delegación, puesto que la autoridad para tomar decisiones puede ser delegada a todas la dependencia de la organización (toman sus propias decisiones y las ponen en práctica); están integrados por empleados asignados a los mismos, aunque a veces es el equipo mismo el que lo selecciona, se integran a la estructura básica de la organización.

* **Círculos de calidad:** pequeños grupos voluntarios que tratan de resolver problemas relacionados con la calidad (comparten ideas, ofrecen sugerencias, estudian formas de mejorar la calidad, reducir coste o mejorar el clima organizacional), son personas pertenecientes a una misma área de trabajo, se reúnen voluntariamente con el fin de identificar, analizar y recomendar soluciones para problemas relacionados con la calidad, la productividad y disminución de los costes.

Características de un Equipo de Trabajo Eficiente. (william, Ob. Cit.)

Todo equipo de trabajo cuenta con las siguientes características:

- * Establecer metas definidas, claras y específicas para las personas que conforman el equipo.
- * Se debe distribuir el trabajo en base a las habilidades y capacidades personales de cada integrante.
- * Cada miembro está en constante comunicación con los demás integrantes o los diferentes departamentos de la institución, para asegurar resultados.
- * Existe un coordinador que se encargara de guiar o instruir al equipo, también enlaza los avances, comunica dificultades y muestra avance parciales.

3.-Toma de decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes entornos de la vida, como a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para poder darle solución.

Tipos de decisiones

- **Decisiones programadas.** Son aquellas que se toman frecuentemente, son repetitivas y se convierte en una rutina, la persona que toma este tipo de decisiones, no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, ya que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas, es decir horario de clases, planificaciones, reuniones, entre otros.

- **Decisiones no programadas:** Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia o aquellas que necesitan un modelo o proceso específico de solución.

4.-Comportamiento

La esencia del comportamiento de una persona decide como quiere reaccionar ante estímulos y dedica asumir las responsabilidades de hacer que las cosas sucedan, entonces el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí misma y su medio.

- En tal sentido, el comportamiento proactivo del equipo directivo de la institución, le corresponde estar continuamente investigando nuevas oportunidades, establecer objetivos efectivos orientados al cambio, se deben anticipar y prevenir los problemas, innovar las cosas, actuar de forma diferente o desiguales, emprender acciones a pesar de las incertidumbres, persistir en sus esfuerzos, lograr resultados tangibles, puesto que están orientados a resultados.

Nilsa (2008), sostiene que es preciso señalar que el comportamiento proactivo es un factor determinante para competir y sobrevivir en su entorno cambiante, competitivo como el actual, las empresas buscan personas flexibles que se adaptan a lo inesperado y que sepan gestionar la incertidumbre. Cuando dos personas que trabajan en un mismo ambiente laboral y tienen responsabilidades idénticas y actúan bajo las mismas condiciones pueden realizar su trabajo de maneras muy distintas la una a la otra, de acuerdo a esto ser proactivo responde a los principales valores, aceptando responsabilidades en el círculo de influencia, se convierte en una figura de transición.

De esto se desprende que el ser humano funciona por hechos habituales o adictivos, sean negativos o positivos, cuando se cambian los hábitos se cambia el destino, sobre todo desde una perspectiva mental, los hábitos de pensamientos son los determinantes del futuro, esto va permitir un nivel de crecimiento tomando en cuenta las circunstancias, y condiciones del ambiente en general.

El papel que debe cumplir el personal docente debe ser activo, evitar caer en un comportamiento pasivo, de poca creatividad, sin innovación algunas y sobre todo de no perder el objetivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje y ser capaces de influir en el desarrollo del pensamiento, permitir el intercambio de ideas, que den paso a nuevos conocimientos, modelos, soluciones que colaboren con los serios problemas que afrontan; muchos docentes ocupan cargos avalados por la amistad, compromiso político, relación familiar con las personas que otorgan los cargos, mas que por excelencia académica que tengan, esto ha generado un deterioro en la docencia. Es necesario que el conjunto directivo este actualizado y se identifique con las necesidades y realidades presente de la organismo educativo.

En este sentido, se debe cambiar radicalmente la manera de clasificación a quienes desempeñaran su rol como gerente educativo, para permitir formarse con un aval académico, vocación de servicios, entusiasmo, motivación, generación de conocimientos, actualización y aplicabilidad. La educación ha sufrido cambios y transformaciones de modo que cada individuo en el desempeño de sus funciones adopta conductas diferentes de acuerdo a sus situaciones y ambientes.

5.-Desempeño Docente

Es el desempeño del deber, es el cumplimiento de las obligaciones y deberes inherentes a la profesión, trabajo cargo, oficio. Proceder, trabajar y dedicarse a una actividad es efectivo a su deber.

Según Gutiérrez (citado por Balzan, 2008), una tarea vital del líder y su equipo es establecer un sistema de medición del desempeño de la organización de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos.

Todo este desenvolvimiento del docente está asentado en una constante investigación, y se percata de las situaciones que se le exponen, esta determinará su propia evaluación, no solo está ligado a una recapitulación de capital, sino que para alcanzar el desempeño eficiente deben poseer un alto nivel de compromiso tanto profesional como personal.

Se puede decir que el desempeño laboral del docente, es el conjunto de funciones y registros que hacen viable su acción, cualidades de su comportamiento, ajustados a las reglas educativas y de la comunidad. El desempeño docente muchas veces se ve afectado por el alto comportamiento de su director o su supervisor, esto influye de forma positiva o negativamente, por lo tanto debe tener presente los siguientes elementos de los cuales señalaremos a continuación:

- **Factores del desempeño.** Gutiérrez (2001)

- **La satisfacción del docente**, como un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo y se manifiesta en determinadas actitudes laborales, también es un sentimiento de placer o

dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

- **La autoestima**, como un sistema de necesidades del individuo, por lograr una nueva situación, es importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, factor determinante significativo.

- **Trabajo en equipo**: cuando los docentes se reúnen y satisfacen en conjunto las necesidades produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen al equipo de trabajo.

- **Capacitación para el docente**: es toda la formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

La integración

Deutsch (1996) asigna a la palabra integra la de “hacer un todo con las partes, es decir convertir las unidades antes partes, en componentes de un” sistema coherente “, en donde un sistema tiene como característica el grado de interdependencia de los componentes y la “interdependencia” radica “en la probabilidad de que la modificación de uno de ellos, produzca un cambio predecible en el otro”. De acuerdo con esto, la “integración es entonces una relación entre unidades estas son mutuamente interdependiente y poseen en conjunto, de propiedades sistemáticas las que carecían si estuvieran aisladas” (P.56)

Bennis, W y Nannus, B (1995) establecen “que para establecer procesos de integración se requiere el ejercicio de un liderazgo transformador, estos autores consideran que la comunicación es la herramienta principal y

esencial para lograr integrar en forma positiva y a todos los actores de un proceso”. (P. 85).

En el contexto educativo, la integración como proceso para incorporar todos los esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales es fundamental. Para ello, se debe tener presente que se trabaja con personas con intereses y necesidades propias que deben converger en metas comunes, por lo que el gerente educativo debe demostrar un alto liderazgo para lograr que el compromiso y la responsabilidad de todo el personal se aboque al logro de las metas del plantel a través del cumplimiento de sus funciones y actividades.

Integración Escuela Comunidad

La integración y participación entre la escuela y la comunidad es un hecho necesario y vital en el porvenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial en este caso el directivo debe promover dicho proceso de integración, implantando para ello estrategias de comunicación que le permita captar el interés y la participación de la comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde la enseñanza- aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente.

La colectividad en la que se desarrolla la escuela constituye un precioso recurso educativo que puede ser empleado en el desarrollo de los esquemas escolares, como camino para fomentar en los alumnos el cuidado y protección del entorno comunitario, así como fortalecer sentimientos de pertenencia hacia la fuente educativa.

Participación Comunitaria

La palabra participación comunitaria tiene dos significados principales, el primero es “Dar parte”, es decir comunicar, informar o notificar, desde este

punto de vista, la participación sólo es posible con el libre acceso a la información de lo que ocurre alrededor, que de una forma u otra afecta nuestra vida. El otro significado que se utiliza más, es “Tener parte en una cosa”, es decir, compartir, entrar, intervenir, contribuir, donde cada integrante de la comunidad es una parte del todo y como tal interviene, comparte y contribuye. Así, la palabra implica al mismo tiempo el derecho a tomar parte, por ejemplo en las decisiones, así como el deber de contribuir, es decir tomar la responsabilidad por el grupo si estos están de acuerdo. (Montero, M. 2004. P.59)

Trabajo Comunitario

Para conceptualizar el trabajo comunitario desde la perspectiva de la Psicología Laboral, es importante considerar las vivencias, experiencias y conocimientos que se han adquiridos., para el efecto de una definición de trabajo comunitario proporcionándole mayor énfasis al ámbito laboral que es el área de la psicología del trabajo, para la cual es importante señalar que trabajo comunitario es sinónimo de labor colectivo ya que al conversar de colectivo se habla de grupo, (Albo, X.1994. P.105), plantea que:

Trabajo comunitario o colectivo es el trabajo en el cual un grupo de personas convocadas por la directiva y que están inmersas en la comunidad realizan una labor encomendada en función de algunos objetivos trazados .Con la excepción de que no hay remuneración para este tipo de trabajo.

Como se puede ver se nombran las palabras trabajo y grupo, en este caso se entiende por grupo a todos los participantes en un trabajo colectivo pudiendo ser de mayor o menor tamaño, por lo que es trascendental saber liderar conjuntos para obtener con eficiencia y eficacia los objetivos trazados.

De ahí la gran importancia de organizar y coordinar el trabajo comunitario, con los distintos líderes con el fin de optimizar tiempo, dinero, desempeño. Albo (Ob. Cit.).

Estrategia Gerencial

Manes Juan (1999), la Estrategía Gerencial es:

La estratégica gerencial es "...el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones" (P.20).

Es decir, estrategia es el arte de dirigir un asunto en un proceso regular, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Gerencia Estratégica Educativa. Manes J. (2002)

Según Manes alega que la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. La gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa. La estrategia representan la acciones planificadas que corresponderán llevarse a cabo para obtener los objetivos propuesto, para elegir una estrategia es primordial evaluar las posibilidades, importantes, alcances y características del componentes con el cual estemos laborando.

Según F. David, 1994

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica (P. 86)

Cómo la dirección de la gerencia estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas:

- Fortalezas y debilidades de la organización
- Las oportunidades y amenazas externas a la organización
- La construcción de los escenarios futuros
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.
- Concientizando que la "estrategia" implica cambios
- Construyendo una "visión" estratégica
- Invirtiendo en "capacidad estratégica"
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele.

Al analizar estos pasos una organización dictamina objetivos, y está va encaminado a las fines de los mismos. Al mismo tiempo la destreza de

entremezclar el análisis interno y el conocimiento utilizado por los directivos y sus colaboradores para establecer valores de los recursos y destrezas que ellos controlan. Crear lo que saben formar bien y escoger los problemas que pueden vencer. Se crea un componente de desempeño muy eficaz, encauzado en lograr los límites que se propone el proyecto, al crea un asunto nuevo para tomar las grandes decisiones, crea relaciones entre los miembros de la organización que está constituido por los docentes y los directivos con las nuevas zonas de influencia..

Estrategias de Integración

Través de la Comunicación. Robbin (1999)

La comunicación es algo más que transmitir información directamente, también a través de ellas se igualan las necesidades, se toman las disposiciones y se evalúan las alternativas. De la misma manera tomando en cuenta la comunicación es vital para formar un ambiente en que el personal se sienta motivado y alegre a trabajar hacia los objetivos comunes establecidos y posibles en conseguir una participación con todos los grupos y comprometidos voluntariamente dentro de los valores sociales del plantel. Por lo que Robbin (Ob. Cit.) Expresa que “ningún grupo puede existir sin la comunicación; la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significado de una persona a otra puede difundirse la información y las ideas. La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado”. (p.136).

Tipos de Estrategias de Integración. Robbin (1999)

Equipo de Alto Desempeño:

Es un conjunto limitados de personas con habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí que trabaja para lograr objetivo

determinado y común, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño con un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

Talleres motivacionales

Un taller motivacional debe ir acompañadas de intereses que impulsen a los líderes, como fuentes generadoras entre su grupo de trabajo. Los seres humanos somos más productivos y nos sentimos más comprometidos, cuando vivimos ambientes que nos estimulan, motivan e incentivan, promoviendo la lealtad y el sentido de pertenencia.

A través de los talleres motivacionales se logra la inspiración para que todos los miembros del equipo humano encuentren sus propias fuentes de motivación, trabajando en las actitudes, encausando los esfuerzos hacia metas comunes, hacia el éxito, sin dejar de lado la importancia de las metas personales de cada uno. Considérese el mantenimiento de la curva de la motivación y las relaciones humanas y el Trabajo en Equipo como un proceso.

