REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN INTEGRAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA CURRICULAR EN LAS ESCUELAS NACIONALES DEL MUNICIPIO ESCOLAR Nº 1 DEL ESTADO CARABOBO**

Campos Bárbula, Julio 2015

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN INTEGRAL

**ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA CURRICULAR EN LAS ESCUELAS NACIONALES DEL MUNICIPIO ESCOLAR Nº 1 DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de investigación presentado ante la Facultad de Ciencias de la Educación como requisito parcial para optar al Grado de Licenciado en Educación mención

Integral

zAutoras:

Br. Cáceres Verónica

C.I. 18.086.485

Br. Mota Ana

C.I. 20.183.234

Tutor (a): Dra. Ceballos Dulce

Campos Bárbula, Julio 2015

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN INTEGRAL

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor (a) del trabajo Especial de Grado Titulado “Estilo de Liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo”, presentado por las bachilleres, Verónica Cáceres cédula de identidad número 18.086.485 y Ana Mota, cédula de identidad 20.183.234 como requisito parcial para optar al grado de Licenciados en Educación, Mención, Educación Integral, considerando que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Naguanagua, a los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_\_de 2015.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Dra. Ceballos Dulce

CI: 8.417.764

**INDICE GENERAL**

viii

x

1

3

3

8

8

8

9

11

11

15

29

34

35

36

36

38

38

39

40

41

42

43

44

64

67

LISTA DE CUADROS……………………………………………………

Dedicatorias…………………………………………………………….. Agradecimientos………………………………………………………….RESUMEN………………………………………………………….……..

INTRODUCCIÓN………………………………………….……………...

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA……………….……………………………………...…

Planteamiento del problema……..………………………….

Objetivos de la Investigación………………………………….

Objetivo General………………………………………

Objetivos Específicos…………………………………

Justificación de la Investigación...……………………………

II MARCO TEÓRICO………………………………………….…….…...

Antecedentes de la Investigación……………………………

Bases Teóricas…………………………………………….…

Bases Legales……………………………………………….

Tabla de operacionalizacion de variables…………………

III MARCO METODOLÓGICO………………..……….………………..

Tipo de Investigación……………………………….…….…

Diseño de la Investigación………………………….…….…

Población……………………..…………………………………

Muestra…………………………..……………………….…..…..

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos……….…

Validez y confiabilidad…………………………………..……….

Procedimientos metodológicos………………..……..…………

Técnica de análisis de los datos……………………………

IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS……

Presentación de los resultados…………………………….

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES………………

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS………………….…………

**LISTA DE CUADROS**

CUADRO pp.

1. Cuestionario aplicado a los directivos y docentes…………………….

45

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

1. La gerencia en educación…………………………………………..
2. Líder Gerencial…………………………………………………….
3. Líder Educativo……………………………………………………..
4. Liderazgo situacional………………………………………………
5. Líder Participativo…………………………………………………..
6. Líder Autócrata……………………………………………………..
7. Explicativo………………………………………………………….
8. De convencimiento………………………………………………….
9. De consulta………………………………………………………….
10. De facilitador………………………………………………………..
11. De equipo…………………………………………………………….
12. De delegación………………………………………………………
13. Organización………………………………………………………..
14. Planificación…………………………………………………………
15. Ejecución………………………………………………………………
16. Control……………………………………………………………..

 REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PEDAGOGICAS

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN INTEGRAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

LINEA DE INVESTIGACION

**ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA CURRICULAR EN LAS ESCUELAS NACIONALES DEL MUNICIPIO ESCOLAR Nº 1 DEL ESTADO CARABOBO** Autoras: Verónica Cáceres

Ana Mota

Tutor (a): Dra. Dulce Ceballos

Fecha: julio, 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo, determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en las prácticas administrativas y pedagógicas curriculares en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo. Se orienta hacia la incorporación de un trabajo de campo en su fase diagnóstico, no experimental ya que a través de su ejecución se obtuvieron los datos de la situación actual de la problemática existente en el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, la población estuvo representada por los 55 directivos del Municipio Escolar N.1 del Estado Carabobo. Las técnicas utilizadas fue la de observación directa la encuesta y la revisión documental el instrumento un cuestionario cuya validez se determinó según el juicio de los expertos en el área de las investigaciones, y en Educación Integral la confiabilidad del instrumento se determinado por el caculo del coeficiente Alpha de Crombach, obteniendo como resultado 0.81%.Se fundamenta en el marco teórico en los Estilo del Liderazgo según hellriegel. (2005) Keith y newstrom (2003). Se concluye Establecer los estilo del liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 San Blas Santa Rosa del Estado Carabobo. Son los encargados de proyectar la educación en las instituciones educativas, que deben valerse de una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades para interactuar con el sistema social en que está inmerso, cumpliendo funciones de planificación entre otros. Analizar el nivel del conocimiento que poseen en el liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa como directivo educativo en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar N1 San Blas Santa Rosa del Estado Carabobo.

Descriptores: Educación, liderazgo personal directivo, practica administrativas y pedagógica.

REPUBLIC OF VENEZUELA  
UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES  
INTEGRAL EDUCATION  
LINE OF RESEARCH: SCHOOL, COMMUNITY AND MANAGEMENT  
  
**LEADERSHIP STYLE EXERCISED BY THE DIRECTING STAFF IN THE ADMINISTRATIVE PRACTICE AND EDUCATIONAL CURRICULUM IN NATIONAL SCHOOLS SCHOOL DISTRICT # 1 OF CARABOBO**

Autor: Verónica Cáceres

Ana Mota

Tutor (a): Dra. Dulce Ceballos

Date: January, 2015

**SUMMARY**

The present study determine the style of leadership exercised by the administrative staff in curricular and pedagogical practices in the National Schools Township School No. 1 Carabobo state. It is oriented towards incorporating fieldwork in the diagnosis phase, not experimental because the execution data of the current status of the existing problems in the style of leadership exercised by management in administrative practice were obtained curricular and pedagogical in National municipally Schools, No. 1 of Carabobo state, the population was represented by 55 officers of the Municipality of Carabobo State. No. 1 of the Carabobo state, The techniques used was direct observation, the quiz and document review the instrument was a questionnaire whose validity was determined by the experts in the area of ​​research, and Integral Education reliability of the instrument was determine by the calculating coefficient (Cornbrash Alpha), resulting in 0.81%. It is based on the theoretical framework in accordance with Hellriegel Leadership Style. (2005), Keith and Newstrom (2003). We conclude with the style of leadership from managers in the administrative pedagogical practice of National Schools of the Municipality School No. 1 San Blas Santa Rosa of Carabobo state. They are in charge to enhance the education in the educational institutions, they must rely on a set of values ​​and execute the skills and abilities to interact with the social system in which it is immersed, and meeting planning functions among others. Analyze the level of knowledge possessed and leadership by managers in administrative practice and the directive staff at the National Schools School N1 San Blas Municipality of Carabobo State Santa Rosa.

Descriptors: education, leadership in directive staff, administrative and pedagogical practice.

**DEDICATORIA**

A Dios inicialmente por estar conmigo en todo momento, y guiar cada uno de mis pasos por el camino correcto.

A mis padres José Cáceres y Dilia de Cáceres, por instruirme desde niña a estudiar y amar los estudios.

A los dos seres que más aprecio Francisco Lugo y Mirtha de Lugo, mi tío y abuela por darme la motivación para intentar y luchar por lograr mi meta en la ilustre Universidad de Carabobo; aunque mi tío se encuentra en el cielo al lado de Dios, su espíritu me dio fuerza y aliento. A mí tío José Lugo por contar con él en todo momento.

A mis hermanos el niño, Vanessa, Viagney Cáceres porque son mi apoyo y siempre están conmigo en las buena y malas.

A mis sobrinos Diliannys Silva, José Rafael, las morochas y Valeria los amo mucho.

A mi esposo Omar Michelena por ayudarme en las los momentos más fuertes; brindándome su apoyo, colaboración y amor incondicional en cada momento.

A mis hijos Mirtha y Cristofe por hacerme reír, por ser parte de mi vida y por convertirse en mi razón de vivir.

***Verónica Cáceres***

**DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a Dios todopoderoso quien me dio fe, fortaleza, salud y esperanza para culminar este trabajo con éxito.

A mis padres Olivia Santaella y José Mota, quienes me dieron todo su apoyo en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mis segundos padres, mis tíos; Aida Mota y Leinis Mijares, quienes me han brindado su apoyo incondicional, cariño, comprensión y paciencia. Mi triunfo se los debo a ustedes.

A mis hermanos, por haber formado en mí el deseo de superación en la vida.

A mi tía Elides Mota, madre y amiga;por su apoyo incondicional y sus sabios consejos en los momentos de debilidad, los cuales me impulsan a seguir siempre adelante.

A mi tía Aura Mota por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos, en especial Verónica por vivir conmigo está experiencia.

A todos ustedes, les dedico este paso.

***Ana Mota***

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por darme fortaleza y permitirme cumplir mis metas.

Agradezco a mis padres José Cáceres y Dilia de Cáceres por apoyarme en este recorrido. A mi tío Francisco y a mi abuela Mirtha por su apoyo incondicional.

Mi eterna gratitud a la profesora Dulce Ceballos por ayudarme en el proceso de aprendizaje; y a la profesora Judith Arias porque me supo entender en momentos difíciles y tristes.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas, permitiéndome adquirir grandes conocimientos y vivir experiencias. Y por último al Colegio Lisandro Lecuna por abrirme las puertas y permitirme crecer como profesional y persona.

***Verónica Cáceres***

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por bendecirme, por hacer realidad este sueño anhelado.

A la ilustre Universidad de Carabobo por brindarme la oportunidad de estudiar y formarme como profesionalmente.

A la Profesora Dra. Dulces Ceballos, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente y por sus consejos que ayudan a formarte como persona e investigador; eternamente agradecida.

A todos los profesores que participaron en la construcción de mi carrera profesional. Gracias, todos aportaron un grano de arena en mi formación profesional y personal.

***Ana Mota***

**INTRODUCCIÓN**

Para las instituciones educativas el capital humano representa un elemento indispensable, sin él no podrían operar y llevar a cabo el cumplimiento de proyectos establecidos; destinados a producir conocimientos y servicios. Por lo tanto, se hace necesario crear un clima organizacional y desarrollar estrategias que permitan que el individuo se sienta satisfecho e identificado con los objetivos organizacionales y a nivel individual, por lo que se deben tomar en cuenta diversos factores, tales como: factores económicos, sociales, ambientales, psicológicos de autorrealización, y otros.

Un directivo educativo es el actor fundamental, ejemplifica la acción, en cargándose de proyectar la educación en las instituciones educativas, las cuales deben valerse de una serie de valores; ejecutados atreves de las destrezas y habilidades para interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde.Es por ello, que el presente trabajo de investigación tiene como propósito Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo. Siguiendo el mismo orden de ideas y en virtud de tener una mejor apreciación del estudio realizado, la investigación se presenta en capítulos, que permiten enmarcar su desarrollo en forma coherente y comprensible. Se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema, se refiere a la realidad de la problemática detectada, los propósitos de la investigación tanto generales como específicos, y la justificación.