Trabajo Social

Trabajo Social como actividad humana, no es su carácter social, sino su carácter de trabajo, de transformación y adaptación de una esfera del mundo humano (la esfera social) a las necesidades del hombre. Dicho de otra forma, el desafío del Trabajo Social hoy, es la humanización de las relaciones entre los hombres, toda vez que dicha relación se encuentra deshumanizada en la medida que obliga a algunos hombres a adaptarse en su animalidad al contexto natural y artificial en el cual le toca vivir.

Circulo de Comunicación

Hace referencia a la necesidad de cerrar la función de gestión de la comunicación en las organizaciones. Uno de esos sistemas de control puede ser el programa de sugerencias de las empresas, uno de los trabajos que se incluyen en este título, que no sólo constituye una excelente arma para potenciar la calidad en las organizaciones desde la participación de sus componentes, sino también una magnífica herramienta para detectar posibles necesidades y actuar en consecuencia. La comunicación, como la educación en su conjunto, es un dominio de la actividad humana que profundizar en su estudio es privilegio de diferentes Ciencias. La complejidad de la comunicación interpersonal requiere de un abordaje interdisciplinario.

Buzón de Sugerencias

Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente.

Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia. No obstante sus obvios beneficios, los buzones de sugerencia en las organizaciones suelen presentar dificultades en su implementación, obstrucciones en los procesos de comunicación y limitar de esta manera sus beneficios.

Fortalecimiento de Liderazgo

Es reforzar su rol de líderes ejemplares, comprender la influencia del líder para moldear el comportamiento de sus colaboradores, desarrollar sus

habilidades para transmitir a su equipo energía, entusiasmo, seguridad, comunicación, motivación para orientar sus colaboradores hacia los objetivos y establecer una relación positiva.

Teoría del Liderazgo. Stone, Freeman y Gilbert (1996)

Si bien existe una multiplicidad de modelos de liderazgo, el análisis del estilo se realiza según el nivel de intervención que el líder otorga a sus colaboradores dentro de una institución educativa. Como apoyo de estudio se enfocará el liderazgo transformacional. Según Bass (1993), citado por Manes (1999) los líderes los que a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Asimismo requieren de un conjunto de características como:

El Carisma: Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo. Es por ello que el director de una institución educativa debe poseer carisma y entusiasmo para integrarse a su equipo de trabajo.

Consideración individual: Es prestar atención personalizada a los colaboradores que necesitan formación y consejo.

- Estimulación intelectual. Es favorecer la aparición de nuevos enfoques para enfrentar viejos problemas, también es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.
- La Inspiración: está relacionada con el carisma ya que el transmitir inspiración aumenta el optimismo y el entusiasmo. –

- Tolerancia psicológica: supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos de los docentes con otra persona, manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc.

Teoría que Sustenta esta Investigación

Teoría de la Afectividad de Young (1991), citado por Soto (2001).

Como sustento a esta investigación se profundizará en la teoría de la afectividad de Young (1991), citado por Soto (2001). Será utilizada en las estrategias para la integración entre el personal directivo y docente de la institución en estudio. Young (Ob. Cit.) plantea que “la motivación radica fundamentalmente en la afectividad. El comportamiento tiende a reducir al mínimo los procesos afectivos de signo negativo y a extender al máximo los de signo positivo”. (P. 102). Cabe señalar que la afectividad positiva es la que siempre debe perseverar en una institución educativa y debe ser establecida por su gerente para así trabajar motivado en armonía con su equipo de labor e integrarlos al trabajo por el bienestar de la institución educativa.

Teoría Liderazgo Propiciador de la Integración Grupal. (Albrecht, 1996)

En cada uno de los grupos es ideal conservar las organizaciones constituido en grupos de trabajo de trabajo y de decisión integrados; trabajando por un fin común, con sentido de pertenencia, con compromiso de lo que hacen, con fe en su institución y satisfechos con la instrumentación y los resultados. Esa integración es, en gran parte, responsabilidad del líder. El líder Motivacional, por sus características personales, constituye el liderazgo y la

organización. Él enfrentamiento es un reto que es común a todos y en el cual la integración ocurre como consecuencia de todos ir en una misma dirección y perseguir iguales metas. Albrecht (Ob. Cit.) establece que *“el líder integrador es el “Constructor de equipos”* que coloca a la gente adecuada en el lugar adecuado y todos abocados a una causa común, además es el que capitaliza las fortalezas y recursos de los individuos desarrollándolos continuamente como un equipo y como individuos. Este rol planteado por Albrecht coincide con la construcción del que hacer el Líder Motivacional, el de propiciar la integración grupal.

Dentro de una institución educativa, para que el grupo se conservara el integrado hace falta algo más que sólo llevarse bien entre los miembros. Lo más importante es que exista una misión conocida por todos y que sepan cuáles son sus debilidades y fortalezas con que cuentan para que lograr perseguir y alcanzar el éxito. Para conocer la misión de la institución no basta con publicarla o divulgarla en folletos, carteleras, videos o pancartas. Conocer la misión es sentirla, analizarla, reflexionarla, modificarla, recrearla, etc. El gerente educativo sería el principal responsable de que ese conocimiento llegara a todos y mantenerlos unidos trabajando por ella.

Teoría de las Relaciones Humanas

Tamayo y otros (2002) investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar los

empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Expresó que sin la cooperación y solidaridad del grupo, no se alcanzaría la meta de trabajo y debe tener la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para estos autores es importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador. Con su investigación demostró la importancia que se le tomase en cuenta al trabajador. Un análisis de la realidad con un sentido social es aplicable a las organizaciones educativas.

Entonces en la educación primaria, considerado como uno de los más importantes del sistema educativo, ya que en él se conforman la estructura psico-socio-educativo del estudiante ante las experiencias del aprendizaje para que éste se logre, es necesario liderar con la participación de todos los actores en los problemas que se detecten y sean propensos de resolver de manera comunitaria, tales como la dotación de materiales y la restauración de la infraestructura.

Bases Legales:

En Venezuela, la actitud del personal docente ante las estrategias de integración del componente directivo para lograr una gestión educativa se basara en la Normativa Legal Vigente, la cual establece las pautas que definen el perfil del docente; refiriendo la alineación de un educador con caracteres personales, habilidades, destrezas, actitudes y competencias profesionales que le permitan en su práctica diaria, ejecutar su gestión pedagógico – didáctica en forma eficiente; en este sentido se disponen a

continuación las bases normativas que permiten disponer el objeto de estudio empíricamente en su campo de gestión, la educación.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

En todas las instituciones educativas que quieran lograr una labor clara y efectivo, necesitan bases legales que garanticen una correlación entre éstas y el personal que labora allí. Las instituciones educativas tienen algunas de sus bases legales en los siguientes artículos que se mencionara a continuación: 102, 103 y 104.

Este artículos indica que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, democrática, gratuita y obligatoria, 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, participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, en concordancia con los valores de identidad nacional y una visión global latinoamericana y universal.

De acuerdo con los tres artículos mencionados, es el Estado y demás instituciones sujetadas al campo educativo, los encomendados de velar por el mantenimiento de los servicios en las instituciones educativas del país. Además se asemejan plenamente con los derechos sociales de los venezolanos. Éstos son: el pleno derecho a las estructuras, servicios y al ambiente integrador bio-psicosocial los cuales son primordiales para el desarrollo intelectual y moral de la población.

De esta manera toda la persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las

recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

Es decir que de acuerdo con estos capítulos están siendo violados uno de los objetivos principales de la educación como lo es el derecho a recibir integralmente una educación integral en el pleno desarrollo de sus habilidades, destrezas y actitudes para que todos los individuos pueda convertirse en un ser social útil al país.

Lo que estos artículos señalan el estado asumirá la responsabilidad que todos los ciudadanos reciban una educación como un proceso necesario para alcanzar los fines más esenciales como lo señala en el presente artículo. Por ser la educación lo más importante para un individuo sobre todo para todas las escuelas públicas en donde tienen acceso todas las personas de escasos recursos.

De tal manera las normas constitucionales y legales citada anteriormente, tienen relación en la formación integral de todos los ciudadanos, ya que se incluye a que participe activamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de todos los ciudadanos donde deben intervenir todas las instituciones, incluyendo también todos los alumnos. Como la fuerza vida de la comunidad dando apoyo al proceso de autogestión.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán

establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En todas las instituciones el ingreso de personal docente es muy importante y va acompañado con las actualizaciones y estabilidad en el sistema educativo y de esta forma garantizarle bien sea público como privado, ya que la formación y actualización de los docentes marcará la actitud y el compromiso que se adquiere con el país con la formación de nuevos conocimientos que tendrá todos los docentes a lo largo de su carrera profesional.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Así mismo, Este Reglamento, las que dicten el ministerio de Educación, y las que se establezcan en sus respectivos artículos.

Artículos 20 y 170 plantean lo siguiente

Las comunidades educativas, afianza sus funciones educativas como ente que debe promover la construcción de una sociedad con una conciencia autónoma en torno a sus valores a través de formación de un ciudadano crítico y participativo.

Sección Segunda

De la Organización y Funcionamiento de la Comunidad Educativa Artículos 172 y 173. Son órganos de la comunidad Educativa. El consejo Consultivo, los Docentes, La sociedad de Padres y Representantes y la Organización Estudiantil. Los órganos de la comunidad educativa se regirán por las normas que sobre su organización y funcionamiento dicte el Ministerio de Educación y por las disposiciones de los reglamentos internos de cada plantel, con sujeción a lo dispuesto en el presente Capítulo. En este artículo el

señalamiento de la responsabilidad que deben tener todos sobre el mantenimiento de la institución mediante nuevos proyectos que se deben obtener

El artículo N°3 de la Ley Orgánica de Educación (1999), expresa que los lineamientos filosóficos que rigen la sana mejora de todo lo pertinente al campo educativo, el Título I de las disposiciones fundamentales, el cual establece que:

La presente ley establece como principio de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole...

...el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional...

De igual forma, el artículo N° 4, establece:

La educación, como medio de mejoramiento de la comunidad y factor primordial del desarrollo nacional, es un servicio público prestado por el estado, o impartido por los particulares dentro de los principios y normas establecidos en la ley, bajo la suprema inspección y vigilancia de aquel y con su estímulo y protección moral y material.

En este artículo se señala la responsabilidad de todos los educadores, junto con la comunidad en general, y la colectividad de una manera directa con la escuela y viceversa.

Se hace referencia al artículo N°13 relacionado directamente con las funciones dirigidas a su gestión participativa integrada por el gerente educativo y las Comunidades Educativas.

En el Artículo N°71, establece las directrices y bases de la educación a través de la supervisión y el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999). En los artículos 68 y 69 se establecen las funciones que deben ejercer todos los gerentes educativos (directores) dentro de las instituciones.

Por otra parte el Artículo 157 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999) establece:

La función supervisora de los planteles educativos tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior, a la de los docentes de aula, conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo. (p, 83).

Expresado señala las directrices y compromiso que tiene cada los docente con cada institución educativa.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1992)

Artículo 6to

Del Personal Docente

Son deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.

3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
5. Cumplir con las actividades de evaluación.
6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.

Artículo N°54

La Hoja de Servicio del Docente será un registro acumulativo y contendrá datos personales e informaciones relativas a la actuación profesional, desarrollo profesional eficiencia docente. Los resultados

de la evaluación de la eficiencia docente se expresará en una de las siguientes calificaciones: Sobresaliente, Distinguido, Bueno, Regular, Deficiente.

Todas las funciones y los deberes de los docentes apuntan que los educadores se vean obligados a mantener una conducta intachable ajustado con toda la de la ley, con ética profesional, cumpliendo con muchos interés y devoción las exigencias técnicas relacionada con los procesos de enseñanza y aprendizaje y cumpliendo con todos los programación de las actividades de enseñanza y aprendizaje

Es por esa razón que es necesario que las funciones de los docentes que debe cumplir el docente en su desempeño en la enseñanza, para que el mismo sea óptimo en función de las gestión de formación educativa.

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación es de naturaleza descriptiva, debido a que el objetivo es analizar la Actitud del personal docente ante las estrategias gerenciales del equipo directivo para lograr una Gestión Educativa de la Escuela Básica Ana Santiago rojas de del Gobbo”

En tal sentido, Arias (2006), plantea que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación. Por su parte, Balestrini (2006), expone la investigación descriptiva es la aplicación al análisis de datos por los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad, que dada su similitud es necesario describir sistemáticamente a fin de evitar un error en su manejo.

Diseño de la Investigación

La investigación responde a un diseño de campo, debido a que la información requerida para su desarrollo, se obtuvo de la participación del investigador en el campo de acción del objeto estudiado, los docentes y directivos Educativa de la Escuela Básica Ana Santiago Rojas de del Gobbo”. En virtud de ello, Tamayo y Tamayo (2005), sostiene que cuando los datos se recogen directamente de la realidad, denominándose datos primarios, su valor radica en que permite asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han obtendrá los datos.

Población

La población viene a conformar un conjunto finito de personas, como elementos que presentan características comunes. En tal sentido, Balestrini (2006) muestra que “la población es entendida como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elemento que presentan características comunes...” (p. 137). En éste caso particular, está conformada por 15 docentes, del de la Escuela Básica Ana de Santiago rojas de del Gobbo” del Estado Carabobo.

Muestra

Tamayo y Tamayo (2005) señalan que la muestra es una reducida parte de todo, lo cual sirve para describir las principales características, parte representativa de la población que se investiga, grupos de individuos que se toma de una población, para estudiar un fenómeno estadístico.

En atención a que la población es finita, la muestra es tipo censo, es decir, toda la población, los 15 docentes de la Escuela Básica Ana de Santiago rojas de del Gobbo” del Estado Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Dada la naturaleza de la investigación y en función de los datos, se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario policotómico de preguntas cerradas con tres (3) alternativas de respuesta (siempre, algunas veces, nunca) con el propósito de solicitar la información necesaria a los docentes que laboran en la Escuela Básica Ana de Santiago rojas de Del Gobbo” Del Estado Carabobo.

Validez y confiabilidad del instrumento:

Validez:

Según Ortiz (2004), se refiere:

...al grado en que un instrumento realmente mide una variable que Pretende medir, Del concepto validez se pueden tener diferentes tipo de Evidencia: (a) la relacionada con el contenido, (b) la relacionada con el Criterio, y (c) la relacionada con el constructo. (P.159).

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se estudia. La validez de un instrumento de recolección de datos, se refiere al hecho de que los ítems del instrumento miden lo que los objetivos de la investigación solicitada. Dentro de los métodos cualitativos más utilizados:

Validez de Contenido: el instrumento respondió a los objetivos planteados, que son al fin y al cabo, los pasos que orientan la investigación.

Validez de Construcción: el instrumento tiene sustentabilidad en las bases teóricas de la investigación, por lo que se diseñó el cuadro de operacionalización de las variables en estudio, donde las dimensiones y los indicadores se extrajeron del basamento teórico del estudio que se realizó.

Validez de juicio de Expertos: la misma consiste en que varios especialistas revisan y evalúan el instrumento de investigación, y suministran las recomendaciones pertinentes para depurar el cuestionario. Por ello el instrumento de esta investigación contara con la validación de expertos, quienes revisaron redacción, claridad de las preguntas y pertinencia con las dimensiones y los indicadores.

La confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2006) “es la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (P.176). En tal sentido, es el grado de mediciones que están libres de cualquier desviación que puedan producir los errores, esto asegura la veracidad del instrumento. Al respecto, afirma Hernández (2008) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que se su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (P. 277).

En atención a que la escala del cuestionario es policotómica, se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, es una escala se correlaciona entre sí. El coeficiente de Cronbach se utiliza para variar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. El Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta).

Formula de Alfa de Cronbach:

Para la obtención de dicho coeficiente de confiabilidad, se obtuvo aplicando el estimado del Alfa de Cronbach, el cual facilita el cálculo cuando las respuestas son policotómicas. Ahora, para determinar el grado o nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right) \right]$$

Para la obtención de dicho coeficiente, se aplicará la fórmula siguiente

Cuadro de Valoración del Coeficiente de Cronbach:

COOFICIENTE	GRADO
1	Perfecta
0,80-0,99	Muy Alta
0,60-0,79	Alta
0,40-0,59	Moderada
0,20-0,39	Baja
0,01-0,10	Muy Baja
0	Nula

Fuente: Chourio (2001)

En la fórmula, los códigos representan lo siguiente:

α = Es el coeficiente Alfa de Cronbach

k = Es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum s_i^2$ = Es la sumatoria de las varianzas por ítems

s_t^2 = Es la varianza de los valores totales

Al término que la sustitución de los valores según lo observado en el anexo,

Conllevaron a:

$$\sum_{i=1}^n s_i^2 = 29,23$$

$$s_t^2 = 262$$

$$\alpha = \left(\frac{32}{32-1} \right) * \left[1 - \frac{15.0197406}{89,552381} \right]$$

$$\alpha = [(1,03030), (,8322)]$$

2

$$\alpha = [(1,030303), (1-0,1677)]$$

$$\alpha = 0,859$$

De acuerdo al valor obtenido de 0,859, como coeficiente de confiabilidad de Cronbach, se puede establecer que el instrumento presentó un alto índice de confiabilidad, lo que significa que las respuestas en los ítems tienden a mantenerse a través del tiempo de una manera muy alta.

CAPITULO IV

Análisis e interpretación de los resultados

El presente capítulo, hace referencia a la presentación de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a fin de realizar el análisis de la actitud del personal docente ante las estrategias gerenciales del equipo directivo para lograr una gestión educativa pertinente en la Escuela Básica “Ana Santiago Rojas de del Gobbo”. La información suministrada por los sujetos de la muestra se analizó de forma porcentual, a través de la estadística descriptiva, donde se diseñaron tablas y gráficos estadísticos a partir de las dimensiones e indicadores de cada variable en estudio. Y la interpretación se

realizo destacándose los porcentajes más significativos y relacionando la información con el soporte teórico que se utiliza en la investigación.

También es importante destacar, que la información suministrada por los docentes, sujetos muestrales de esta investigación se relacionan por contraste o por semejanza con el basamento epistemológico que sirvió de soporte teórico a la investigación desarrollada.

Tabla N° 1

Variable: Actitud del personal

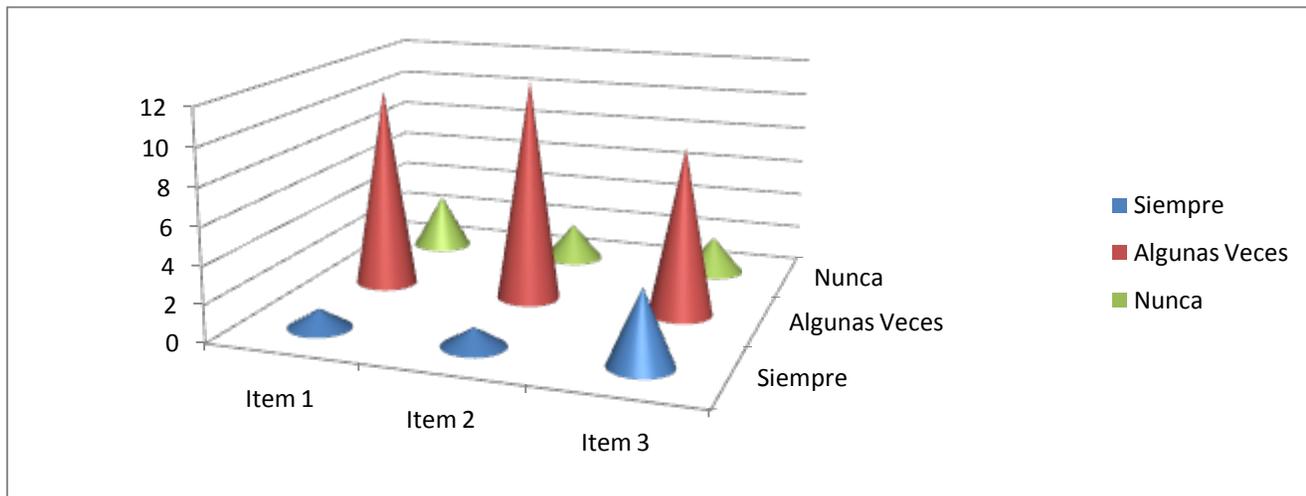
Dimensión:

Indicador: Proactiva y Colaboración Actitudes positivas

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
1	El Director tiene control de todas las situaciones que se presenta en la escuela	1	7	11	73	3	20
2	Cuando en la Escuela surge algún tipo de problema, todos se unen en la búsqueda de la solución más eficiente	1	7	12	80	2	13
3	Siente usted que en su escuela todos son colaboradores para que las actividades salgan bien	4	27	9	60	2	13

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 1



Interpretación N° 1

Con relación a la variable Actitud del Personal, la dimensión actitudes positivas y el indicador proactiva con referencia al Ítems N° 1: los docentes indicaron sobre si en el plantel donde laboran el director tiene control de todas las situaciones que se presentan en la escuela, 7 por ciento contestó que siempre su director tiene control; mientras otro grupo de docentes que representa 73 por ciento, indico que algunas veces y 20 por ciento, opino que nunca.

De tal manera se puede determinar que la mayoría de los encuestados afirma que su director posee control solo algunas veces, destacándose la importancia que tiene que todo director posea el mayor control de todas las situaciones que se puedan presentar en la escuela que está bajo su responsabilidad, pues por ser la máxima autoridad debe poseer dicho control en toda situación para así poder tomar la decisión más oportuna en el momento que se amerite.

En atención a lo expresado, Daft (2004) muestra en su teoría que “La actividad gerencial se caracteriza por variedad, fragmentación y brevedad. Los compromisos de los directivos son tan numerosos y diversos que queda poco tiempo para la reflexión” (p. 15). Sin embargo, esto no debe verse como una contradicción con respecto a lo que es la labor de un gerente, puesto que ciertamente deben en algún momento reflexionar y verificar como se están llevando a cabo las actividades y estrategias planificadas, y esto lo logra a través de uno de los procesos administrativos, como lo es la evaluación y el control.

Con relación al indicador colaboración, el ítem N° 2, evidencio que 7 por ciento de los docentes contestó que siempre cuando existe algún tipo de problema todos los docentes se reúnen para la búsqueda adecuada de la

posible solución, 80 por ciento (grupo mayor y bastante significativo) respondió que algunas veces se reúnen cuando existe alguna situación problemática, por último 13 por ciento restante considera que nunca. Observándose claramente que la mayoría de los docentes afirman que algunas veces se reúnen cuando se presenta algún tipo de problema. Cabe destacar la gran importancia que tiene cuando los docentes de una institución asumen con responsabilidad cada uno de los problemas que se presentan dentro de ella, pues con la unión y participación de todos los docentes los problemas se solucionarían más rápido y de la manera más efectiva.

Con respecto al ítem N° 3: que al igual que el ítem N° 2, lleva como indicador, colaboración. Se evidenció que 27 por ciento de los docentes contestó que siempre sienten todos sus compañeros son colaboradores, 60 por ciento expresó que algunas veces y un pequeño grupo (13 por ciento), contestó que nunca existe participación o colaboración de sus compañeros de trabajo. Información que permite conocer que a pesar que la mayoría siente que si existe colaboración por parte de sus compañeros aun existe la necesidad de estimular al resto de los docentes a participar en todas las actividades que se realizan dentro de la institución.

Por lo antes expuesto, Juran (1996) expresa que el proceso de elaboración del plan se debe considerar la visión, misión, estrategias y objetivos de la institución, ya que esto contribuye a la integración del personal en la institución. Como se puede ver, es importante que toda institución educativa tenga bien establecido y estructurado su misión, visión, objetivo entre otros elementos pues si estos están bien arraigados se podrá esparcir entre todos los docentes, y por ende ayudaría a la integración y participación de los mismos al momento de cada actividad que se realice

Tabla N° 2

Variable: Actitud del personal

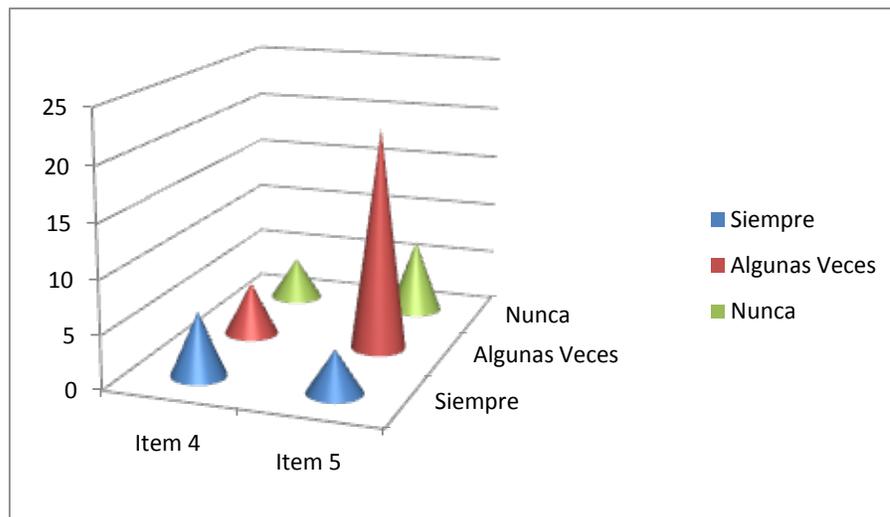
Dimensión: Actitudes positivas

Indicador: Integradora - Interesada

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
4	Considera que en la Escuela donde trabaja existe sentimiento de espíritu grupal	6	40	5	33	4	27
5	Siente motivación a desarrollar una buena labor académica en el escolar	4	27	4	27	7	46

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 2



Interpretación N° 2

Con relación al ítems N° 4, que tiene como indicador integradora, se busco conocer si los docentes consideran que donde trabaja existe sentimiento de espíritu grupal, se obtuvo como resultado que 40 por ciento respondió que siempre existe ese sentimiento de espíritu grupal, 33% que algunas veces y 27 por ciento contesto que nunca. Se evidencia que la mayoría de encuestados consideran que si existe espíritu grupal entre los compañeros de trabajo, pero no se puede dejar por alto que también existe un grupo que opina lo contrario.