Capítulo II: Marco teórico, se plasman los antecedentes de la investigación, las bases teóricas legales que sustentan la misma y finalmente los términos básicos utilizados durante todo el proceso de la investigación y la tabla de operacionalizacion de variables. Presentación y análisis de los resultados.

Capítulo III: Marco Metodológico, indica la naturaleza, el diseño de la investigación, las técnicas e Instrumentos de recolección de datos y la validez del mismo, así como también la selección de la población y muestra, la confiabilidad y validez, las técnicas de los análisis de los datos, concluyendo con la tabla de especificación de las variables (el proceso de operacionalizacion de variables).

Capítulo IV: Análisis de los resultados.

Y finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos que dan sustento a la investigación.

**CAPITULO I**

**EL PROBLEMA**

**Planteamiento del Problema**

En la actualidad la educación se orienta hacia las búsquedas y mantenimiento de la excelencia en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad en el proceso de la enseñanza y aprendizaje. De allí; el personal directivo se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y de transformar las instituciones en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa. El personal directivo ejercido desde una gerencia el cual es elector fundamental, encargado de proyectar la educación.

Las instituciones educativas, deben valerse de una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades para interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde. En este orden de ideas, “La evolución de las instituciones educativas han sucedido en paralelo al desarrollo y evolución de las distintas sociedades y los distintos momentos históricos”. Ciscar y Uría, (1986) p. 259.

La evolución lleva a la educación el dominio y la influencia obtenida en la discusión que hacen dichas Instituciones Educativas se extiendan más allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la órbita de influencia y generando problemas de varios tipos .En relación a ello, surgen estrategias inciertas y obligan a constituir hipótesis sobre las decisiones, en estas instituciones incluyendo mecanismos de autoridad, exploración y de lógica. El talento que se empleaba a la hora de tomar decisiones en el pasado estaba comprendido por las virtudes de un directivo, en función de aptitudes congénitas. En este trayecto, la capacidad decisoria concentra tal atención que forma la más valiosa y dialecto de las áreas en función de un personal directivo.

En la actualidad, las instituciones educativas están ascendiendo hacia un cambio fundamental, como es la transición de un modelo moderno a un modelo de instituciones postmodernas, donde se puede detallar la forma en donde el cambio de las instituciones educativas llega a una participación completa de todos los empleados, alejándose de una administración jerárquica tradicional. Las instituciones educativas en su contexto histórico social en las sociedades latinoamericanas y especialmente en Venezuela, están atravesando por cambios que se reflejan en la mundialización de los fenómenos sociales, políticos, económicos y en los procesos de pronunciamiento científico tecnológico.

Obligatoriamente estos cambios de acuerdo a las ideas de Santos (2013), llevan a los entes educativos a garantizar las exigencias que se están requiriendo en esta sociedad global, que solicita un nuevo ciudadano con características de cambio y capacidad de adaptarse al desarrollo y flexibilidad que requiere la sociedad actual. Con el propósito de conseguir la eficiencia de las instituciones educativas en donde se alcancen sus objetivos. En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación venezolana (2009) ha asumido el proceso de descentralización educativa mediante la modernización del sector y el fortalecimiento institucional, tanto a nivel central como de reformas educativas, respondiendo éste a las modernas tendencias pedagógicas que buscan adaptar la escuela a la sociedad del conocimiento de la información y del mundo globalizado donde vivimos.

De acuerdo a Ordenan (2006), con el desarrollo de la Reforma Curricular de Educación Básica, se busca ubicar a las escuelas en un escenario de participación que responda a las necesidades de cambio y a la realidad social, económica y cultural del país. Esto implica la exigencia de importantes cambios en el Diseño Curricular, porque este nuevo proceso está fundamentado en nuevas fuentes del pensamiento pedagógico y del aprendizaje, entre las que se puede destacar la existencia de un rol significativo del educador. Porque como lo afirma Alves y Acevedo (2000), "el éxito del Modelo Teórico Curricular de los Instituciones Educativas pareciera depender, en gran medida de la comprensión y la puesta en práctica en el aula del docente" (p.1).

En relación a lo antes afirmado, el personal educativo de las Escuelas Nacionales, obligatoriamente debe contar con unas herramientas indispensables para el trabajo en la educación y estás son según Saab (2001): "valor, autenticidad, integridad, visión, pasión, convicción y persistencia", (p. 14). Esto le permitirá llevar y orientar a sus equipos escuchándolos, explicar opiniones discrepantes y conceder amplios niveles de autoridad a sus subordinados. Lo que se quiere es liderar más con el ejemplo que con el poder o la unión. Es por ello, que de acuerdo al referido autor se dice que los líderes que han inspirado esperanza y confianza lograron que éstos se motivaran a dirigir el cambio, a sacrificarse, perseverar y a servir. Este es el liderazgo que necesita el personal educativo que acompañará al Modelo Teórico Curricular de las Escuelas Nacionales del año (2009)

Ellos son los que asumen la responsabilidad de que se cumplan las metas de la educación, pues las mismas tienen como encargo: capacitar, formar, orientar a los (as) alumnos, a los (as) profesores (as), al personal administrativo, a los (as) obreros y a la comunidad en general; aplicando prácticas y teorías de administración didáctica y pedagógica que fortalezcan el desarrollo de la productividad académica de la escuela formando así respuestas al conjunto de inconvenientes detectados y las necesidades de la comunidad local y nacional. En consecuencia, se puede decir que el papel que ejerce el estilo personal directivo visto desde la gerencia en las organizaciones educativas es de suma importancia sobre los (as) profesores (as) si este es oportunamente aplicado.

Sin embargo, suele observarse en muchas Escuelas Nacionales del Estado Carabobo, que su personal directivo presenta debilidades en cuanto al liderazgo que ejercen dentro de las instituciones educativas. Hoy más que nunca se requieren líderes innovadores dispuestos al cambio ya que el liderazgo se considera como motivo de preocupación por quienes de una u otra manera dirigen instituciones, se necesita un liderazgo que lejos de coartar el desempeño laboral, oriente, conduzca, y motive a sus subordinados a alcanzar las metas de la institución y proyectarla hacia un campo de competitividad y desarrollo.

En efecto, para lograr esa constitución es indispensable contar con una serie de aspectos, entre estos con un personal directivo que impulse una variedad de las actividades (autoridad, liderazgo, motivación y otros) en forma segura. Para el autor Krygier (2004), la define como "un cuerpo de conocimientos aplicable a la dirección efectiva de una organización", (p. 73). De allí; es importante el estudio del clima organizacional, ya que interviene en todas las acciones que se desarrollan en la institución. Cada organización tiene cualidades que diagnostican en mayor o menor grado su clima o cultura, con sus usos, costumbres y tabúes; así como el tipo de personas que la organización atrae; ejercido por la autoridad dentro de la organización, procesos de trabajo, de liderazgo, y las modalidades de comunicación.

El clima organizacional está conformado mayormente por el reconocimiento o estimulo que reciban los empleados en cuanto al trabajo que realizan, la participación activa de un personal directivo en el proceso de toma de decisiones, El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente el trato que un directivo puede tener con sus subordinados, entre otras situaciones. En opinión de Goncalves (2003) lo define como "un fenómeno que media entre dos factores del sistema organizacional y las consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc." (p. 78). Este puede ser un obstáculo o un vínculo para el buen desempeño de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de la institución, o en su conjunto, puede ser un factor de influencia en distinción en la conducta de quienes lo integran.

En este contexto, la eficacia con que una institución educativa obtiene sus objetivos depende del liderazgo, la calidad del trabajo que realizan los directivos y del clima organizacional que se brinden a los figurantes del proceso educativo. Es por esta razón que tomando en cuenta las debilidades en 5 materias de reconocimiento (antigüedad, nivel de estudio universitario, excelente desempeño, toma de decisiones), confianza (líderes en la comunidad), participación (responsables, puntuales, proactivos), integración (reconocimiento por parte de sus compañeros), y otros, se consideró importante realizar un estudio específicamente en las Escuelas Nacionales del Estado Carabobo Municipio Escolar Nº1: Escuelas (Manuel Rodríguez Vásquez, Simón Rodríguez, Eduardo Viso, Carmen Norte, José Rafael Bocatera, Bejuma, Jesús Granado Casares).

En las referidas escuelas se puede apreciar en la mayoría de ellas debilidad en cuanto al proceso de comunicación, además se observa que los educadores no son recompensados por el trabajo que realizan; así mismo, cuando se requiere la toma de decisiones importantes dentro de las instituciones los docentes no son integrados, al igual que en las diversas actividades que realizan los directivos educativos y sobre todo durante la planificación del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Ante esta problemática se manifiesta la necesidad de encontrar vías o estrategias que permitan capacitar el personal directivo visto desde la gerencia educativa que actualmente se lleva a cabo a los requerimientos de las Escuelas Nacionales que funcionan en el Municipio Escolar Nº1 del Estado Carabobo. Motivo por el cual se consideró importante formular las siguientes interrogantes:

¿Cómo incide un directivo en el desempeño de los docentes en las escuelas nacionales?

¿Cuáles son los conocimientos que posee un directivo en las escuelas nacionales visto desde la gerencia educativa?

¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce un directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las escuelas nacionales del municipio escolar Nº1?

**Objetivos de la Investigación**

**Objetivo General**

Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo.

**Objetivos Específicos**

1. Establecer los estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 San Blas Santa Rosa del Estado Carabobo.
2. Analizar el nivel de conocimiento que poseen en el liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº1 San Blas Santa Rosa Del Estado Carabobo.

**Justificación de la Investigación**

El personal directivo, tiene que estar al tanto de los cambios que se realizan constantemente en el contexto educativo, los cuales vienen acompañados de presiones de desarrollo que requieren nuevos métodos de manejo de grupo, métodos y recursos de enseñanza y aprendizaje, e incluso nuevas formas de visualizar el proceso educativo. En cierta forma estos cambios, implican desarrollo, mejoras que conducen al conocimiento de las instituciones y de todas sus potencialidades. Sin embargo, se debe tomar en cuenta el papel de la dirección el cual no se puede sacar de contexto, al contrario se debe comprender como parte de un conjunto de relaciones organizativas, ambientales, y personales que cambian de manera positiva el buen funcionamiento del centro escolar.

En este sentido, el liderazgo del personal educativo hace notar el cambio en el aprendizaje de los alumnos. Al parecer se requiere un liderazgo que logre cambiar las instrucciones de la organización por dinámicas de mayor compromiso, colaboración e identidad; en definitiva, se necesitan líderes que proporcionen la reorganización de la organización y permitan el cambio. De esta manera, la solución parece ser la construcción de estrategias para el desarrollo del personal directivo que estén enfocados en la pedagogía y en la revocación de los estilos únicos del liderazgo y su reemplazo por una opción que incite al diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje. Por tal motivo, el estudio es de especial importancia, ya que mediante la investigación, se logra adaptar a las funciones del directivo en el clima organizacional.

En consecuencia de lo expuesto antes, nace la importancia de esta investigación, la cual está basada en el manejo de los métodos ya existentes acerca del tema, contribuyendo con información amplia y concreta sobre el estudio de los estilos del liderazgo en el personal Educativo, permitirá que otros investigadores puedan utilizar el presente estudio como aporte a futuras investigaciones de liderazgo, comprender los diversos tipos de liderazgo, y proporcionara la aplicación de este modelo a las diferentes Escuelas Nacionales del Estado Carabobo. A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para la institución objeto de estudio, a quienes beneficiará a corto, mediano y largo plazo en función de ir hacia la optimización del desempeño de los directivos como en el personal educativo y líderes de las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar N° 1 de San Blas Santa Rosa Estado Carabobo

**CAPITULO II  
 MARCO TEORICO**

**Antecedentes de la Investigación**

El liderazgo hoy en día es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, el directivo necesita saber conducir a las personas en su entorno laboral. Aunque el liderazgo ha sido estudiado durante décadas por los científicos de la conducta, los expertos no alcanzan a ponerse de acuerdo sobre la mejor definición del término y de cómo debe analizarse. Sin embargo, la mayoría de los investigadores coinciden en afirmar que en cualquier organización que se estudie estas serían menos eficaces sino cuenta con la presencia de un líder. Ello implica que los directivos son de suma importancia para el desarrollo organizacional en el personal educativo.

Entre los estudios investigados más destacados se cita a Linares (2013)

el cual, su trabajo de investigación estuvo titulado “***Funciones del liderazgo y la gestión del director ante la gerencia educativa en el Distrito Escolar N° 3, Marinara, Estado Carabobo”***, de la Universidad de Carabobo, Trabajo de maestría, investigación documental, de tipo descriptivo, con una población de 52 docentes entrevistados, evidenciando que el desempeño gerencial del director como líder de una institución educativa debe ser modificada por paradigmas más modernos y acordes con la realidad educativa existente, la cual requiere de un líder planificador con la más alta calidad educativa especialmente en la gestión escolar para así obtener gran relevancia tanto de la institución como de sus miembros.

De allí pues, la relación de la investigación con el trabajo de estudio se evidencia la debilidad del liderazgo gerencial, considerando las necesidades y expectativas que tienen algunos docentes en la actualidad y haciendo notorio la necesidad de que el liderazgo debe establecer estrategias y poner en prácticas teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis, que desde el punto de vista del liderazgo viven las instituciones educativas. Estilo del liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las escuelas del municipioescolarN1delestadoCarabobo.

Se cita a Reeves (2012), en la cual su trabajo de investigación esta titulado **“*Realizar un diagnóstico de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social”***, de la Universidad de los Andes, trabajo de investigación de campo descriptiva y de carácter evaluativa – correccional, la metodología utilizada fue un análisis cualitativo y cuantitativo, los instrumentos utilizados en la investigación fue una entrevistas y una encuesta, la muestra fue de 76 directores y 28 profesores. Todo lo antes expuesto, conduce a una relación de la investigación con el presente estudio, se refleja claramente la debilidad del rol directivo o visto desde la gerencia en el desempeño de las funciones que ejerce el directivo caso semejante a la problemática que se evidencia dentro de las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo.

Por otra parte, Rivero (2011), realizó un estudio titulado: “***Estilo de liderazgo en la coordinación académica del colegio universitario de administración y mercadeo sede industrial valencia estado Carabobo*”** de la Universidad de Carabobo tuvo como objetivo general: analizar el liderazgo directivo del coordinador académico del colegio universitario de administración y mercadeo sede industrial, diseño de campo de tipo descriptivo, con una población conformada por 228 docentes y 09 personal administrativo siendo la muestra de 38 personas.

Esta investigación obtuvo como resultado que el coordinador académico carece de un estilo de liderazgo que permita la efectividad para que el logro de los procesos en los directivos el cuales pilar fundamental para motivar a las personas y generar potencialidades y atributos de cada uno de los subordinados, por lo que se recomienda que el coordinador académico adecue el estilo de liderazgo en los directivos educativos y debe ser aplicado a la institución , logrando así la pertinencia entre las necesidades del personal y las habilidades del líder.

El citado estudio, se relaciona con la presente investigación dado que permita identificar el liderazgo directivo que se ejerce en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo e implementar un liderazgo situacional donde se desarrollen novedosas investigaciones para motivar al personal administrativo en el desempeño de su labor con el fin de incentivar sus competencias en la ejecución de sus actividades.

De igual manera, García (2010), titulo su investigación “***Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo basado en competencias, en el marco del modelo de la educación bolivariana***”, de la Universidad de Oriente, tuvo como objetivo general: Evaluar el desempeño gerencial del personal directivo basado en competencias, dirigido a los planteles de educación media y diversificado de la parroquia Miguel Peña, del Municipio Escolar 14.5 del estado Carabobo. Es una investigación descriptiva y evaluativa con diseño de campo para los efectos de diagnóstico. Diseño documental para registrar el análisis y la interpretación y finalmente un diseño transaccional para establecer la temporalidad del estudio, con una población de 300 docentes y la muestra de 90 docentes.

Esta investigación condujo a diagnosticar que el liderazgo directivo presenta muchas fallas o debilidades al momento de ejercer sus funciones y roles gerenciales, dado que, la evaluación del desempeño de estos se sigue realizando de forma tradicional donde se le da mayor énfasis al hacer y se le resta importancia a las dimensiones del ser, conocer y convivir, por lo que se requiere que la evaluación del desempeño gerencial del personal directivo se fundamente en las competencias básicas. Por consiguiente, la investigación planteada es importante ya que enfatiza la necesidad de orientar al líder directivo para realizar de manera correcta su labor y al mismo tiempo concientizarlo de la responsabilidad que tiene sobre el desempeño del personal administrativo para garantizar un buen rendimiento sus labores cotidianas.

Rivero y Urdaneta (2009), “***Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privada****”* De la Universidad de Carabobo. El tipo de investigación fue correlacionar, descriptiva aplicada y de campo, con un diseño no experimental. Se trabajó con un censo poblacional no probabilístico a juicio del investigador. Como resultado que plantearon el personal administrativo posee autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de decir frente a situaciones críticas; por otra parte se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo.

Este estudio se relaciona con la presente investigación por la importancia de la actualización administrativa del personal que debe estar acorde con los intereses y necesidades de la organización a fin de aportar soluciones novedosas a las asignaciones que se le presenten en su cotidianidad con los avances tecnológicos; además de un trato cortés con el público que a diario se enfrenta. Por último es importante hacer referencia a un antecedente internacional, tal como lo es el estudio de Pedraja y Rodríguez (2009), “***Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas - Santiago de Chile****”***.** De la Universidad de Chile. El tipo de investigación es presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionan econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Concluye, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas. De acuerdo a las consideraciones anteriores la investigación guarda relación con el presente estudio, ya que se analizó la influencia de los estilos o tipos de liderazgo donde se estudió una serie de directivos para concluir que los lideres deben ser cuidadosos con el tipo de liderazgo que pretendan asumir ante cualquier problemática que se le presente en un momento dado.

**Bases Teóricas**

La presente investigación se fundamentó en los principales postulados sobre el liderazgo directivo según Stoner, Robbins, Hellriegel entre otros; y sobre el desempeño docente según Colomer, Corona, López que se exponen a continuación por el

***Personal directivo visto desde la Gerencia***

El personal directivo visto desde la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr lo mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y el personal directivo visto desde la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. La gerencia directiva según Alvarado (2003) Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo. (p. 42).

El mismo autor, Alvarado (2003), sostiene que “la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo” (p. 51). Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. De igual manera, Drucker (2002), define la gerencia como “el órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 122). Desde la perspectiva de Matsushita (1996), considera que la gerencia “siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta” significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y sobre todo, solidaridad empresarial” (p. 55).

***El personal directivo visto desde la Gerencia en el Ámbito Educativo***

El personal directivo visto desde la gerencia educativa es en esencia, una manifestación de la dirección escolar, orientada al logro de los objetivos escolares. La misma es una instancia del poder y de la política en la organización escolar, realizables a través del proceso administrativo. Un directivo, es un líder vinculado con el poder y la política para dirigir la acción humana en función de lograr metas para poder dirigir a los liderazgos. Un director para convertirse en un agente de cambio, debe gerencial los procesos de Cambio Cultural y Cambio Institucional. Esto es posible a través de un eficiente manejo de los procesos administrativos y organizacionales entre los cuales es fundamental destacar: la Planificación, el control, la evaluación, la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, el cambio, el liderazgo.

Este conocimiento le proporcionara los elementos necesarios para desarrollar una gestión participativa como plataforma a la excelencia, responder a una necesidad real de cambio, incluir a todo el personal en la planeación y puesta en obra de la transformación e inducir el cambio de la gestión en la organización y función directiva para no poner en riesgo el cumplimiento de los fines de la educación de las escuelas. Es conveniente mostrar que los enfoques de los directivos gerenciales responden a condiciones objetivas en momentos históricos determinados en la evolución de una sociedad. De hecho varios autores, entre ellos, Dávila (1985) que “han sintetizado el desarrollo del pensamiento gerencial, no han logrado situarlas en su contexto histórico” (p. 43).

Los diversos enfoques no han sido obra exclusiva de un autor, sino que han evolucionado y se han enriquecido con aportes de seguidores de los pioneros, de sus discípulos, de sus críticos y de sus practicantes. Los enfoques gerenciales de los directivos, tienen una base interdisciplinaria, a la cual la psicología, la sociología, la ciencia política, la ingeniería industrial, la administración; han contribuido a nivel teórico, metodológico y práctico. Administración es una práctica social orientada al manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración.

***Liderazgo***

El liderazgo es definido por Hellriegel (2005), como: El proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. (p. 250).Al respecto, Robbins y Coulter (2005) “La voluntad de controlar los sucesos, la compresión necesaria para marca un rumbo y poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y capacidades de otras personas” (p.323). Asimismo, Robbins (2003), afirma “La capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal”. (p. 347).

De acuerdo con los conceptos consultados, se puede inferir que el liderazgo promete ante la institución, organización o empresa la acción motivadora que conduce a sus seguidores a secundarlo en sus ideas, para así poder ganar la confianza de los subalternos para el logro de la meta de la organización. Por su parte, Thompson (2000), considera que: Todas las organizaciones destacan la importancia del liderazgo para poder llegar a conseguir sus metas. En este sentido señala que es esencial que las organizaciones se den cuenta de la importancia tanto de los lideres descendentes, que son aquellos que ella designa, como los lideres ascendentes, quienes son elegidos de manera espontánea y con independencia de su nivel jerárquico, es decir por el resto de sus compañeros (p. 98).