Siguiendo con el ítems N° 5, donde se busco conocer si los docentes siente motivación a desarrollar una buena labor académica en el quehacer escolar, 27 por ciento contesto que siempre sienten motivación, otro 27 por ciento que algunas veces y un grupo mayor que representa 46 por ciento que nunca, situación alarmante, pues es de suma importancia que los docentes se sientan motivados al momento de hacer cualquier actividad académica, puesto que si los docentes no se encuentran motivados como ellos van hacer para motivar a sus alumnos a participar de manera activa en cualquier actividad tanto dentro como fuera del aula de clase.

En atención a ello, Manes (1999) indica que se debe crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a establecerse metas en las organizaciones, fortaleciendo la comunicación entre todos sus miembros y de esta forma los empleados se sientan motivados en las actividades que realicen. Lo planteado por el autor señala la importancia que tiene que en los puestos de trabajos y mas los centros educativos crear metas en las organizaciones para así fortalecer la comunicación entre cada uno de los

miembros que integran el grupo de trabajo para así realizar un trabajo de calidad además de elevar el espíritu de grupal.

Tabla N°3

Variable: Actitud del personal

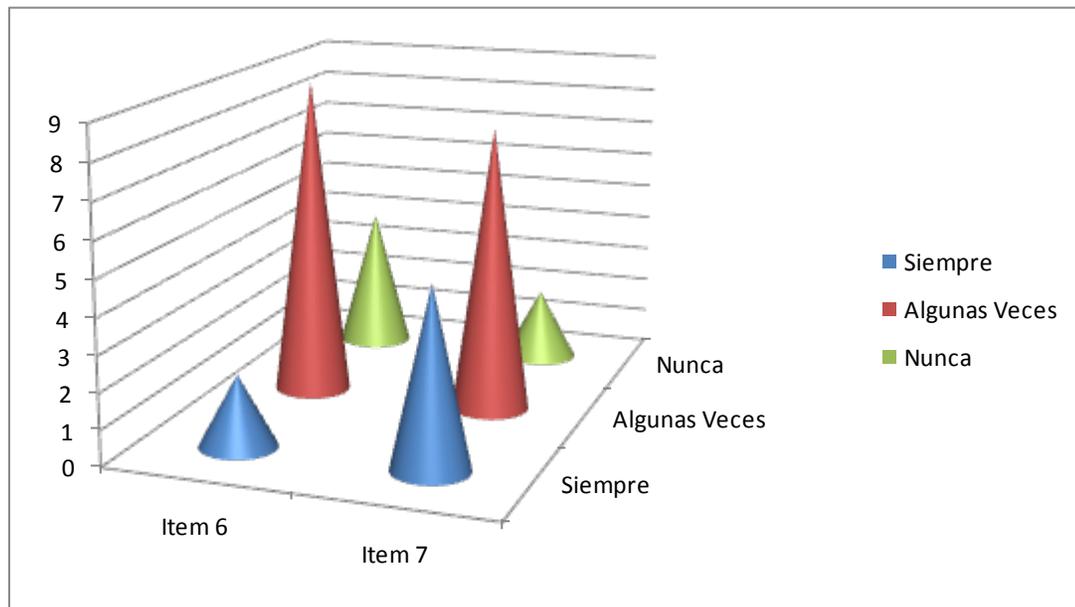
Dimensión: Actitudes positiva

Indicador: Comprometida y Emotiva

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
6	Hace el trabajo que le asigna el directivo del plantel bajo cualquier circunstancia y dificultad	2	13	9	60	4	27
7	Siente mucha satisfacción cuando logra superar las dificultades y realiza el trabajo adecuadamente	5	33	8	54	2	13

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 3



Interpretación N° 3

Con relación al ítem N° 6, que tiene como variable actitud del personal, dimensión actitud positiva y como indicador comprometida, se le pregunto a los docentes si ellos hacen el trabajo que le asigna el directivo del plantel bajo cualquier circunstancia y dificultad, donde los docentes respondieron de la siguiente manera, 13 por ciento que siempre, un grupo mayor que representa 6 por ciento que algunas veces y un restante 27 por ciento que nunca. Se evidencia que solo un pequeño grupo de docentes realizan las asignaciones que manda el personal directivo. Mientras que la mayoría de ellos al presentarse algún tipo de dificultad no cumplen con las asignaciones.

Por su parte, el ítem N° 7, donde se preguntó a los docentes si ellos sienten satisfacción cuando logra superar las dificultades y realiza el trabajo adecuadamente, donde ellos contestaron de la siguiente manera, 33 por ciento que siempre sienten esa satisfacción al superar las dificultades que se le presentan, 54 por ciento que algunas veces y 27 por ciento nunca.

Se evidencia que la mayoría de los docentes si sientes gran satisfacción al momento que se disponen a realizar sus actividades y si y si se les presenta cualquier dificultad poderla superar y realiza el trabajo adecuadamente. En atención a ello, Killian (1999), expresa que existe una mayor productividad y por lo tanto mayores ganancias cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo. Esta afirmación es confirmada por Gibson y otros (2004), cuando señala que la alta satisfacción laboral, mejora las condiciones laborales en las organizaciones, produciendo un alto rendimiento, prontitud y rapidez en la ejecución, identificación con la organización, entusiasmo y optimismo. Con ello notamos la importancia que tiene el sentirse satisfecho con las funciones que se realizan en su trabajo escolar, trabajo que realiza cada docente.

Tabla N° 4

Variable: Actitud del personal

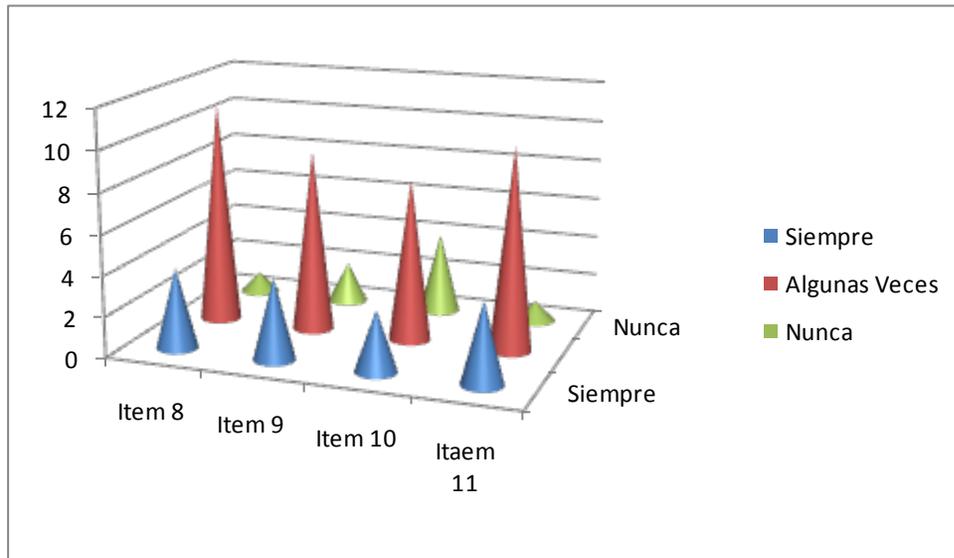
Dimensión: Actitudes positiva

Indicador: Pasiva, Desinteresada y Manipuladora

N	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
8	Cree que es difícil que los directivos fomenten el trabajo colaborativo entre los docentes como estrategia de integración	4	27	11	73	0	0
9	Se ocupa Usted en desarrollar con éxito el modelo Educación Bolivariana como la nueva manera de enseñar	4	27	9	60	2	13
10	Siente usted predisposición negativa ante la implementación de actividades promovidas por la dirección para lograr integrar al personal en la labor académica	3	20	8	53	4	27
11	Considera que es presionado por los demás docentes que trabajan en su Escuela para que usted actúe de la forma que ellos les conviene	4	27	10	66	1	7

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana “Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo.
Castellano (2014)

Gráfico N° 4



Interpretación N° 4

Con relación al ítem N° 8, se les pregunto a los docentes sujetos de estudio, si ellos creen que es difícil que los directivos fomenten el trabajo colaborativo entre los docentes como estrategia de integración. Donde los docentes encuestados respondieron de la siguiente manera, 27 por ciento que siempre piensan que siempre y 73 por ciento algunas veces.

Observándose que la mayoría de los docentes de la Unidad Educativa Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo, opina que para el personal directivo de su escuela si se les dificultaría fomentar el trabajo colaborativo entre ellos.

Estos resultados demuestran que en la organización existen pocas oportunidades para realizar actividades que contribuyen a la integración del personal dentro de la institución. Al respecto Nerici (1998), señala que tanto el director como los docentes deben trabajar cooperativamente en actividades de la institución que se den dentro y fuera de ella, ya que éstas constituyen un excelente ejercicio de actividad social. Es por ello que trabajar en equipo crea seguridad e integración entre los miembros de la institución.

En el ítem N° 9: se pregunto si el docente se ocupa en desarrollar con éxito el modelo Educación Bolivariana como la nueva manera de enseñar, donde ellos respondieron de la siguiente manera, 27 por ciento que siempre desarrollar con éxito el modelo Educación Bolivariana como la nueva manera de enseñar, 60 por ciento algunas veces y solo 13 por ciento que nunca.

Evidenciándose que la mayoría de los docentes si se encuentran apegados de manera exitosa al modelo educativo bolivariano, donde sienten la seguridad de que si cumplen con dicho modelo logrando alcanzar con éxito la nueva manera de enseñar, establecido en dicho modelo educativo.

En el ítem N° 10: se les pregunto a los docentes si ellos sienten predisposición negativa ante la implementación de actividades promovidas por la dirección para lograr integrar al personal en la labor académica, donde dichos docentes respondieron de la siguiente manera, 20 por ciento que

siempre, 53 por ciento grupo mayor que algunas veces y 27 por ciento que nunca.

Se evidencia que los docentes de la Unidad Educativa, Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo, la mayoría de ellos no se encuentran predispuesto al momento de realizar actividades, pues por el contrario están dispuestos a realizarlas y así lograr la integración del personal docente en su labor.

Por lo cual citamos a Angulo (2000), que señala que la cooperación significa realización de tareas conjuntas, donde el apoyo mutuo debe prevalecer en una organización educativa, por ello la importancia que tiene que los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo están dispuestas a realizar actividades que promueva el personal directivo para lograr integrar al personal en la labor académica.

Con relación al ítem N° 11: se les pregunto a los docentes si ellos Consideran que es presionado por los demás docentes que trabajan en su Escuela para que actúen de la forma que ellos les conviene, 27 por ciento que siempre se sienten presionado, 66 por ciento que casi siempre sienten esa presión por parte de sus compañeros de trabajo y solo 7 por ciento que nunca.

Reflejándose una gran debilidad en este plantel, ya que la mayoría de los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo, sienten presión de sus compañeros de trabajo, considerando que ellos ejercen de ejercen esa presión con la única intención de que ellos actúen en pro del benéfico o a conveniencia de ellos, situación que reprime y desmotiva a los docentes para participar y cumplir con sus funciones.

En atención a lo expresado, Chiavenato (2004) expresa que se demuestra que la presión psicológica que se pueda ejercer sobre cualquier persona podría influir en su comportamiento, ya sea de forma positiva o negativa y más aun en contra de su volunta

Tabla 5

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

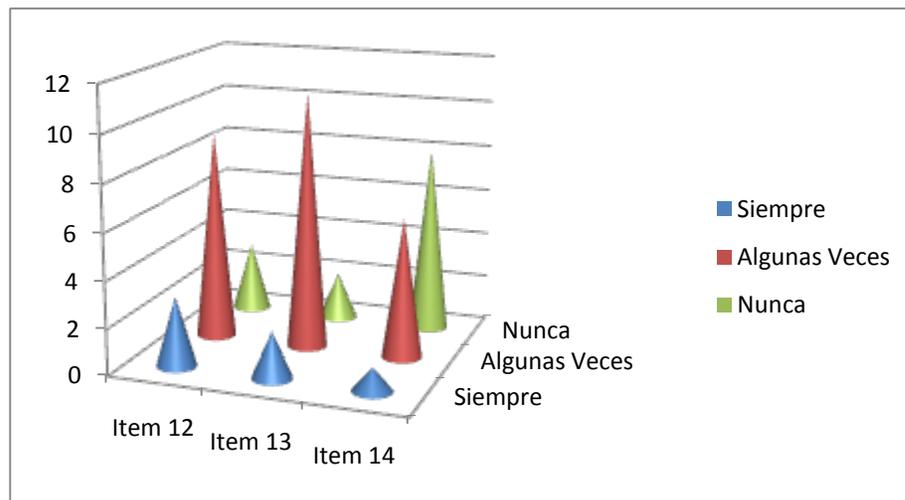
Dimensión: Gestión Gerencial de Integración

Indicador: Participación y Acercamiento de la Comunidad Educativa

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
12	En la Escuela se promueve el trabajo de equipo entre el personal Docentes	3	20	9	60	3	20
13	En la Escuela se fomenta el trabajo mancomunado en base a objetivos comunes	2	13	11	74	2	13
14	Los directivos promueven el acercamiento de los docentes y la Comunidad Educativa de forma desinteresada por la mejora de su escuela	1	7	6	40	8	53

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico 5



Interpretación N° 5

En torno al ítem N° 12, se le consulto a los docentes si en la escuela se promueve el trabajo de equipo entre el personal Docentes, obteniendo como respuesta que 20 por ciento respondió que siempre en la escuela se

promueve el trabajo en equipo, 60 por ciento que algunas veces y 20 por ciento contesto nunca.