En este mismo orden de ideas, el autor haciendo alusión a las competencia de liderazgo, señala que”…son una característica o un comportamiento demostrado que diferencia a las personas con resultados extraordinarios de los usuales en un trabajo, responsabilidad, organización o cultura” (p.105) por consiguiente las competencias no son entes aislados, están agrupados en cuadro áreas en las que se espera que un líder demuestre un balance aceptable, estas áreas son: Enfoque hacia el éxito. Empatía, Innovación y creatividad y orientación al logro; Enfoque hacia el resultado: liderazgo en el grupo, comunicar claramente, trabajo en equipo y toma de decisiones; enfoque hacia el futuro. Construir organizaciones operativas, desarrollar el talento de otros, priorizar de lo global a lo particular; demostración de las capacidades. Pasión por la institución. Así pues, las competencias de liderazgo son indispensables para garantizar la supervisión de las organizaciones ante las exigencias del mundo competitivo y globalizado.

***Líder Gerencial***

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Según Keith y Newstrom (2003) “Un líder gerencial fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente es el encargado de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los participantes para decidir las medidas a tomar” (p. 190). Es decir, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, donde hay que tener siempre presente que involucra a otras personas, que implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, existiendo la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, teniendo en cuenta los valores.

Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte de las responsabilidades del gerente, al respecto Keith y Newstrom (2003), afirman que “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”. (p.194). Además de liderar, señalan que los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos. De acuerdo con los autores antes mencionados, dirigir una institución educativa requiere de un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones. También, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ellas.

No obstante, Nanus (1994), señala que las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los gerentes, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. En numerosos casos, el liderazgo es un trabajo de tiempo completo, y quienes tratan de ser gerentes y líderes al mismo tiempo tienen dificultades para realizar ambas tarea en forma eficaz. Por lo tanto, quien desempeñe un liderazgo gerencial, debe asegurar a la organización en donde presta sus servicios, eficiencia, productividad, crecimiento, éxito y tener muy claro cuál debe ser el tipo de liderazgo a seguir a fin de lograr que su ejercicio profesional sea el esperado por todos aquellos que confían en él. Es por ello, que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de las organizaciones.

***Líder Educativo***

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, para indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, para así experimentar y evaluar consecuencias; es decir, tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, confiables, estimulantes, que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la equidad, la diversidad y la justicia social.

Al respecto Grinberg, citado por Fuentes (2009), explica que:

El líder educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, es decir, el humano, ya que los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país (p. 45).

Es decir, de acuerdo con el autor, cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los líderes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente de la institución educativa, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional. Éste debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas y en todas las organizaciones educativas.

Al respecto Matos (2000), “considera que el docente es un mediador no de manera declarativa, de hecho debe asumir el reto de involucrarse en la construcción del conocimiento dentro y fuera del aula”. (p. 29).De acuerdo con el autor un líder educativo debe tener una visión clara de lo que puede ser su institución educativa, y animar a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión, siendo capaces de infundir valores en la comunidad educativa, de alentar e ilusionar a los docentes, estudiantes y padres, de guiar a la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio que conduzcan hacia la calidad total.

Por otra parte el líder educativo juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que posee la capacidad de ser un jefe que guía y dirige diferentes funciones y sobre todo representar ante la sociedad a su institución. Según Gómez (2006), señala una serie de características que debe poseer un líder gerencial, entre ellos se encuentra: Poseer dominio de grupo, avanzar seguro de sus pasos, realizar sus objetivos, aceptar sus errores y tener la capacidad de superarlos, pensar en sus compañeros y amigos, no olvidarse de nadie y acordarse de sus nombres, permitir que todos los integrantes de la organización desarrollen sus potencialidades. (p. 199).

***Características del Liderazgo***

Consultando algunos autores se señala que el líder no nace, se hace, es decir que las características de un líder se pueden enseñar y aprender, haciendo énfasis en la premisa de Robbins (2003) donde afirma que “los líderes son personas activas que asumen riesgos ante la toma de decisiones, asumiendo la responsabilidad que se representa enfrentarse a los riesgos, esperando obtener mejores resultados como la efectividad y eficiencia sobre las metas planteadas”. (p. 99).En las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo se necesita con urgencia líderes que muevan y motiven al personal docente para innovar en la formación del

Estudiante, este líder debe hacerse mediante el aprendizaje para que sienta pertinencia por la institución educativa, quien hoy día se encuentra a punto del colapso.

***Tipos de Liderazgo***

De acuerdo con la investigación, resulta oportuno estudiar los tipos de liderazgo y en especial el liderazgo Situacional aplicable al presente estudio Blanchard (2010) señala que: En todos los equipos de trabajos se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores de cada situación, por lo cual, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. (p. 123).

De ahí que, el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio en el comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. D` Souza (2003) muestra:

“El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal”: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien” (p. 23). Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Mientras que, el líder autócrata segúnD`Souza (2003):“se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder” (p. 64). Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

***Estilos de Liderazgo***

Los estilos de liderazgo Según Humber (2001), se definen como “Combinaciones de diferentes de tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás con el fin de lograr metas” (p. 158), ya que varios autores coinciden que el liderazgo es la forma en que las personas influyen sobre los demás mediante acciones que se toman y donde la perspectiva de las otras personas están relacionadas con los esfuerzos del liderazgo. Hellriegel (2005), en una de sus publicaciones explica de manera detallada y sencilla cada uno de los modelos de estilos de liderazgo, que se presentan a continuación:

**El estilo explicativo**, brinda instrucciones claras y específicas. Puesto que los subordinados no pueden o no quieren realizar la tarea, se necesitan instrucciones específicas y una supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las diversas tareas.

**El estilo de convencimiento**, ofrece al mismo tiempo comportamientos de tarea y de relación. Es probable que sea efectivo cuando los seguidores están dispuestos a realizar las tareas, pero de todos modos no pueden hacerlas. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y sus seguidores, y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad de llevar a cabo las tareas.

**El estilo participativo**, exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos, y que estimule y respalde a los subordinados en el uso de sus habilidades. Parece funcionar mejor cuando los subordinados pueden realizar las tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad de hacerlas. Un estilo de delegación brinda pocas conductas de tarea o de relación, porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas, y también saben cómo realizarlas. Cuando los seguidores pueden realizar las tareas y están dispuestos a ello, y tienen confianza en que pueden hacerlas, es más adecuada una conducta de liderazgo con un estilo de delegación. Vroom y Jago citado por Hellriegel (2005) desarrollaron un modelo de estilos de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones.

**Estilo de decisión***.* Se toma la decisión y se anuncia o promueve con el equipo. Se pueden usar los conocimientos y recopilar información del equipo o de otros que usted cree que pueden ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados es claramente el de proporcionar información específica que se solicita, más que generar o evaluar soluciones.

**Estilo de consulta individual.** Se presenta el problema a los miembros del equipo en lo individual, para recibir sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces se toma la decisión. Esta decisión puede o no reflejar su influencia.

**Estilo de consulta a su equipo***.* Se presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión. Ésta puede o no reflejar su influencia.

**Estilo de facilitador***.* Se presenta el problema al equipo en una reunión. Actúa como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Su objetivo es hacerlos concurrir en la decisión. Sobre todo, se tiene cuidado de que a sus propias ideas no se les dé mayor peso que a las de los demás, simplemente por su posición jerárquica. Su función es muy parecida a la de presidente de debates, que coordina la discusión, la mantiene enfocada en el problema y corrobora que se discutan los problemas esenciales. No trata de influir en el equipo para que “adopte” su solución. Se está dispuesto a aceptar e implantar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo.

**Estilo de delegación***.* Se permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. El equipo emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternos para resolverlo y decide sobre una o más de las alternativas de solución. No entra a las deliberaciones del equipo a menos que se lo pidan en forma explícita, pero tras bambalinas se juega una función importante, aportando los recursos y estímulos necesarios. Este estilo representa el más alto nivel de delegación de autoridad a los subordinados. Ante esta realidad, el personal directivo de las instituciones educativas debe estar conscientes de su estilo de liderazgo, para afrontar situaciones difíciles y casuales para garantizar la acertada toma de decisiones, con el fin de demostrar que su acción gerencial está enmarcada en competencias y en el manejo de las nuevas tecnologías de información y la comunicación.

***Teoría del Liderazgo***

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. La preocupación de los directivos, debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo cataloguen como un colaborador más, orientador, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, es decir ser un buen comunicador, permitir apoyo y ayuda de sus seguidores ya que eso transmite seguridad. La visión que tienen en general los trabajadores de sus jefes es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

Al respecto Uscanga, citado por Chiavenato (2005), destaca que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específico” (p. 54). Por lo tanto el influir sobre la conducta de otros, es la esencia de esta teoría, siempre y cuando se tracen objetivos comunes para el logro de sus objetivos. Seguidamente Yukl (1985), señala que el liderazgo es un proceso por el que un individuo de una organización influencia la interpretación de los hechos, la elección de objetivos y estrategia, las actividades de trabajo, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación, el desarrollo de habilidades y de la confianza de los miembros y el aislamiento de soporte y cooperación de personas ajenas a la organización.

Partiendo de estas definiciones, se puede decir que el liderazgo es un determinado comportamiento personal, que desata un proceso de influencia sobre otros en orden a conseguir determinados objetivos; dicho proceso de influencia es tal que el grupo es capaz de alcanzar dichos objetivos y superarlos, de manera particularmente eficaz, además el liderazgo, es el comportamiento del líder, de una persona determinada que es la que dirige al grupo, ejerce su influencia sobre él y lo conduce hacia los objetivos organizativos de forma eficaz. A nivel educativo es sumamente importante la presencia de líderes gerenciales, dispuestos al cambio, lo cual permitirá enfrentar situaciones y dar las mejores soluciones dependiendo cual sea el caso.

Hoy en día el sistema educativo debe considerar como líder gerencial aquel que fomente el trabajo en equipo, que fomente en su personal el respaldo de un grupo, que incite a su equipo de trabajo a desarrollar sus habilidades y creatividad, ya que de esta manera se crearía la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente ese sentido de pertenencia el cual permitirá unir a los colaboradores para decidir las medidas a tomar en el momento que se presente alguna eventualidad y en el quehacer diario.

En este mismo orden de ideas, ser líder es tener influencia en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad debido a experiencias vividas. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos, debe poseer ciertas cualidades como el de ser innovador, creativo y visionario. A la fecha, no existe una teoría sobre liderazgo que se acepte universalmente, pero si se puede hablar de tres enfoques fundamentales y son los que a continuación se mencionan:

El enfoque de rasgos, en donde se intentó identificar al líder por medio de rasgos personales y así separar a los líderes de los que no lo eran, es decir que los líderes nacen, no se hacen, entre sus precursores se encuentran: Stogdill (1948) y Ghiselli (1969). Cabe destacar que, Stogdill (ob.cit) señala cinco aspectos fundamentales que posee todo líder: Inteligencia y erudición, rasgos físicos, personalidad, condición social y experiencia, y orientación a la tarea. Ghiselli, por su parte, orienta sus estudios en la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad del liderazgo, concluyendo que los rasgos de la personalidad varían desde muy importante hasta sin ninguna importancia. No hay rasgos permanentes que caracterizan a los líderes, ni indicación de qué tanto de un rasgo debe poseer una persona, para ser un líder efectivo.

El enfoque conductual, donde los investigadores trataron de averiguar qué hacían los líderes y cómo lo hacían. Los estudios realizados se centraron en conocer las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo, entre sus precursores se encuentran: Lewin (1935) y Likert (1968), concluyendo que el líder que se centra en el trabajador, desarrolla relaciones abiertas y amistosas con sus empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales; en tanto que si está orientado al puesto, el líder realiza su labor, fundamentado en la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación de desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

El enfoque situacional, plantea que existen determinadas situaciones en relación al medio laboral, las cuales influyen en la elección del estilo de liderazgo a utilizar, sus precursores fueron Hersey (1981), Tannenbaun y Schmidth (1973), estos autores concluyeron que la situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores de los gerentes y subordinados, las actitudes y las experiencias, así como la naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, incluyendo el tiempo y el dinero. El objetivo del líder situacional es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

***Teoría de Contingencia***

La teoría de contingencia se centra en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa. Ésta teoría se diferencia de otros enfoques, su tendencia es no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto Campos (1996), define contingencia como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente” (p. 34).

No Obstante Cruz, citado por Espinoza (2006), expresa que la contingencia es algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Es por esto que los teóricos de este enfoque afirman que los modelos organizacionales adecuados surgen al conocerse las características del entorno externo de la empresa, y no a partir de consideraciones teóricas previas. En relación con estos autores, las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo deben darle más significación y tener presente esta realidad para el desempeño de sus funciones, ya que las situaciones deben ser adaptables a la situación de cada organización, teniendo en cuenta que el ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización y es el contexto dentro del cual se encuentra inserta.

**Bases Legales**

Normativamente todas las instituciones para lograr un funcionamiento claro, efectivo, necesita bases legales que garanticen una correlación entre la misma y el personal que labora en ella. Las instituciones educativas tienen su fundamentación legal para dar firmeza y solidez al presente trabajo de investigación. La presente investigación fundamentó su desarrollo en el siguiente basamento legal: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la ley Orgánica de Educación (2009) y su Reglamento (2009), en el Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (2011) los cuales se describen a continuación:

Dentro del marco legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece los principios rectores del ejercicio de los funcionarios de la Administración Pública, que le sirven de fundamento a las demás Leyes y Reglamentos del estado Venezolano y por consiguiente son aplicables a las variables de estudio. El artículo 19 reza lo siguiente: Él Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratos sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

El artículo mencionado es de gran importancia para la presente investigación, ya que están de manifiesto los derechos humanos, y a nivel de la gerencia administrativa de la educación este derecho es fundamental.

De igual manera el artículo 87 expresa:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Este artículo es de gran importancia ya que su relación con el presente estudio está vinculada con el patrono o patrona, en este caso es el Ministerio del Poder Popular para la Educación, y en específico la Zona Educativa del Estado Carabobo, el cual garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. El artículo 132. “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”.

En cuanto al reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000), en el Artículo 11: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.

El Artículo 69, reza lo siguiente:

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

Se observa claramente, que el artículo de la ley vela por el buen desempeño de la labor decente (director), cuidando celosamente cada uno de los escenarios con el objeto de que los gerentes educativos proyecten sus conocimientos de la mejor manera posible. Por otra parte en cuanto a la Ley orgánica de educación (2009), los artículos hacen referencia a la justicia, condiciones, servicio, entre otros; que se les garantiza a los docentes, así el artículo 37 establece:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

Y en el Artículo 38.

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Significa entonces, que todo gerente educativo debe exigir la formación permanente para así asegurar el fortalecimiento del nuevo republicano, el cual debe ser crítico y participativo como principio en el referido artículo. Es conveniente mencionar que el gerente educativo es el encargado de llevar a cabo una educación integral, es decir, aquella que encierra aspectos morales y éticos, para lo cual se hace necesario realizar un análisis de cómo el docente está desempeñando sus funciones y cómo demuestra su efectividad en el proceso educativo. Los artículos anteriormente citados se vinculan con el estudio sobre el liderazgo y la significación que le dan estos a los procedimientos administrativos, ya que dan soporte legal para realizar una interpretación de esa significación que le dan dichos lideres a un tema de gran importancia, como lo es, el referido en esta investigación para el desarrollo eficiente y eficaz de la organización.

**EL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA CURRICULAR EN LAS ESCUELAS NACIONALES DEL MUNICIPIO ESCOLAR Nº 1 DEL ESTADO CARABOBO.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General** | **Variable** | **Definición Operacional** | **Dimensiones** | **Indicadores** | **Ítems** |
| Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo | Estilo de liderazgo  Personal Directivo  Práctica administrativa y pedagógica | Según Kotter (1999) dice que el liderazgo es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata. (p. 69).  Según Alvarado, (2003) expresa que es un Gerente educativo capacitado con una visión de Futuro y estrategias apropiadas para realizar esa visión; por medio del cual se lleva un proceso motivador a los docentes para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (p. 91)  Según Chiavenato (2005), es un conjunto de actividades emprendidas por docentes y directivo dirigidas a mejorar la gerencia en el campo educativo. (p. 58). | Gerencia    Liderazgo  Estilo de liderazgo  Visión | * Gerencia en educación. * Líder Gerencial. * Líder Educativo * Liderazgo situacional * Líder Participativo * Líder autócrata * Explicativo * De convencimiento * De consulta * De facilitador * De equipo * De delegación * Organización * Planificación * Ejecución * Control | 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16 |

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

En toda indagación efectiva, fue preciso, que los procedimientos aprendidos, así como las recomendaciones que se instituyen entre estos, los resultados logrados y las pruebas significativas encontradas en relación con el problema investigado, además de los conocimientos que fue viable situar, reúnan los contextos de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se adquirió delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intentó dar respuestas a las interrogantes objeto de estudio. Tal como refirió Hurtado (1998), “en el campo de la investigación, la metodología incluyo el estudio de los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que el investigador utilizo para alcanzar los objetivos del trabajo” (p. 46).

En consecuencia, el marco metodológico, del presente estudio donde fue propuesto determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo; es el aspecto que se adquirió al tiempo tecno-operacional en el transcurso de la investigación; donde fue preciso disponer al detalle, de la fusión de procesos, técnicas y protocolos instrumentales que fue empleada en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta. Destaco en esta dirección, que en la función de las características derivadas del problema investigado y de los objetivos delimitados al inicio de la misma, en el marco metodológico del presente estudio, se introducirán, anticipadamente.

Diversos procedimientos más apropiados para recopilar, presentar y analizar los datos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la investigación planteada. En tal sentido, fue desarrollada importantes aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación, incorporados en relación a los objetivos establecidos; universo o población estudiada, fue como el número total de sujetos que la integraran; la muestra que se utilizó como fue seleccionada; las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de los datos y las características esenciales de los mismos; las formas de codificación, presentación de los datos; y el análisis de interpretación de los resultados que permitirán destacar las evidencias más significativas encontradas en relación a determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo.

**Tipo de la Investigación**

El marco de la investigación fue planteado, para determinar el estilo de liderazgo que ejerce el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo; esta se encuentra enmarcado bajo el paradigma cuantitativo, en el cual, según Palella y Martins (2003), es aquel que “permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con la ayuda probabilísticas en el campo de la estadística” (p. 80)En función de los objetivos el estudio realizado se define como el nivel de profundidad ,ya que los datos que se recogieron fueron de gran interés porque se recolectaron de forma directa acorde a la realidad existente. La definen como un tipo de investigación que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. (p. 82).

**Diseño de la Investigación**

Fue definido el diseño de investigación como el plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetos definidos en la pasada investigación. Al respecto, Balestrini (2000) conceptualiza el trabajo de campo, como “aquel donde los datos son recogidos en el propio sitio donde están aconteciendo” (p. 33). De igual manera, el estudio transaccional ya que la investigación se hizo en una sola oportunidad. Según Hernández (1999), “es una investigación de este tipo, cuando está delimitada en un lapso preestablecido por el investigador” (p. 42).

De acuerdo al problema planteado referido a determinar el estilo de liderazgo fue ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, y atendiendo a los objetivos delimitados de manera primaria la investigación fue orientando hacia la incorporación, de acuerdo al número de momentos donde fue introducida la recolección de los datos, Tal como lo plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010)El estudio fue realizado con el propósito que la investigación no experimental. Según Palella y Martins (2003) “fue aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna de las variables…se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (p. 81).

Por otra parte, la investigación fue realizada en un nivel transversal o transaccional, pues fue recogidos los datos en una oportunidad con la finalidad de Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, para describirlos y analizar su incidencia e interacción, sin manipular ninguno de ellos. Según los autores mencionados, una investigación a un nivel transaccional “se ocupa de recolectar datos en un solo momento y un tiempo único. Su finalidad fue de describir las variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado, sin manipularlas”. (p. 88).

**Población**

Se entendió que la población segúnTamayo y Tamayo, (1997),  ¨La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación¨ (P.114).La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. En el caso que ocupo, referido a Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, y en función de sus objetivos, esta población de estudio estuvo conformada por 55 directivos del Municipio Escolar 1 del Estado Carabobo.

**Muestra**

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra ¨ es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico¨ (p.38)

Como ya se indicó con anterioridad, la población de este estudio estuvo conformada por 55 directivos del Municipio Escolar 1 del Estado Carabobo. Definida por la población de estudio de manera precisa y homogénea, a los fines de obtener una muestra estadística, lo más representativa posible, se aplicó una muestra intencional, también recibe el nombre de sesgado. El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga.

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), Muestreo aleatorio simple:

La forma más común de obtener una muestra es la selección al azar. Es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no se cumple este requisito, se dice que la muestra es viciada. Para tener la seguridad de que la muestra aleatoria no es viciada, debe emplearse para su constitución una tabla de números aleatoriosSe aplicará un muestreo al azar sistemático del 40%, el cual se aplicó un estudio de manera intencional y homogénea con los fines de obtener una muestra representativa posible.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de investigación fueron de acuerdo a Rodríguez (2000), “la parte del método que consistió en un procedimiento o conjunto regulados previstos de una determinada eficacia” (p. 52).En este estudio, la técnica que se utilizó fue la encuesta, la cual permitió el acceso a todo material informativo para el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la investigación. La encuesta nos permitió complementar y verificar dudas e incertidumbres observadas, teniendo como propósito fundamental recoger datos significativos de los actores involucrados en el estudio. De acuerdo a la Universidad Nacional Abierta (1995), “fue un medio para recolectar información sobre aspectos de comportamiento de un individuo, o de un grupo de individuos” (p. 320). Además, tuvo las ventajas de propiciar mayor libertad en las respuestas y existe un menor riesgo de distorsiones, en cuanto no se sufre de las influencias provenientes del encuestador.