Con relación a las respuestas suministradas por los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo se evidencia opiniones compartidas si en su escuela se promueve el trabajo de equipo entre el personal docente que allí laboran.

De igual manera se pregunto en el ítem N° 13, si en la escuela se fomenta el trabajo mancomunado en base a objetivos comunes teniendo como resultado 13 por ciento que afirma que siempre se fomenta este trabajo mancomunado, 74 por ciento que algunas veces mientras 13 por ciento nunca. Reflejándose que la mayoría de los docentes de esta Escuela Bolivariana consideran que algunas veces se fomenta el trabajo mancomunado entre ellos.

Para reafirmar la importancia que tiene cuando en la escuela se promueve el trabajo en equipo o el trabajo de forma mancomunada, Hernández y Rodríguez (2004), definen al liderazgo como “La capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia momentos o actuaciones predeterminados” (p. 100). Destacando que es un factor importante en las instituciones, tanto en los docentes como en los directores de la misma, puesto que el directivo guiara a su personal hacia el logro de las metas propuestas. En el caso de los docentes, guiaran a sus alumnos a la adquisición de conocimientos y valores.

En cuanto al ítem N° 14, se les consulto si en la escuela los directivos promueven el acercamiento de los docentes y la Comunidad Educativa de forma desinteresada por la mejora de su escuela, donde las respuestas fueron lo siguiente, 7 por ciento que siempre, 40 por ciento que algunas veces y 53 por ciento respondió que nunca los directivos promueven

acercamiento de los docentes y la comunidad educativa de forma desinteresada por la mejora de su escuela.

Es aquí la importancia que tiene la comunidad educativa con la escuela, pues en los tiempos actuales se debe trabajar de la mano y mancomunadamente estos dos factores, (Escuela –Comunidad Educativa) influyen en la educación integral de manera directa para con los estudiantes en su proceso de desarrollo académico, donde los representantes tienen de primera fuente la información de las necesidades y carencias por las cuales pasa el estudiantado y el docente tiene los conocimientos y las herramientas adecuadas para contribuir de manera positiva al desarrollo integral de los mismos.

Para resaltar la importancia que tiene la Comunidad Educativa dentro de las actividades que pueda desarrollar el docente, Reyes (2006), expresa que el sistema educativo tiene por misión explícita o implícita preparar a cada docente, para afrontar a las complejas sociedades actuales, con la intención de estimular la participación en los proyectos comunes. En la realidad cada miembro de la colectividad debe asumir responsabilidad para con los demás de forma cotidiana, en sus actividades profesionales, culturales y sociales.

Tabla N°6

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

Dimensión: Gestión Gerencial de Integración

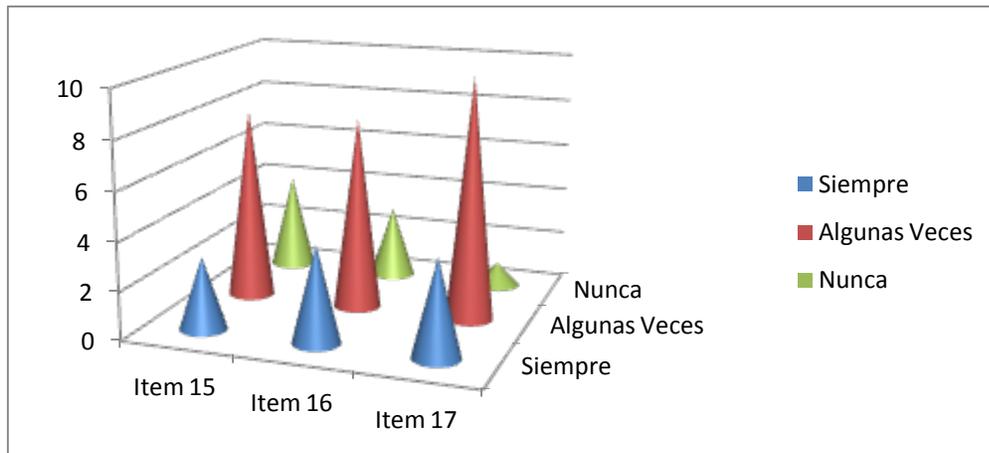
Indicador: Satisfacción de Necesidades y Mejoramiento Continuo

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
15	Considera que los directivos del plantel logran la Integración de esfuerzos para la satisfacción de las	3	20	8	53	4	27

	necesidades de todos						
16	La retroalimentación recibida por su jefe inmediato le brinda la oportunidad de aprender para mejorar sus procesos de trabajo	4	27	8	53	3	20
17	El director se preocupa por ofrecer al personal alternativas de mejoramiento continuo	4	27	10	67	1	6

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 6



Interpretación N° 6

Para interpretar el ítem N° 15, que tiene como indicador, satisfacción de necesidades, se pregunto si ellos consideran que los directivos del plantel logran la integración de esfuerzos para la satisfacción de las necesidades, donde se obtuvo como resultado que 20 por ciento de ellos contestó que siempre los directivos logran la integración de esfuerzos para la satisfacción de necesidades, mientras 53 por ciento que algunas veces y un restante que representa 27 por ciento que nunca.

De acuerdo a esta información, se evidencio que la mayoría de los docentes consideran y entienden que el personal directivo realiza esfuerzos para mantener a su personal satisfecho con respecto a sus necesidades, pero también hay que tener en consideración un porcentaje bastante significativo que consideran que nunca ha existido dicho esfuerzo por parte de sus directivos.

Por su parte, Robbins S. (1999), afirma que “la satisfacción laboral designa la actitud general del individuo hacia su trabajo” (P. 142). También expresa que un trabajador que tenga un alto grado de satisfacción, mostrara actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que este insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Este autor resalta la importancia que tiene cuando un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo, pues lo resultados de esa satisfacción será un trabajador con actitudes positivas y pon ente buenos

resultados en sus funciones. Mientras que si el trabajador está insatisfecho no dará buenos resultados.

Con relación al ítem N° 16: que tiene como indicador, mejoramiento continuo, se le pregunto a los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo si la retroalimentación recibida por su jefe inmediato le brinda la oportunidad de aprender para mejorar sus procesos de trabajo, 27 por ciento que siempre, 53 por ciento respondió algunas veces y 20 por ciento que nunca. Evidenciándose que la mayoría de los docentes consideran que la retroalimentación recibida por sus jefes inmediatos si les brindan la oportunidad de sus procesos de trabajo.

Por su parte, el ítem N° 17: que también tiene como indicador, mejoramiento continuo, y que pregunto a los docentes si el director se preocupa por ofrecer al personal alternativas de mejoramiento continuo, se obtuvo como resultado 27 por ciento que siempre, 67 por ciento que algunas veces y 6 por ciento que nunca.

Tomando en consideración las respuestas ofrecidas por los docentes de dicha escuela, se evidencia que la mayoría de ellos consideran que sus directivos si se preocupa por ofrecer a su personal alternativas para el mejoramiento continuo. Información de gran relevancia y que representa una fortaleza para el plantel porque el mejoramiento del personal garantiza calidad educativa.

Para reafirmar la importancia de estas actividades, Darft, (2004), expresa, que "las habilidades técnicas conformadas por el dominio de los métodos, técnicas, herramientas, estrategias y recursos necesarios y pertinentes para llevar a cabo las actividades que contribuirán en el logro de los objetivos propuestos. Además, estas habilidades abarcan el conocimiento

especializado, la capacidad analítica para resolver conflictos o mejorar situaciones”. (p. 12).

Tabla N° 7

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

Dimensión: Gestión Gerencial de Integración

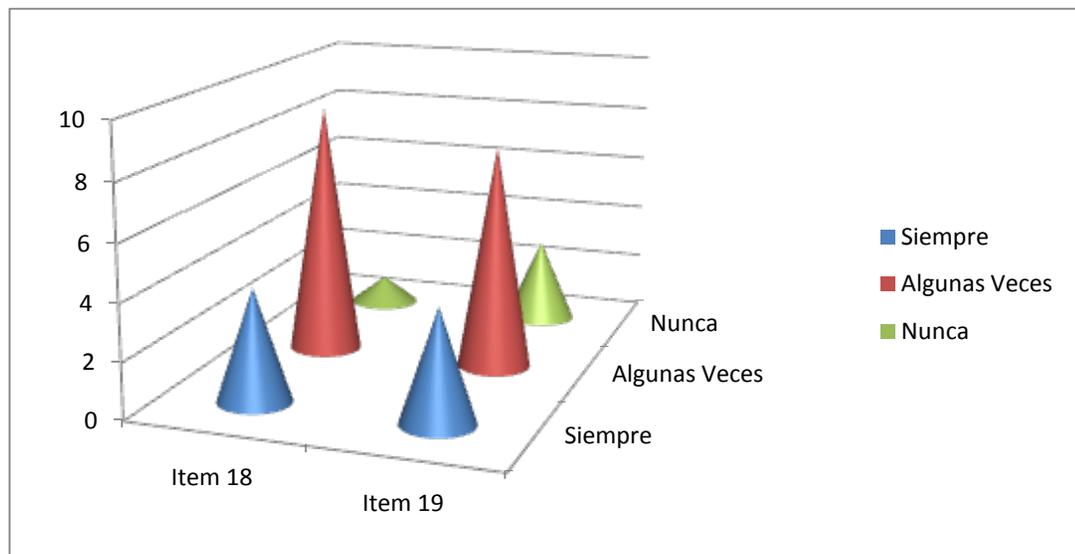
Indicador: Trabajo en equipo

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
18	Le gusta trabajar el equipo como una forma de lograr la integración	4	27	10	66	1	7

	necesaria para el alcance de las metas institucionales						
19	Los docentes junto a su director unen esfuerzos para el desarrollo continuo de las actividades que desarrollan en el colegio	4	27	8	53	3	20

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2013).

Gráfico N° 7



Interpretación N° 7

Para interpretar el ítem N° 18, que tiene como indicador, trabajo en equipo, se les pregunto a los docentes si a ellos les gusta en equipo como una forma de lograr la integración necesaria para el alcance de las metas institucionales, donde 27 por ciento de ellos respondió que siempre les gusta trabajar en equipo para el alcance de las metas institucionales, 66 por ciento que algunas veces y por ultimo 7 por ciento que nunca.

Con respecto a las respuestas de los docentes, se evidencio que la mayoría de los docentes les gusta trabajar en equipo para lograr el alcance de las metas institucionales.

Seguidamente se interpretara el ítem N° 19, que al igual que el ítem anterior tiene como indicador, trabajo en equipo, se pregunto si los docentes junto a su director unen esfuerzos para el desarrollo continuo de las actividades que desarrollan en el colegio, lo que respondieron de la siguiente manera, 27 por ciento que siempre, 53 por ciento que algunas veces y por ultimo 20 por ciento que nunca.

De acuerdo a lo expresado en los ítems N° 18 y 19, Cantú (2001), refiere que el trabajo en equipo tiene como característica el trabajo cooperativo y que esta interacción convierte a sus integrantes en una unidad que permite perseguir metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades. Por ello la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro de un centro de educación. Pues con ello se llegaría al logro de metas y objetivos propuestos

en pro del avance y superación de todos los involucrados, ya sea de forma directa o indirecta.