En cuanto a los instrumentos, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), fue un instrumento de recolección de datos consistió en “un formulario diseñado para registrar la información que se obtuvo durante el proceso de recolección” (p. 77). Para el estudio fue utilizado como instrumento de recolección de datos, el cuestionario de tipo policotómico, que de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), “consistió en una serie de preguntas contenidas en un formulario que el entrevistado tuvo que responder por escrito” (p. 78). Así mismo, según Hernández, Fernández y Baptista (2008), consistió en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a mediar” (p. 276).

El cuestionario se aplicó a los directivos pertenecientes Municipio Escolar 1 del Estado Carabobo, y estuvo conformado por 16 preguntas que fueron diseñadas tomando en cuenta las variables en estudio. Por lo tanto el instrumento, llevo una serie de ítems que estuvieron formuladas con mayor precisión, simplicidad y claridad, para evitar falsas interpretaciones.

**Validez y Confiabilidad**

El nivel de validez de un método se juzgó por el grado de coherencia interna de los resultados y por la ausencia de contradicciones con resultado de otras investigaciones. Es así como Martínez (1999), destaco que:

Una investigación tiene alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una realidad y otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación refleja una imagen clara y representativa de una situación” (p. 119).

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalaron que la validación en términos generales se refiere a “el grado en que un instrumento midió la variable que permite medir” (p. 243). En este sentido, la validez de contenido (redacción, congruencia y pertinencia) se determinó según el juicio de tres expertos, los cuales dos de ellos serán del área de gerencia, y un especialista en Metodología.

Seguidamente se realizó la aplicación de una prueba piloto, la cual estuvo constituida por dieciséis (16) preguntas distribuidas a diez (10) directivos, que se escogieron de los 33 directivos que formaron parte de la muestra definitiva, dichas interrogantes fueron medidas por un coeficiente de confiabilidad La confiabilidad según Ary, Jacobs y Razavieh (1998), “es el grado de congruencia con el que se realizó una medición” (p. 23). En el trabajo de investigación, la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, fue determinado mediante la aplicación del Alpha de Crombach, el cual proporciono un coeficiente de fiabilidad, que permitió analizar las cuestiones de un test; ofreciendo el índice de dificultad de cada ítem; como lo expresa Anastasi y Urbina (1998), “es el procedimiento más común para encontrar más la consistencia interna entre reactivos…” (p. 98).Por consiguiente, que determino la confiabilidad del instrumento fue realizada una prueba piloto y se comprueba su confiabilidad, la cual fue calculada con la ayuda de Excel todo ellos, según la fórmula:



Donde

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems.

ST2= de los puntajes de los totales.

Σsi2= Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítems

|  |  |
| --- | --- |
| **Rango** | **Confiabilidad – Dimensión** |
| 0.81-1 | Muy alta |
| 0.61-080 | Alta |
| 0.41-0.60 | Media |
| 0.21-0.40 | Baja |
| 0-0.20 | Muy baja |

El 0,81% es una confiabilidad muy alta según Palella y Martins (2003) comenta que el instrumento de confiabilidad puede ser aplicado, y se obtendrá los resultados similares.

**Procedimientos Metodológicos**

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, fue realizada las siguientes fases:

Fase I:Revisión bibliográfica análisis de documentos referidos a Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, dirigidas a los directivos a fin de sustentar los fundamentos teóricos y legales.

Fase II: En esta fase, se realizó la selección de la población y muestra; así mismo, el diagnóstico preliminar fue producto de la observación directa y de las encuestas aplicadas a los directivos.

Fase III: Se seleccionó la técnica y el diseño, el instrumento de una primera versión para ser validado por los expertos, posterior a ello, se aplicó la prueba piloto, además se sacó el cálculo de la confiabilidad para ser aplicado a la muestra definitiva, de acuerdo a las posibilidades existentes, es decir, la factibilidad, para que así llevara a cabo la investigación.

Fase IV: Se realizó un diagnóstico donde los datos fueron vaciados en cuadros, y se elaboró gráficos, esto dará lugar a la elaboración de las conclusiones del diagnóstico.

**Técnica de Análisis de los Datos**

Según Arias (2004), señalo que “las técnicas de análisis de datos, son aquellas técnicas por medio de las cuales se presentaron que interpretan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario.” (p. 45).Es por ello, que la técnica que se utilizó para el desarrollo de esta investigación fue la estadística descriptiva, por medio del análisis cuantitativo. Los resultados que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario, fueron codificados y clasificados, presentándolos posteriormente en cuadros de frecuencia y porcentaje, utilizando una fórmula matemática (regla de tres simple), donde el porcentaje se obtuvo dividiendo el número de casos o alternativas, entre el número total de casos. Así mismo, se presentó en gráficos circulares.

**CAPÍTULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el desarrollo de este capítulo se hace una exposición organizada de los resultados obtenidos en la investigación. A través de la aplicación de los instrumentos de medida se han obtenido valores, que han sido procesados con el programa informático SPSS. (StadisticalPackagefor Social Sciences).Los valores obtenidos con el cuestionario, han sido analizados estadísticamente con el objetivo de realizar un estudio de tipo descriptivo, fundamentalmente cuantitativo, sobre la situación problema que se ha venido tratando a lo largo de la investigación (Determinar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo.).

Para organizar la exposición de los mismos, se ha estructurado el capítulo de manera que se plantean y exponen los datos correspondientes referidos al estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo en la práctica administrativa y pedagógica curricular en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo, en la que se pone de manifiesto lo que los individuos de la muestra dicen saber. Se exponen los aspectos referidos a la valoración que los encuestados dan a sus propias opiniones. Según Tamayo y Tamayo (2006), “una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para esta fin es necesario procesarlos y elaborarlos matemáticamente ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirá llegar a los resultados” (p.187).

Antes de proceder a interpretar los resultados es relevante destacar que el instrumento contó con un alto nivel de confiabilidad, lo que

Quedó demostrado al aplicarlo Finalmente, la importancia del análisis de los resultados brinda la direccionalidad a la investigación partiendo de un contexto real.

**Presentación de los Resultados**

A continuación, se presenta el análisis estadístico y gráfico aplicado a los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, con modo de respuesta policotómico, con las alternativas de respuesta: Siempre, casi siempre, casi nunca, nunca, donde se determinó la forma porcentual para cada ítem, seguidamente se elaboraron gráficos estadísticos en función a los objetivos, dimensiones e indicadores. En lo que respecta a las dimensiones, Arias (1999), expresa que: “es un elemento integrante de un variable compleja, que resulta de su analisis o descomposición” (p. 61).

En consecuencia, los indicadores son fundamentales ya que calculan la eficiencia de los sistemas, procesos o situaciones de la investigación.  Además, son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicas, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento. A tal efecto, Arias (1999), expresa que: “un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. (p. 62).

Por otra parte, se seleccionaron los porcentajes con mayor relevancia de cada ítem, en este sentido se puede observar de manera clara y resumida los resultados obtenidos en el diagnóstico. Con respecto al análisis de los datos, Balestrini (2001), señala que: Al culminar la recolección de información los datos han de ser sometidos a un proceso de tabulación que permitirá recontarlo; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de los procedimientos estadísticos y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. (p. 92).

En este sentido, el análisis e interpretación de los datos es el medio donde el investigador infiere y discierne en los hechos que acontece la problemática, esto es posible a través de la sistematización de los elementos que permite al intérprete realizar en forma precisa los resultados. De igual manera, los cuadros se realizaron de acuerdo a la distribución de frecuencias, según Hernández, Fernández y Batista (2008), “cuando se trata de frecuencias relativas pueden ser presentada en forma de histograma o gráficos de otro tipo” (p. 347). Por ello, los resultados se presentan en diagramas de círculos especificando objetivos, las dimensiones y los indicadores que permiten visualizar los porcentajes en cada una de las escalas, dichos resultados se presentan a continuación.

**Cuadro 1.**

**Cuestionario aplicado a los directivos y docentes.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Ítems** | **S** | **%** | **CS** | **%** | **CN** | **%** | **N** | **%** | **TO** | **%** |
| **1** | Usted como directivo lleva a cabo de manera efectiva la gerencia en educación | 4 | 18,2 | 6 | 27,2 | 8 | 36,3 | 4 | 18,2 | 22 | 100 |
| **2** | Usted como líder gerencial mantiene las relaciones formales e informales de los individuos dentro de la organización, basadas en (autoridad, responsabilidad, normas, políticas y jerarquización). | 9 | 40,9 | 7 | 31,8 | 6 | 27,3 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **3** | Promueve usted como líder educacional el establecimiento de metas específicas, y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación | 7 | 31,8 | 7 | 31,8 | 4 | 18,1 | 4 | 18,1 | 22 | 100 |
| **4** | Ejerce usted el liderazgo situacional, el cual se basa en mantener un equilibrio en el comportamiento para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. | 8 | 36,4 | 7 | 32 | 7 | 32 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **5** | Se considera usted un líder que adopta el estilo participativo | 6 | 27,3 | 9 | 40,9 | 7 | 31,8 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **6** | Ejerce usted el liderazgo autócrata, el cual se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al subalterno. | 4 | 18,1 | 3 | 13,6 | 6 | 27,2 | 9 | 40,9 | 22 | 100 |
| **7** | Considera usted que asume un estilo de liderazgo explicativo, donde brinda instrucciones claras y específicas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 59,1 | 9 | 40,9 | 22 | 100 |
| **8** | Cree usted que ejerce el estilo de liderazgo de convencimiento, donde ofrece comportamientos de tarea y de relación. | 6 | 27,3 | 0 | 0 | 7 | 31,8 | 9 | 40,1 | 22 | 100 |
| **9** | Usted ejerce el liderazgo de consulta individual más que el grupal. | 7 | 31,8 | 8 | 36,4 | 7 | 31,8 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **10** | Actúa usted como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión | 0 | 0 | 5 | 22,7 | 10 | 45,4 | 7 | 31,8 | 22 | 100 |
| **11** | Se considera usted un líder que presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión | 8 | 36,4 | 8 | 36,4 | 6 | 27,3 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **12** | Usted permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos | 5 | 22,7 | 5 | 22,7 | 8 | 36,3 | 4 | 18,2 | 22 | 100 |
| **13** | El buen funcionamiento de un plantel, depende muy directamente del conocimiento, estructura y organización que tiene el personal directivo | 5 | 22,7 | 9 | 40,9 | 8 | 36,4 | 0 | 0 | 22 | 100 |
| **14** | Realiza el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos la consideración y el desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones conforme a una planificación | 4 | 18,1 | 7 | 31,8 | 8 | 36,4 | 3 | 13,6 | 22 | 100 |
| **15** | Considera usted que es eficaz para dar soluciones a los problemas laborales que se le presentan en la ejecución de su trabajo | 0 | 0 | 7 | 31,8 | 7 | 31,8 | 8 | 36,3 | 22 | 100 |
| **16** | El control es necesario en la gerencia para un buen funcionamiento de los procedimientos administrativos | 8 | 36,4 | 9 | 40,9 | 5 | 22,7 | 0 | 0 | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota (2015)

Variable: Estilo de liderazgo.

Dimensión: Gerencia.

Indicador: Gerencia en educación.