Tabla N° 8

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

Dimensión: Gestión Gerencial de Integración

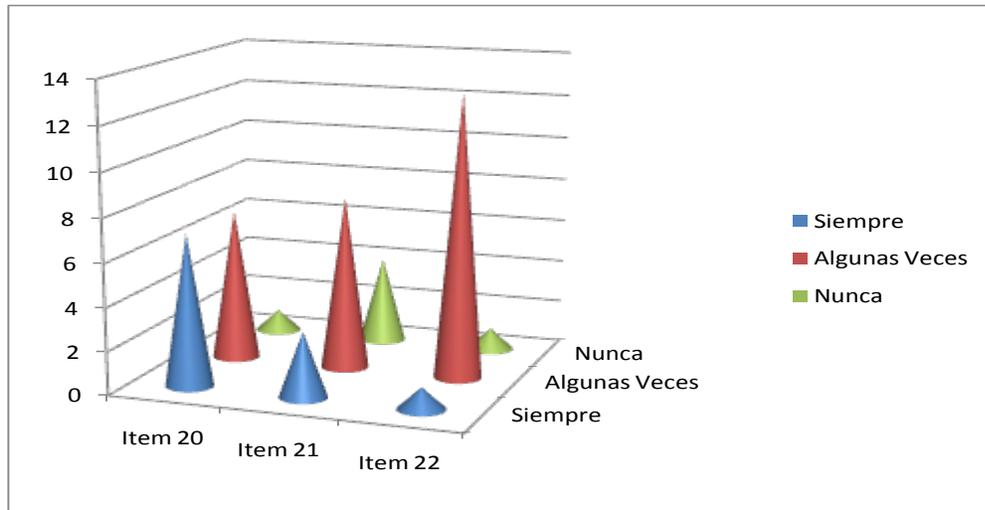
Indicador: Reconocimiento del trabajo y Relaciones Laborales

N°	Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
20	Considera usted que de alguna manera la escuela le ha dado un	7	47	7	47	1	6

	reconocimiento por su trabajo						
21	Su jefe inmediato valora el esfuerzo que Usted pone para realizar adecuadamente las funciones asignadas	3	20	8	53	4	27
22	En momentos de conflictos y problemas que surgen entre los docentes, el director busca las estrategias necesarias para la solución rápida a dicha situación.	1	6	13	88	1	6

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

GRAFICO N° 8



Interpretación N° 8

El ítem N° 20, que tiene como indicador, reconocimiento del trabajo, se les pregunto a los docentes si ellos consideran que de alguna manera la escuela le ha dado un reconocimiento por su trabajo, lo cual emitieron la siguiente respuesta, 47 por ciento indico siempre, 47 por ciento algunas veces, y 6 por ciento nunca. De acuerdo a lo expresado por la mayoría de los docentes sujeto de estudio, considera que si es reconocida su labor dentro del centro educativo donde se desempeña como docente.

En atención a esa información, Darft. (2006) expresa que el principal reconocimiento es el auto reconocimiento. Además expresa “cada cual debe

autoevaluarse y reconocer sus puntos fuertes y débiles, y cuando lo ha hecho bien, auto palmadita en la espalda o en muchos casos que los compañeros reconozcan el trabajo bien hecho, y después de ellos, los clientes, los proveedores, entre otros". (p.46). Expresando con claridad, que aparte del reconocimiento que cualquier persona pueda recibir por su superior, el reconocimiento mas valioso es el personal, sabiendo diferencia realiza con éxito cualquier actividad o por el contrario cuando comete algún tipo de error y poder aprender década uno de ellos.

Con respecto al ítem N° 21, que lleva como indicador, relaciones laborales, se les pregunto a los docentes si su jefe inmediato valora el esfuerzo que ellos pone para realizar adecuadamente las funciones asignadas, 20 por ciento contesto que siempre su jefe inmediato valora su esfuerzo, 53 por ciento algunas veces y 27 por ciento grupo bastante significativo consideran que no son reconocido sus esfuerzos por su jefe inmediato.

Con respecto al ítem N° 22, del indicador, relaciones laborales, se pregunto si en momentos de conflictos y problemas que surgen entre los docentes, el director busca las estrategias necesarias para la solución rápida a dicha situación; 6 por ciento respondió que siempre el director busca estrategias para solucionar, 88 por ciento que algunas veces, por ultimo 6 por ciento que consideran que su director busca dichas estrategias para la solución de dichos problemas.

En relación a estos resultados es evidente que el personal directivo en su mayoría busca utilizar estrategias para la pronta solución de los conflictos que se presentan con su personal docente en la toma de decisiones para resolver juntos los problemas de las instituciones escolares. Al respecto Ivancevich y otros (2006) señalan que la toma de decisiones, es un mecanismo para lograr un resultado o resolver un problema. Es por esto que,

los directores deben crear un clima armónico, donde no existan conflictos que genere discordia, entre los integrantes de las instituciones escolares.

Tabla N° 9

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

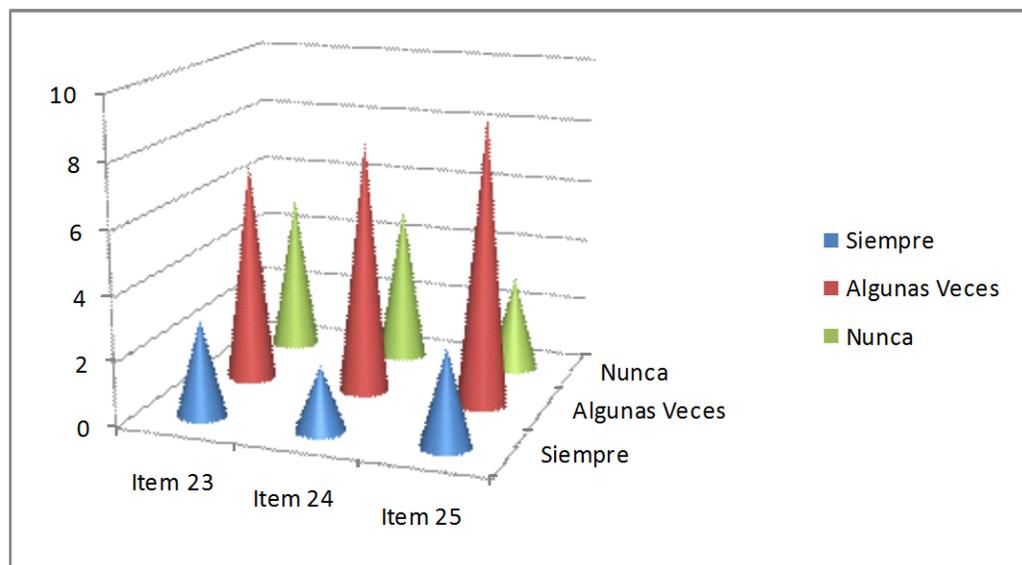
Dimensión: Estrategias de Integración

Indicador: Conformación de Equipos de Alto Desempeño y Talleres Motivacionales

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
23	Considera usted que en su escuela existe conformación de Equipos de Alto desempeño	3	20	7	47	5	33
24	Ha sido incentivado a trabajar conjuntamente con la comunidad como equipo que permita un desempeño efectivo	2	14	8	53	5	33
25	El plantel desarrolla nuevas experiencias de aprendizajes a través de talleres para que los docentes se integren en el trabajo escolar	3	20	9	60	3	20

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 9



Interpretación N° 9

Para el indicador equipos de Alto Desempeño, en el ítem N° 23, donde se les pregunto a los docentes si ellos consideran que en su escuela existe

conformación de Equipos de Alto desempeño, 20 por ciento indica que siempre en su escuela se conforman de equipos de alto desempeño, 47 por ciento que algunas veces y por ultimo tenemos 33 por ciento que considera que nunca se conforman equipos de alto desempeño dentro de la escuela donde labora. Evidenciándose opiniones encontradas entre los docentes sujetos de estudio con respecto al ítem N° 23.

Por tal motivo se pudo apreciar que dentro de la escuela nunca o algunas veces existe la conformación de equipos de alto desempeño, a tal efecto, Mintzberg (1999) expresa que la labor de toma de decisiones que desempeñan los directivos como administradores de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, al reunirse con individuos o grupos para discutir diferencias y llegar a un acuerdo específico, deben ser asumidos por los directores educativos para así lograr el alcance de las metas y la formación de equipos de trabajo de alto desempeño .

En relación al ítem N° 24, se pregunto si ellos como docente ha sido incentivado a trabajar conjuntamente con la comunidad como equipo que permita un desempeño efectivo, donde los docentes respondieron de la siguiente manera, 14 por ciento que siempre, 53 por ciento que algunas veces y por ultimo 33 por ciento nunca. Aquí se observan opiniones compartidas en cuanto si el docente de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo son incentivados a trabajar conjuntamente con la comunidad; información que puede sustentarse con lo que López (2003), indica, cuando expresa que la participación activa de la comunidad, es de suma importancia para unir sus esfuerzos con el fin de obtener una transformación social hacia el logro de la satisfacción individual y colectiva que indica como necesario que la escuela se coloque a tono con la realidad existente, ya que la calidad de la educación que se imparte, depende de la

influencia de los distintos contextos que la conforman y la condicionan (p. 29).

En el ítem N° 25, se preguntó si el plantel desarrolla nuevas experiencias de aprendizajes a través de talleres para que los docentes se integren en el trabajo escolar, los docentes sujetos de estudio respondieron de la siguiente manera, 20 por ciento que siempre, 60 por ciento que algunas veces, y por último 20 por ciento que nunca. Considerando las respuestas de los docentes se evidencia que la mayoría de ellos consideran que algunas veces dentro de la escuela se desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje a través de talleres.

Para que un plantel desarrolle nuevas experiencias de aprendizaje debe tener en cuenta varios conceptos bien definidos y establecidos, expresando Daft (2004) que “la actividad gerencial se caracteriza por variedad, fragmentación y brevedad. Los compromisos de los directivos son tan numerosos y diversos que queda poco tiempo para la reflexión” (p. 15); sin embargo, esto no debe verse como una contradicción con respecto a lo que es la labor de un gerente, puesto que ciertamente deben en algún momento reflexionar y verificar como se están llevando a cabo las actividades y estrategias planificadas, y esto lo logran a través de uno de los procesos administrativos, como es la evaluación y el control. Una vez que se ha evaluado el resultado obtenido, debe permitirse un tiempo para reflexionar en cuanto a las deficiencias que pudieran haberse obtenido, para valorar otras alternativas en un nuevo ciclo que se inicia con la planificación

Tabla N° 10

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

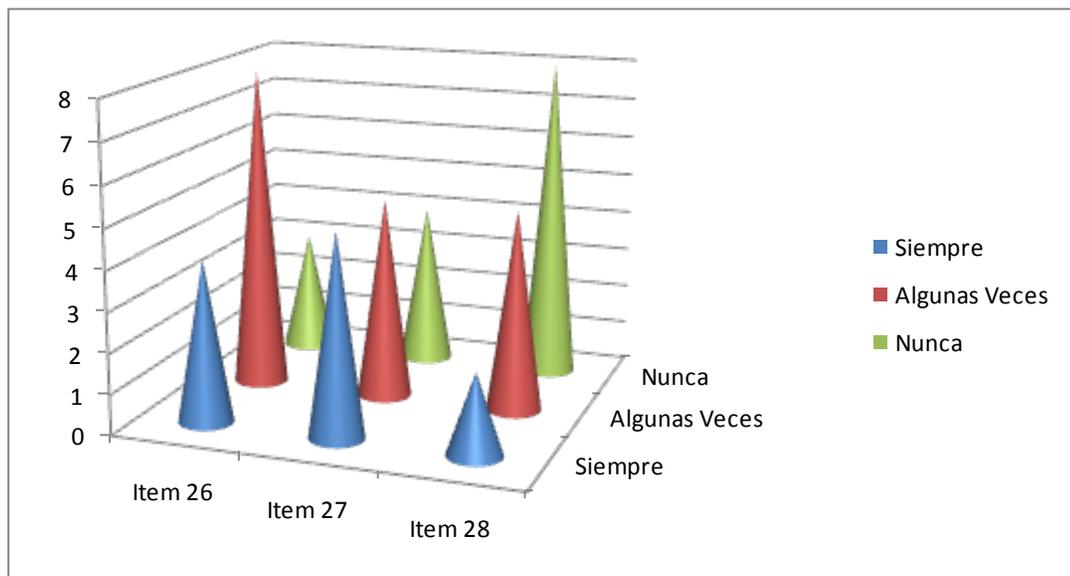
Dimensión: Estrategias de Integración

Indicador: Mesa de Trabajo y Actividad Social

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
26	Su jefe inmediato realiza mesa de trabajo incentivando su participación junto a todo el personal del plantel	4	27	8	53	3	20
27	Considera que las mesas de trabajo son efectivas para establecer soluciones a las problemáticas del plantel	5	33	5	33	5	33
28	Se integra con satisfacción cuando en el plantel se realizan actividades sociales para celebrar aspectos importantes	2	14	5	33	8	53

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 10



Interpretación N° 10

En relación al ítem N° 26, se pregunto si su jefe inmediato realiza mesa de trabajo incentivando su participación junto a todo el personal del plantel, donde los docentes respondieron de la siguiente manera, 27 por ciento que siempre, 53 por ciento algunas veces y 20 por ciento que nunca su jefe inmediato realizan mesas de trabajo para así incentivar su participación junto a todo el personal del plantel.

Este ítem refleja que la mayoría de los docentes consideran que sus jefes inmediatos si realizan mesas de trabajo con la intención de incentivar la participación activa dentro de la institución, con el propósito de mejorar cada día la jornada diaria.

Con respecto al ítem N° 27, se pregunto si ellos como docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo consideran que las mesas de trabajo son efectivas para establecer soluciones a las problemáticas del plantel. 33 por ciento respondió que siempre, 33 por ciento que algunas veces y 33 por ciento nunca. Información que coincide con lo que Certo (2001) afirma, cuando expresa que una decisión es una selección hecha entre dos o más opciones disponibles y no hay mejor decisión que la que se realiza dentro de una mesa de trabajo constituida y orientada hacia el logro de los objetivos, además es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos. Una vez que se ha detectado una amenaza real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar si la situación hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma en que se debe influir en ellos. Este paso puede dar lugar a una toma de decisión, cuando se tienen en cuenta la mejor opción.