Ítems 1: Usted como directivo lleva a cabo de manera efectiva la gestión en educación.

**Cuadro 2.**

**La gerencia en educación.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 4 | 18,2 |
|  | Casi Siempre | 6 | 27,2 |
|  | Casi Nunca | 8 | 36,3 |
|  | Nunca | 4 | 18,2 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 1*. La gerencia en educación.**

**Interpretación**: En la variable del estilo de Liderazgo con la dimensión Gerencia y el indicador Gerencia en Educación. La cual el 18% de los directivos respondieron que Siempre y Nunca. Utilizan la gestión en educación un 27% casi siempre y un 37% respondieron que casi nunca utilizan la gestión en educación. Según Linares (2013), se evidencia que el desempeño de un director como líder en una institución educativa debe ser modificado por paradigmas más moderno y acorde a la realidad existente.

Quedo demostrado que el 37% del personal directivo no lleva a cabo de manera afectiva la gerencia en educación de acuerdo a la teoría del autor tienen que ser un personal más moderno en su desempeño como líder.

Variable: Estilo de liderazgo

Dimensión: Liderazgo Indicador: Líder Gerencial.

Ítems 2: Usted como líder gerencial mantiene las relaciones formales e informales de los individuos dentro de la organización, basadas en (autoridad, responsabilidad, normas, políticas y jerarquización).

**Cuadro 3**

**Líder Gerencial.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 9 | 40,9 |
|  | Casi Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Nunca | 6 | 27,3 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 2*. Líder Gerencial.**

**Interpretación**: En la variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador. El cual el 27% de los r directivosrespondieron que casi siempre y casi nunca ponen en práctica. Según Keith y newstrom (2003) ‘’ un líder gerencial tormenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente es el encargado de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los participantes para decidir las medidas a tomar’ (P 190). Dicho resultados demuestran que el 41 % arrojo que siempre cumplen con la autoridad y responsabilidad dentro de la organización que dirigen como directivos de un equipo.

Variable: Estilo de liderazgo.

Dimensión: Liderazgo.

Indicador: Líder Educativo.

Ítems 3: Promueve usted como líder educacional el establecimiento de metas específicas, y el esfuerzo del comportamiento deseado que estimulan la motivación.

**Cuadro 4**

**Líder Educativo.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Nunca | 4 | 18,1 |
|  | Nunca | 4 | 18,1 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 3*. Líder Educativo.**

**Interpretacion**: En la variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador líder educativo. El cual el 18% de lo directivos respondieron que casi nunca y nunca están de acuerdo con el comportamiento deseado de la motivación y el 32% arrojo que casi siempre están de acuerdo con el comportamiento deseado de la motivación. Según Grinberg, citado por Fuentes (2009, E líder educativo debe estar consiente que a su cargo tiene un valioso recurso es decir, el humano, ya que los docente constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es de desamparase desde la perspectiva técnicas docente y administrativa para alcanzar la metas institucionales y los postulados de la educación del país (P45).

Variable: Estilo de liderazgo.

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Liderazgo situacional.

Ítems 4: Ejerce usted el liderazgo situacional, el cual se basa en mantener un equilibrio en el comportamiento para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

**Cuadro 5**

**Liderazgo situacional.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 8 | 36,4 |
|  | Casi Siempre | 7 | 32 |
|  | Casi Nunca | 7 | 32 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 4*. Liderazgo situacional.**

**Interpretación**: de acuerdo a la variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador liderazgo situacional. El cual él 32% de los directivos respondieron que casi siempre y casi nunca mantienen el equilibrio y el comportamiento para adaptarse al desarrollo de su equipo. Según blanchard (2010), señala que: en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por la que atraviesan los miembros del grupo. El 36% de los profesores respondieron que ejercen el liderazgo situacional en sus distintas fases.

Variable: Estilo de liderazgo.

Dimensión: Liderazgo.

Indicador: Líder Participativo.

Ítems 5: Se considera usted ser líder que adopta el estilo participativo.

**Cuadro 6**

**Líder Participativo.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 6 | 27,3 |
|  | Casi Siempre | 9 | 40,9 |
|  | Casi Nunca | 7 | 31,8 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 5*. Líder Participativo.**

**Interpretación**: En la variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador líder participativo. El cual el 27% y el 32% de los directivosrespondieron que siempre y casi nunca ejercen el estilo participativo. Según D’Souza (2003), utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El 41% de los profesores respondieron que casi siempre ejerce el estilo participativo.

Variable: Estilo de liderazgo.

Dimensión: Liderazgo.

Indicador: Líder autócrata.

Ítems 6: Ejerce usted el liderazgo autócrata, el cual se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al subalterno.

**Cuadro 7**

**Líder Autócrata.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 4 | 18,1 |
|  | Casi Siempre | 3 | 13,6 |
|  | Casi Nunca | 6 | 27,2 |
|  | Nunca | 9 | 40,9 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 6*. Líder Autócrata.**

**Interpretación**: de acuerdo variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador líder autócrata. El cual el 18% y el 14% de los directivos respondieron que siempre y casi siempre ejercen el liderazgo autócrata con responsabilidad en la toma de decisiones. Según D’Souza (2003) ‘’se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder” (p.64). Con un 27% y un 41% fue el resultado de los directivos que casi nunca y nunca ejercen con responsabilidad el liderazgo autócrata.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: Explicativo.

Ítems 7: Considera usted que asume un estilo de liderazgo explicativo, donde brinda instrucciones claras y específicas.

**Cuadro 8**

**Explicativo.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 0 | 0 |
|  | Casi Siempre | 0 | 0 |
|  | Casi Nunca | 13 | 59,1 |
|  | Nunca | 9 | 40,9 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 7*. Explicativo.**

**Interpretación**: de acuerdo a la variable el estilo de liderazgo con la dimensión liderazgo y el indicador líder explicativo. El cual el 41% de los directivosrespondieron que nunca asumen el estilo de liderazgo explicativo. Según hellriegel (2005), brindan instrucciones claras y específicas. Es decir, el líder dice a los subordinados que hacer y cómo realizar las diversas tareas. En la cual quedo demostrado que el 59% de los directivos respondieron casi nunca asumen en cumplir el estilo de liderazgo explicativo en dar explicaciones claras y específicas.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: De convencimiento.

Ítems 8: Cree usted que ejerce el estilo de liderazgo de convencimiento, donde ofrece comportamientos de tarea y de relación.

**Cuadro 9**

**De convencimiento.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 6 | 27,3 |
|  | Casi Siempre | 0 | 0 |
|  | Casi Nunca | 7 | 31,8 |
|  | Nunca | 9 | 40,1 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 8*. De convencimiento.**

**Interpretación:** de acuerdo a la variable el estilo de liderazgo, la dimensión liderazgo y el indicador De convencimiento. Se pudo evidenciar que el 28% de los directivosrespondieron que siempre ejercen el estilo de liderazgo de convencimiento. Según hellriegel (2005), este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y sus seguidores, y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad de llevar a cabo las tareas. Quedo demostrado que el 32% y el 40% de los directivos casi nunca y nunca ejercen el estilo de liderazgo de convencimiento.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: De consulta.

Ítems 9: Usted ejerce el liderazgo de consulta individual más que el grupal.

**Cuadro 10**

**De consulta.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Siempre | 8 | 36,4 |
|  | Casi Nunca | 7 | 31,8 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 9*. De consulta.**

**Interpretación:** De acuerdo a la variable personal directivo, la dimensión Estilo de Liderazgo y el indicador de consulta, se pudo evidenciar que el 32, % afirmaron que siempre y casi nunca ejercen el liderazgo de consulta individual más que el grupal. Según vroom y jogo citado por Hellriegel (2005), se presenta el problema al miembro de los equipos en lo individual, para recibir sus ideas y sugerencias sin reunirlo como grupo. Quedo demostrado que el 36% de los directivos respondieron que casi siempre están de acuerdo con el estilo de consulta individual más que el grupal.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: De facilitador.

Ítems 10: Actúa usted como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión.

**Cuadro 11**

**De facilitador.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 0 | 0 |
|  | Casi Siempre | 5 | 22,7 |
|  | Casi Nunca | 10 | 45,4 |
|  | Nunca | 7 | 31,8 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 10*. De facilitador.**

**Interpretación:** De acuerdo al variable personal directivo, la dimensión Estilo de Liderazgo y el indicador de facilitador, se pudo evidenciar que el 22,7% afirmaron que casi siempre actúan como facilitadores, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Según vroom y jogo citado por Hellriegel (2005), se presenta el problema al equipo en una reunión. Actúan como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Un 45,4% respondieron que casi nunca, y el restante 31,8%, expresaron que nunca.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: De equipo.

Ítems 11: Se considera usted un líder que presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión.

**Cuadro 12**

**De equipo.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 8 | 36,4 |
|  | Casi Siempre | 8 | 36,4 |
|  | Casi Nunca | 6 | 27,3 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 11*. De equipo.**

**Interpretación**: De acuerdo a la variable personal directivo y la dimensión Estilo de Liderazgo y el indicador de equipo, se pudo evidenciar que el 36% de los directivos afirmaron que casi siempre escuchan sugerencias ante de tomar una decisión. Y un 27% casi nunca escuchan sugerencia para tomar decisiones Según vroom y jogo citado por Hellriegel (2005). Se presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego toma la decisión. Un37% respondieron que siempre escuchan sugerencias antes de tomar alguna decisión.

Variable: Personal Directivo.

Dimensión: Estilo de liderazgo.

Indicador: De delegación.

Ítems 12: Usted permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos.

**Cuadro 13**

**De delegación.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 5 | 22,7 |
|  | Casi Siempre | 5 | 22,7 |
|  | Casi Nunca | 8 | 36,3 |
|  | Nunca | 4 | 18,2 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 12*. De delegación.**

**Interpretación:** De acuerdo a la variable personal directivo, a la dimensión estilo liderazgo y al indicador de delegación, se pudo evidenciar que el 18 % afirmaron que nunca tomen la decisión dentro de los limites establecidos y el 23% que siempre y casi siempre permiten que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos, según vroom y jogo citado por Hellriegel (2005). El equipo emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternos para resolverlo y decide sobre una o más alternativas de solución. La mayoría representada por el 36, %, expresaron que casi nunca permiten que tomen la decisión dentro de los límites establecidos.

Variable: Práctica administrativa y pedagógica.

Dimensión: Visión.

Indicador: Organización.

Ítems 13: El buen funcionamiento de un plantel, depende muy directamente del conocimiento, estructura y organización que tiene el personal directivo.

**Cuadro 14**

**Organización.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 5 | 22,7 |
|  | Casi Siempre | 9 | 40,9 |
|  | Casi Nunca | 8 | 36,4 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 13*. Organización.**

**Interpretación**: De acuerdo a la variable practica administrativa y pedagógica, a la dimensión visión y al indicador organización. Se pudo evidenciar que el 23% afirmaron que siempre el buen funcionamiento de un plantel, depende muy directamente del conocimiento, estructura y organización que tiene el personal directivo. Según Yukl (1985) señala que es un proceso por el que un individuo de una organización influencia, la interpretación de los hechos, la elección de objetivos y estrategia, las actividades de trabajo la motivación de las personas para alcanzar los objetivos. Un 41% respondieron que casi siempre, y el restante 36% mencionaron que casi nunca.