Por su parte, el ítem N° 28, pregunta si ellos se integran con satisfacción cuando en el plantel se realizan actividades sociales para celebrar aspectos importantes, 14 por ciento que siempre se integran con satisfacción, 33 por ciento algunas veces y 53 por ciento que respondió que nunca.

De acuerdo con las respuestas suministradas por los docentes se puede evidenciar que la mayoría de ellos no se integran con satisfacción el las actividades sociales que realizan dentro del plantel para celebrar aspectos importantes, porque no sienten motivados.

Por ello, Núñez (1996), expresa que la motivación no es un proceso unitario, sino en términos generales se puede afirmar que la motivación es la palanca que mueve toda conducta, lo que nos permite provocar cambios tanto a nivel escolar como de la vida en general. Por ello que el docente ha de buscar la estrategia correcta con la intención de motivar al grupo completo, para que ellos se sientan motivados a las participaciones sociales dentro de los parámetros legales establecidos dentro de las normativas educativas.

De acuerdo a lo expresado por el autor, se podría resaltar la importancia que tiene la motivación para integrarse con satisfacción a cualquier actividad y que a su vez debe estar presente en los docentes de forma individual como grupal, para así poder lograr la integración general en cualquier actividad que se vaya a realizar dentro de la institució

Tabla N°11

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

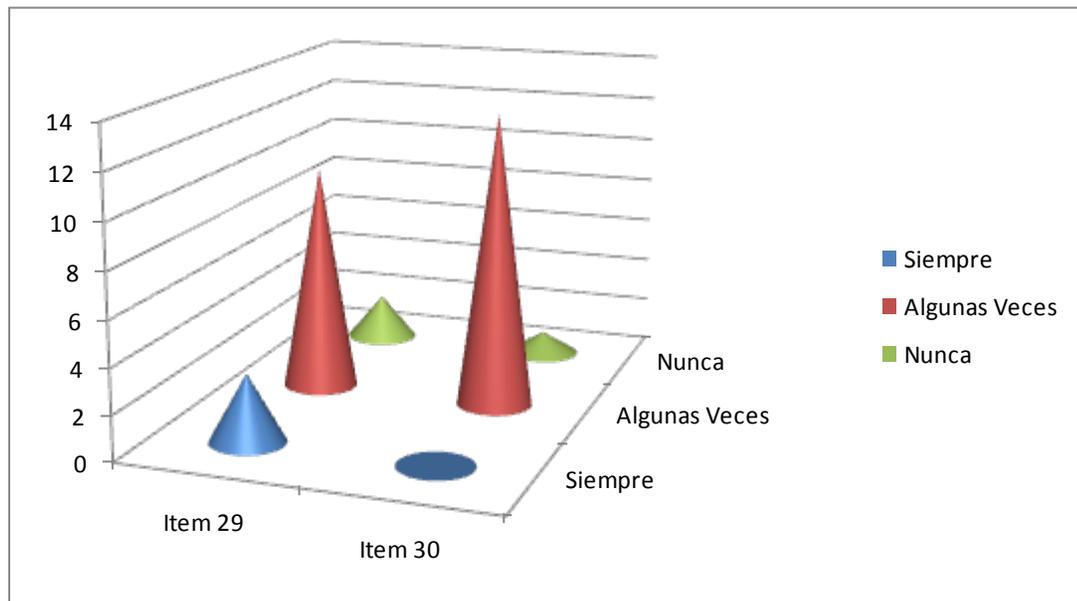
Dimensión: Estrategias de Integración

Indicador: Circulo de comunicación y Buzón de Sugerencia

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
29	Cree que con círculos de comunicación una vez a la semana se logre integrar al personal en el desarrollo del trabajo escolar	3	20	10	67	2	13
30	Le gustaría que en el plantel existieran Buzones de Sugerencia para que cada integrante del plantel pueda manifestar sus opiniones y soluciones	0	0	13	87	2	13

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 11



Interpretación N° 11

De igual forma se presenta el ítem N° 29, donde se pregunta a los docentes si ellos creen que con círculos de comunicación una vez a la semana se logre integrar al personal en el desarrollo del trabajo escolar, respondiendo de la siguiente manera, 20 por ciento siempre, 67 por ciento algunas veces y 13 por ciento nunca, es decir, que la mayoría de estos docentes si consideran que con círculos de comunicación que se realicen una vez a la semana se podría lograr integrar al personal de la misma en el desarrollo del trabajo escolar.

En relación al ítem N° 30, se preguntó si a los docentes les gustaría que en el plantel existieran Buzones de Sugerencia para que cada integrante del plantel pueda manifestar sus opiniones y soluciones, teniendo como resultado que 87 por ciento indicara algunas veces y 13 por ciento nunca. En tal sentido, se evidencia que los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo no consideran que siempre debe existir el buzón de sugerencias dentro del plantel para que los docentes manifiesten sus opiniones y soluciones.

En atención a ello, Pulido, M. (1998), sostiene que: “Toda la vida ciudadana y, particularmente la vida escolar, debe ser una relación de comunicación y una acción educativa” (p. 117). Por consiguiente, la comunicación en la escuela requiere del empleo de unos instrumentos o canales de circulación de los conocimientos, que sirven de medios Comunicantes. Por otra parte, uno de los más importantes procesos en las organizaciones es la comunicación de los miembros de la organización entre sí, particularmente del directivo a los miembros de la institución educativa.

Tabla N° 12

Variable: Estrategias Gerenciales de Integración para la Gestión Educativa

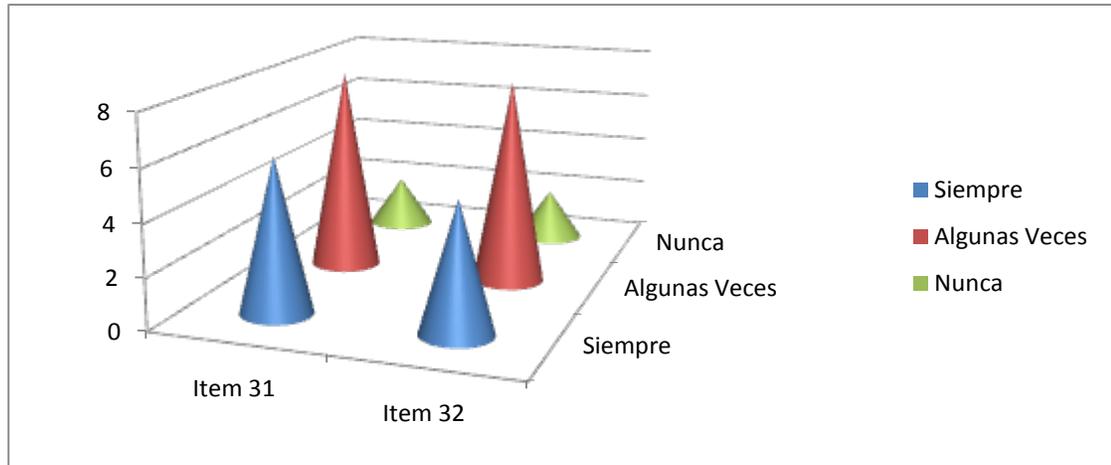
Dimensión: Estrategias de Integración

Indicador: Fortalecimiento de Liderazgo

N°	Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
31	Siente que le permiten ejercer su liderazgo en la toma de decisiones importantes para el adecuado funcionamiento del plantel	5	34	8	53	2	13
32	El director le da la oportunidad como docente a que usted se desarrolle o ejerza un liderazgo dentro de la escuela fortaleciendo su impulso como líder	5	14	8	53	2	13

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos en la Unidad Educativa “Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo” de Guacara Estado Carabobo. **Castellano** (2014).

Gráfico N° 12



Interpretación N° 12

Seguidamente se interpretara el ítem N° 31, que tiene como indicador, fortalecimiento del liderazgo, donde se le pregunto a los docentes si ellos sienten que en el plantel les permiten ejercer su liderazgo en la toma de decisiones importantes para el adecuado funcionamiento del plantel, obteniendo como resultado que un grupo de los docentes sujetos de estudio que representa 34 por ciento contestara que siempre le permiten ejercer tal liderazgo en la toma de decisiones, 53 por ciento algunas veces y 13 por

ciento nunca. Evidenciándose que la mayoría de los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo opinan que en el plantel donde cumplen con sus funciones si le permiten ejercer su liderazgo ante la toma de decisiones importantes para el adecuado funcionamiento del plantel.

Para finalizar se presenta el ítem N° 32, que pregunto a los docentes si el director le da la oportunidad como docente a que se desarrolle o ejerza un liderazgo dentro de la escuela fortaleciendo su impulso como líder, 14 por ciento respondió siempre, 53 por ciento algunas veces y por ultimo 13 por ciento nunca.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los docentes de la Escuela Bolivariana Ana Santiago Rojas de del Gobbo. Carrasco Esquivel (2006), expresa que un líder es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados. Por ello la importancia de que los docentes fortalezcan su liderazgo para que así puedan tener y desarrollar la habilidad de resolver las situaciones conflictivas que se puedan presentar tanto dentro como fuera del aula de clase, con la única intención de brindar la ayuda que sea necesaria tanto a sus alumnos como al resto de sus compañeros de trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información suministrada por los sujetos de la muestra en el cuestionario aplicado y en función de los objetivos formulados en la investigación, se puede concluir que:

Con relación al objetivo N° 1, relacionado con describir las estrategias gerenciales que utiliza el directivo para integrar a los docentes en el logro de una gestión educativa pertinente, se concluye que algunas veces en la escuela se promueve el trabajo de equipo entre el personal docentes, se fomenta poco el trabajo mancomunado en base a objetivos comunes; los directivos tampoco promueven el acercamiento de los docentes y la Comunidad Educativa de forma desinteresada por la mejora de su escuela; escasamente logran la Integración de esfuerzos para la satisfacción de las necesidades de todos; se utiliza poco la retroalimentación para que el personal mejore su labor, y se preocupa poco por ofrecer al personal alternativas de mejoramiento continuo. Existe muy poco trabajo en equipo, debido a que el directivo no fomenta el trabajo mancomunado donde todos tengan responsabilidades para el logro de las metas; algunas veces existe reconocimiento al trabajo desempeñado, no se valora el trabajo realizado y tampoco se ocupa de buscar las estrategias necesarias para la solución rápida ante situaciones conflictivas.

Tampoco se conforman equipos de alto desempeño para realizar mejor las actividades, escasamente se incentiva a trabajar conjuntamente con la comunidad como equipo que permita un desempeño efectivo y no desarrolla nuevas experiencias de aprendizajes a través de talleres para que los docentes se integren en el trabajo escolar; no se realiza mesa de trabajo incentivando su participación junto a todo el personal del plantel, de hecho, los docentes no consideran que las mesas de trabajo sean efectivas, indicando que no se unen a labores sociales que se desarrollan en el plantel. NO se hacen círculos de comunicación y no existe buzón de sugerencias para que los docentes y todo el personal puedan manifestar sus opiniones ante las actividades que allí se realizan y por ultimo tampoco se hace fortalecimiento de liderazgo, debido a que el directivo no promueve lideres en el plantel, ni apoya la iniciativa en la toma de decisiones para buscar soluciones o proponer proyectos.

En relación al objetivo N° 2, Identificar las actitudes negativas y positivas de los docentes hacia las estrategias gerenciales de integración que utilizan los directivos para lograr una pertinente gestión educativa, se evidencio que en la escuela existe gran debilidad en el control de las situaciones que se presenta en la escuela; así mismo algunas veces reúne a todo su personal, cuando en la escuela surge algún tipo de problema; existe escasa colaboración en la realización de las actividades y que estas salgan lo mejor posible. Existe poca motivación y sentimiento de espíritu grupal, escaso interés y un comportamiento poco proactivo. Algunas veces hace el trabajo que le asigna el directivo del plantel bajo cualquier circunstancia y dificultad, es decir se muestran compromiso para realizar su labor.

En definitiva muestran una actitud desinteresada, pasiva y manipuladora, debido a que algunas veces los directivos fomentan el trabajo colaborativo

entre los docentes como estrategia de integración, no se ocupan en desarrollar con éxito el modelo Educación Bolivariana como la nueva manera de enseñar, están predispuestos negativamente a la implementación de actividades promovidas por la dirección para lograr integrar al personal en la labor académica y algunas veces existe presión entre los docentes para que los demás actúen de la forma que ellos les conviene. Se determina con ello el poco interés que tiene el personal docente, para crear un comportamiento proactivo en mejora de su entorno laboral, siendo esto fundamental para toda institución educativa, ya que de su actitud positiva dependerá el éxito al momento de afrontar nuevas oportunidades orientadas al cambio, además de lograr transmitir en cada uno de los docentes que allí laboran como a sus alumnos un conjunto de valores tales como, el respeto, la confianza, la responsabilidad, la solidaridad entre otros. Lo que podría traer como consecuencia la satisfacción de todo el personal docente que labora en la institución y permitirá con gran facilidad el éxito y logro de los objetivos institucionales planteados.

Por otro lado el trabajo en equipo, ayudaría de una u otra manera al mejoramiento continuo de cada uno de los docentes de este centro de educación, además que se podría lograr que cada uno de los docentes alcancen una satisfacción plena de sus necesidades a través de todas las estrategias de integración que realizan los directivos, con el fin de influenciar de manera positiva en el personal a su cargo, conduciéndolos definitivamente al éxito.

En concordancia al objetivo N° 3 Indagar los aspectos fundamentales de la gerencia del directivo para lograr la integración del personal docente a una gestión gerencial pertinente. Se evidencio que moderadamente los docentes poseen una actitud favorable hacia las estrategias innovadoras que buscan

ejecutar sus directivos, demostrando que tienen mayor seguridad y confianza en el trabajo realizado por ellos en torno a su asignatura, disfrutan de su ejecución, se sienten más satisfechos con su trabajo, valorizan más la enseñanza y desarrollan mejores habilidades y destrezas necesarias en el proceso de enseñanza, en cambio los docentes que muestran una actitud menos favorable, presentan una conducta de evasión hacia la asignatura que dictan.

Por otro lado todas estas estrategias de integración, ayudan al desarrollo del liderazgo, afianzando la seguridad al momento de tomar decisiones importantes, utilizando la comunicación como elemento indispensable al momento de cumplir con sus funciones tanto dentro como fuera de la institución. Aunque quedo demostrado que los directivos las utilizan muy poco, a pesar de que consideran que pueden ser efectivas y gratificantes para los docentes para que puedan tener un desempeño adecuado que garantice la integración necesaria e imprescindible en las instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

Después de culminar las conclusiones según los resultados obtenidos de cada uno de los ítems, se presentan las siguientes recomendaciones, considerando los objetivos estudiados en esta investigación:

1.-Con relación a la Actitud del Equipo Directivo, es necesario revisar y mejorar las relaciones de la actitud que tienen hacia el desempeño del personal, ya que esto es un valioso aporte para la satisfacción de las aspiraciones y metas del personal de la institución; asimismo, es importante conformar equipos de trabajos, compartiendo visiones y aprendiendo unos de los otros. Cabe destacar, que el equipo directivo juega un papel importante en su rol de gerente, como líder eficaz, para implementar acciones que permitirán el logro de un ambiente armonioso y de proyección.

2.- En cuanto a la objetivo, los aspectos fundamentales de la gerencia del directivo para el logro de la integración del personal es importante responder a las exigencias de todos los componentes que integran su rol en función de; sentimientos de identidad, pertenencia, permanencia y participación activa en la institución, las cuales pueden ser canalizados por medio de su adecuado uso de la comunicación, que permita mejorar la interacción de las relaciones interpersonales del equipo directivo hacia el desempeño del docente.

3.-En todo instituto deberán ponerse en práctica, en forma sistemática, la aplicación por los docentes de las estrategias instruccionales innovadoras, para reforzar la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje.

4.-Realizar investigaciones con los docentes de octavo grado y noveno grado de las asignaturas de la mención Biología, donde esté contemplado el problema investigado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albo, X. (1994) Comunidades Andinas desde dentro. Editorial Abya- Yala .Quito Ecuador
- Álvarez (2011) proponer Estrategias gerenciales en la integración escuela comunidad caso E. B. B. Ruiz Pineda II Valencia Edo Carabobo
- Angulo J. (2000) Desarrollo Profesional del Docente, Políticas, Investigación y Practica. Akal Textos España
- Arias (2005) Participación del Gerente Educativo en la Integración de la Comunidad a la Unidad Educativa "Santiago F. Machado" Ciudad Alianza Estado Carabobo.
- Arias F. (2006). *El Proyecto*. 5ta. ed. Caracas.
- Arias (2008), Desempeño gerencial del director en el logro de la integración del personal docente en las escuelas básicas estatales del Municipio Naguanagua Estado Caraboob.
- Balestrini A. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. 7ma. ed. Caracas.
- Balzán Y. j. (2008) Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en las Escuelas de III Etapa de Básica.
- Bennis, W.Y Nannus, B. (1995) Líderes. Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz Bogotá Colombia Norma S.A.2da ed. (Trad. E. Hoyos).

Cantú, H. (2001) Desarrollo de una cultura de Calidad. Segunda Edición
México. Editorial Mc Graw Hill.

Camus, L. M. (2013) Situación Educativa de América Latina y el Caribe:
Hacia la educación de calidad para todos al 2015, Publicado en 2013
por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
(OREALC/UNESCO Santiago) © UNESCO 2013, Impreso por
Salesianos Impresores S.A. Producción editorial: Ediciones del
Imbunche

Carballo (2006) Actitud del Docente de Educación para el Trabajo como
Gerente de Aula en el Plan de los Liceos Bolivarianos

Carrasco E. (2006) Carrasco Esquivel, Andrea. El Liderazgo en los
Bibliotecas del Sistema Bibliotecario de una UNAN [en línea].
Consultado el 10-10-2013. Disponible en
[HTTP:WWW.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgbn/publicdyub/bolc/fulltext/
Vol//1/lidera.html](http://WWW.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgbn/publicdyub/bolc/fulltext/Vol//1/lidera.html)

Certo. A. (2001) Administración Moderna 8va Edición Pearson Educación de
Colombia L+da Pretice-Hall, Inc. Bogota, D.C. Colombia

Chiavenato, I. (2004) Introducción General de la Administración 5ta. Ed.
México Mc. Gran Hill.

Darf T. R. (2004) Administración Thompson 6ta. Edición. México.

Darf T. R. (2006) Introducción a la administración. Cuarta Edición México:
Ediciones Thomson.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinaria del 24 de marzo del 2000. Caracas.

Chourio (2001) Cuadro de Valoración del Coeficiente de Cronbach:

Cumbre del Milenio” (2000) realizado en Nueva York, convocada por la (ONU-UNESCO).

Deutsch Karl W. (1996) Teoría de la Integración (. The growth of Nations : Some Recurrent Patterns of Political and Social Integration. Irvintong publishing New York 1993<http://www.monografias.com/trabajos17/karl-deutsch/karl-deutsch.shtml#ixzz2Xqhi4vaq>.

Dorta A. Q. (2011) Gestión Gerencial. Cómo motivar a las personas

Diccionario de la Real Academia española (2001). Editorial W.M: Jackson, México.

Duque, H. (2003). Conozca sus emociones y Sentimientos. 1a. ed. Editorial San Pablo.

Falcón, J. (2004). Gerencia y toma decisiones. Bogotá D.C

Hernández, S. y Rodríguez, S. (2004) Administración, Pensamientos, Parocosos, Estrategias y Vanguardia. México: Mc Graw Hill.

Gutiérrez C. E. I. (2001) (Un modelo de evaluación del desempeño docente que contribuye en la mejora de la calidad de los servicios educativos, Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496 Vol., 12 Núm. 1 81-113

Gutiérrez, O. (2003). Métodos y estrategias para favorecer el a aprendizaje en las instituciones de educación superior. (Reporte en línea)

Disponible:

[http://www.uacam.mx/macad.nsf/4a24042bd57e05c980256509003e0809/73c5cc4fbd0792c586256e7f0004a495/\\$FILE/eymeca3.pdf](http://www.uacam.mx/macad.nsf/4a24042bd57e05c980256509003e0809/73c5cc4fbd0792c586256e7f0004a495/$FILE/eymeca3.pdf)

Gutiérrez (citado por Balzan, 2008) Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño del docente en la I y II etapa de Educación Básica Abril Universidad Rafael Urdaneta.

Hernández, (2005) Objetivo proponer un plan de autogestión para el mantenimiento de la infraestructura del Jardín de Infancia Pbro. Crispín Pérez Tocuyito – Estado Carabobo.

Hernández, S. (2008). *Fundamento y Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Ivancevich y Otros (2006) Comportamiento Organizacional Séptima Edición Mc Graw –Hill. México.

Juran (1996) Manual de Control de Calidad. Díaz de Santos. Madrid-España

León (2011) Proponer Estrategias Gerenciales para promover la Integración y Participación activa de los Padres, Madres y Representantes en el Proceso Educativo de los Estudiantes del L.N.B Pbro. “Luís María Sucre”.

Manes Juan, (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica.

Killian, R. (1999) *Administración con una Perspectiva Global*. 8va. Edición México Mc. Gran Hill.

Ley Orgánica de Educación (2009) Congreso Nacional de Venezuela. Proclamada por la Asamblea Nacional Constituyente en Caracas, a los

veinte días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y nueve.
Año 189° de la Independencia y 140° de la Federación.

Mane, J. (2002) La autogestión comunitaria y el entorno de la autogestión.

Manes (2000) Objetivos Estratégicas para las Instituciones Educativas. Quías
para planificar Estrategias de Gerenciamientos Institucional. Buenos
Aires: Granicas.

[Documento en línea]. Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos2/
autogestion.html/](http://www.monografias.com/trabajos2/autogestion.html/).(Manes Juan, 1999: Gestión Estratégica para
Instituciones educativas. Ediciones Granica.

Mintyberg, H. (1999) El proceso estratégico conceptos y caos. (2da Ed.)
México Editorial Mc Graw-Hill.

Mosquera (2009) "La actitud del directivo y del personal docente, ante la
cultura organizacional de la Unidad Educativa "La Glorieta".

Nerici, I. (1998) Hacia un Didáctica General Dinámica Argentina, Editorial
Kapeluz.

Nilsa A. (2008) Documento en línea. Disponible: comportamiento proactivo.
www.fotolog.com.

Núñez J. C y González Pumariega, S (1996) Motivación y Aprendizaje
Escolar Congreso Nacional sobre Motivación e Instrucción. Actas,
pp.53-72.

Ortiz (2004), La Elaboración de los Proyectos de Investigación Popayán
Universidad Cooperativa de Colombia-Seccional Popayán.

- Parella, S. y Martins, S. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Papalia D. E.- (2009) Actitud Psicosociología. Conducta. Reacción afectiva. Cognitivismo. Emotividad. Manipulación. Interés. Aprendizaje. Disonancia. Inteligencia: teorías. México: Pearson.
- Pulido, M. (1998) El Proyecto Educativo. Elemento para la comunicación Colectiva de una Institución de Calidad. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1992) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 31 de octubre de 2000 Gaceta Oficial Nº 5.496 Extraordinario.
- Reyes A. (2006) Administración de personal: Relaciones Humanas. Balderas. México D.F. Limusa-Noriega editores.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México
- Robbin (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Prentice Hall, Octava Edición.
- Robbin (1999). *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edición Editorial Pearson. Ciudad de México. México.
- Robbins, C. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma. ed. Pearson. . Ciudad de México. México.
- Rodríguez (2004), *Textos y Resúmenes de Psicología Material de estudio para estudiantes de Psicología y carreras relacionadas*
- Stoner J.(2003) *Administración*. 5ta. Edición México: Mc Graw.hill.

(1996), citado por Manes (1999) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica.

Teoría Liderazgo Propiciador de la Integración Grupal Albrecht (1996)
Liderazgo Propiciador de la Integra

ción. Grupal. Mérida: Memorias Soler, S- M. (2011) PNL: Programación Neurolingüística, ("PNL para docentes" de Albert Serrat), Sobre estos Grupos Foros

Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación*. México: Limusa.

Teoría de la Afectividad de Young (1991), citado por Soto E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Edición Thonson Learning. México.

Teoría de Relaciones Humanas (1880-1949) Tamayo y otros (2002) *El Proceso de Investigación Científica*. México: Editorial Limusa. Universidad Bicentenario de Aragua.las

Teoría del Liderazgo Bass EVEMOS 5.013 – 020.

Velasco (2007) En su trabajo investigativo que tuvo por objetivo Proponer un programa de Autogestión Comunitario, para el mantenimiento de la infraestructura del preescolar M.I.S.I.F.U.S

William DYER, G. (2009) *Formación de equipos, Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativa*

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Objetivo General: ACTITUD DEL PERSONAL DOCENTE ANTE LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA ESCUELA BOLIVARIANA“ANA SANTIAGA ROJAS DE DEL GOBBO”			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Actitud del personal hacia el trabajo	Actitudes positiva	Proactiva	2
		Colaboración	2,3
		Integradora	4
		Interesada	5
		Comprometida	6
		Emotiva	7
	Actitudes Negativa	Pasiva	8
		Desinteresada	9,10
		Manipuladora	11
Estrategias de Integración para la Gestión Educativa	Gestión de Integración	Participación	12,13
		Acercamiento de la Comunidad Educativa	14
		satisfacción de necesidades	15
		Mejoramiento continuo	16,17
		Trabajo en equipo	18,19
		Reconocimiento del trabajo	20,21
		Relaciones Laborales	22
	Estrategias de Integración	Conformación de Equipos de Alto desempeño	23,24
		Talleres motivacionales	25
		Mesa de trabajo	26,27
		Actividad Social	28
		Circulo de comunicación	29
	Buzón de Sugerencia	30	

		Fortalecimiento de Liderazgo	31,32
--	--	-------------------------------------	--------------