Variable: Práctica administrativa y pedagógica.

Dimensión: Visión.

Indicador: Planificación.

Ítems 14: Realiza el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos la consideración y el desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones conforme a una planificación.

**Cuadro 15**

**Planificación.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 4 | 18,1 |
|  | Casi Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Nunca | 8 | 36,4 |
|  | Nunca | 3 | 13,6 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 14*. Planificación.**

**Interpretación**: : De acuerdo a la variable practica administrativa y pedagógica, a la dimensión visión y al indicador planificación se pudo evidenciar que el 18% afirmaron que siempre realizan el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos la consideración y el desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones conforme a una planificación, un 31,8% respondieron que casi siempre, la mayoría representada por el 36,4% mencionaron que casi nunca y el restante 13,6% dijeron que nunca.

Variable: Práctica administrativa y pedagógica.

Dimensión: Visión.

Indicador: Ejecución.

Ítems 15: Considera usted que es eficaz para dar soluciones a los problemas laborales que se le presentan en la ejecución de su trabajo.

**Cuadro 16**

**Ejecución.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 0 | 0 |
|  | Casi Siempre | 7 | 31,8 |
|  | Casi Nunca | 7 | 31,8 |
|  | Nunca | 8 | 36,3 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 15*. Ejecución.**

Interpretación: De acuerdo a la dimensión visión y al indicador ejecución, se pudo evidenciar que el 31,8% afirmaron que casi siempre se consideran eficaces para dar soluciones a los problemas laborales que se le presentan en la ejecución de su trabajo, otro 31,8% respondieron que casi nunca, y la mayoría representada por el 36,3% mencionaron que nunca. Según Linares (2013) comenta que si es importante buscar soluciones a los problemas laborales.

Variable: Práctica administrativa y pedagógica.

Dimensión: Visión.

Indicador: Control.

Ítems 16: El control es necesario en la gerencia para un buen funcionamiento de los procedimientos administrativos.

**Cuadro 17**

**Control.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Siempre | 8 | 36,4 |
|  | Casi Siempre | 9 | 40,9 |
|  | Casi Nunca | 5 | 22,7 |
|  | Nunca | 0 | 0 |
|  | **Total** | 22 | 100 |

**Fuente:** Cáceres y Mota, (2015).

***Gráfico 16*. Control.**

Interpretación: De acuerdo a la dimensión visión y al indicador control, se pudo evidenciar Según Alvarado (2003) que el 36,4% afirmaron que siempre el control es necesario en la gerencia para un buen funcionamiento de los procedimientos administrativos, otro 40,9% respondieron que casi siempre, y el restante 22,7% mencionaron que casi nunca.

**CONCLUSIONES**

El estilo de Liderazgo en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar N del Estado Carabobo fundamenta en lo educativo como actor encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, debe valerse de una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades para interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde.

El nivel de conocimiento que posee los directores en sus prácticas administrativas y pedagógicas curriculares en las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar Nº 1 del Estado Carabobo. Así pues, este capítulo da a conocer el diagnóstico y las conclusiones del mismo una vez revisados, analizados e interpretados los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los directivos, de este proceso se pudieron establecer las siguientes conclusiones que dan cumplimiento al objetivo general del estudio.

De acuerdo al ítem 1, se pudo evidenciar que la mayoría representada por el 36,3% expresaron que casi nunca los directivos llevan a cabo de manera efectiva la gerencia en educación. En tal sentido, la investigación es de gran relevancia debido a que los directivos no llevan a cabo una gerencia de calidad.

Con el Ítems 2, se pudo evidenciar que el 40,9% representado por la mayoría afirmaron que siempre los líderes gerenciales mantienen las relaciones formales e informales de los individuos dentro de la organización, basadas en (autoridad, responsabilidad, normas, políticas y jerarquización.

De acuerdo a la dimensión Liderazgo y al indicador líder educativo, se pudo evidenciar que el 31,8% afirmaron que siempre promueven como líder educacional el establecimiento de metas específicas, y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación, un 31,8% respondieron que casi siempre.

De igual manera, de acuerdo a la dimensión Liderazgo y al indicador liderazgo situacional, se pudo evidenciar que el 36,4% afirmaron que siempre ejercen el liderazgo situacional, el cual se basa en mantener un equilibrio en el comportamiento para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Por otra parte, se pudo evidenciar que el 41% afirmaron que casi siempre se consideran líderes que adoptan el estilo participativo, de igual manera se pudo evidenciar que el 40,9% representando a la mayoría afirmaron que nunca ejercen el liderazgo autócrata, el cual se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al subalterno.

De acuerdo a la dimensión Estilo de Liderazgo y al indicador explicativo, se pudo evidenciar que el 59,1% afirmaron que casi nunca asumen un estilo de liderazgo explicativo, donde brinda instrucciones claras y específicas. De igual forma se pudo evidenciar que el 40,1% afirmaron que nunca ejercen el estilo de liderazgo de convencimiento.

Otro ítem de gran importancia es el de la dimensión Estilo de Liderazgo y al indicador de facilitador, donde se pudo evidenciar que el 45,4% afirmaron que casi nunca actúan como facilitadores, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión.

Además, se pudo evidenciar que el 36,4% afirmaron que siempre se consideran líderes que presentan el problema a los miembros del equipo en una reunión, escuchan sus sugerencias y luego toman la decisión.

De acuerdo a la dimensión Estilo de Liderazgo y al indicador de delegación, se pudo evidenciar que el 36,3% afirmaron que casi nunca permiten que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos, de igual manera se pudo evidenciar que el 40,9% afirmaron que casi siempre el buen funcionamiento de un plantel, depende muy directamente del conocimiento, estructura y organización que tiene el personal directivo.

Así mismo, se pudo evidenciar que el 36,4% afirmaron que casi nunca realizan el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos la consideración y el desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones conforme a una planificación.

De acuerdo a la dimensión visión y al indicador ejecución, se pudo evidenciar que el 36,3% mencionaron que nunca se consideran eficaces para dar soluciones a los problemas laborales que se le presentan en la ejecución de su trabajo, así mismo se pudo evidenciar que el 40,9% afirmaron que casi siempre el control es necesario en la gerencia para un buen funcionamiento de los procedimientos administrativos

**REFERENCIAS**

Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas.

Alves y Acevedo (2000). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma.

Anastasi, A. y Urbina S. (1998). *Test Psicológicos.*México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Arias, F. (2004). *Mitos y Errores en la Elaboración de tesis y Postgrado de Investigación.* Caracas: Espíteme.

Ary, Jacobs y Razavich (1998). *Introducción a la Investigación Pedagógica.*Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Balestrini M. (2000). *Como se elabora el proyecto de investigación.* Venezuela. Bl Consultores Asociados. Sexta Edición.

Blanchard, K. (2010). *Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Grupo Editorial Norma.

Campos, B. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. 1ra, edición Madrid: Ediciones Pirámide.

Chiavenato, H. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial Prentice. México.

Ciscar y Uría, (1986). *Texto de Neurociencias Cognitivas*. Manual Moderno. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas.

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma.

Espinoza, H. (2006). *Teoría de la Contingencia*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml [Consulta: 2014, Abril 18]

Fuentes, E. (2009). *Psi coeducación*. Disponible en:

http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html [Consulta: 2014, Abril 04]

García, J. (2010). *Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo basado en competencias, en el marco del modelo de la educación bolivariana.*Universidad de Oriente.

Ghiselli, E. (1969). *El método científico en psicología*. Buenos Aires.

Gómez, O. (2006). *Liderazgo, Gerencia y Carisma en Contribuciones a la Economía.* Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm [Consulta: 2014, Noviembre]

Goncalves (2003). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias.* (1º edición 2º reimpresión). Editorial: Granica. S.A

Hellriegel*, D (*2005).*Administración Un Enfoque Basado en Competencias.* Décima Ed México Editorial.

Hernández (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación.* México. Editorial Mc GrawHill Interamericana. Cuarta Edición.

Humber, G. (2001). *Liderazgo y administración en enfermería*. Mac. Graw – Hill. Inter- americana, México.

Hurtado (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Edición: Episteme Consultores C.A. 4ta. Edición. Valencia -Venezuela.

Keith, D y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A

Krygier (2004). *La Gestión del Director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica*. Trabajo de Postgrado. Universidad “Rafael María Baralt”. Maracaibo- Venezuela.

Kart, L. (1935). Una *teoría dinámica de la personalidad*. *Nueva York: McGraw-Hill.*

Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General (2009). Caracas- Venezuela.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao.

Linares, A. (2013). *Funciones del liderazgo y la gestión del director ante la gerencia educativa en el Distrito Escolar N° 3, Mariara, Estado Carabobo*. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo.

Martínez, J. (1999). *Metodología de la investigación Cualitativa. Investigación Etnográfica.* Caracas, Venezuela.

Matos, M. (2002). *Enciclopedia de la Pedagogía*. Editorial EspasaCalpe, S.A. España.

Matsushita, K. (1996). *Claves de un buen gerente*. Lima, edic.Kyodai Trading.

Nanus, B. (1994)*. Liderazgo Visionario.* Barcelona (España): Granica.

Odreman (2006). *Gerencia Organizacional*. Universidad Santa María Caracas – Venezuela.

Palella y Martins (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* México: Editorial Trillas.

Pedraja y Rodríguez (2009), *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas* - Santiago de Chile. Universidad de Chile.

Reeves (2012). *Las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social*. Universidad de los Andes, Tesis de Maestría.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta oficial N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000.

Rivero (2011). *Estilo de liderazgo en la coordinación académica del colegio universitario de administración y mercadeo sede industrial Valencia estado Carabobo*. Universidad de Carabobo.

Rivero y Urdaneta (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas.* Valencia – Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.

Robbins*,* S*. (*2003*). Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Prentice Hall. México.

Robbins, P. R. y Coulter M. (2005).*La Administración.* Octava edición Editorial: Prentice Hall Hispano-Americano S.A Nancalpan de Juárez, México.

Rodríguez, G. (2000). *Investigación Cualitativa.* Barquisimeto, Venezuela.

Saab (2001). *El capital emocional*. Primera edición editorial Esic. Bogotá, Colombia.

Santos (2013). *Administración de Personal*. Ediciones Vega. Caracas. Primera Edición.

Stogdill, R. (1948). *Los factores personales asociados con el liderazgo. Una encuesta de la literatura*. Revista de Psicología*.*

Thompson, K. (2000*), El capital emocional*. Primera edición editorial Esic. Bogotá, Colombia.

Universidad Nacional Abierta (1995). *Técnicas de Documentación e Investigación II.*Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2011). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas.

Yukl, G. (1989). *Liderazgo en las Organizaciones.* Nueva Jers

Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.1997.