



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



**PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA
POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA**

Autor: Lcdo. Edgar Blanco
Tutora: Msc. Ana Mercedes López

BARBULA, Junio, 2014.



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



**PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA
POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA**

Autor: Lcdo. EDGAR BLANCO

**Trabajo Especial de Grado
presentado ante la Comisión
Coordinadora del programa de
Gerencia Avanzada en Educación,
Dirección de Postgrado de la
Facultad de Ciencias de la Educación
de la Universidad de Carabobo,
como requisito para Optar al grado
Académico de Magíster en Gerencia
Avanzada en Educación.**

BARBULA, Junio, 2014.



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado ***PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA***, presentado por el ciudadano Lic. Edgar Blanco, para optar al título de MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre y apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, junio de 2014.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **Dios** sobre todas las cosas, por ser mi apoyo en todo momento, gracias a él que fue y es mi roca y fortaleza, en bendecirme todos los días de mi vida amen.

A mi familia, por el apoyo y la confianza de creer en mí, dándome la fuerza moral para cumplir con esta meta.

A la Prof. Ana López, por ser tan especial, su paciencia en cada una de las orientaciones y ser mi guía en la maestría, nutriéndome con sus conocimientos y experiencia, mostrando su gran vocación y calidad de ser humano.

A mi amigo José, por todo su apoyo prestado en el cumplimiento de esta meta.

A la Universidad de Carabobo, por permitirme continuar mi desarrollo profesional en una casa de estudio tan prestigiosa y de mucha historia.

A todas aquellas personas, que hicieron posible que hoy pueda lograr una meta más en mi vida, a todos mil gracias.

DEDICATORIA

A Dios, principalmente por darme salud y fortaleza en cada camino que emprendo siendo mi protección en todo momento.

A mis padres, por darme la vida y ser mi apoyo incondicional para lograr mis sueños y metas.

A mi esposa YARITZA, por su amor que fue mi principal apoyo en cada obstáculo que se me presentó y pude superarlo.

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente en mi formación como docente y ahora de magíster.

Y a todas esas personas que de una u otra forma contribuyeron en mi carrera.

Edgar Blanco...!

ÍNDICE GENERAL

p.p.

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	20
Teoría que Sustentan la Investigación.....	32
Bases Legales.....	36
Operacionalización de las Variables.....	39
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.	
Tipo de Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	40
Población.....	41
Muestra.....	41
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	42
Procedimiento de Investigación.....	43
Validación del Instrumento.....	44
Confiabilidad del Instrumento.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	47
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	61
CAPÍTULO V. LA PROPUESTA	
REFERENCIAS	77
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de las Variables.....	39
Cuadro N° 2 Relación del Coeficiente de la Confiabilidad.....	46
Cuadro N° 3 Plan de Acción.....	48
Cuadro N° 4 Plan de Acción Gerencial Basado en Liderazgo.....	51
Cuadro N° 5 Participación Docente.....	53
Cuadro N° 6 Participación del Gerente de Aula.....	56
Cuadro N° Factibilidad.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Distribución de Porcentajes Ítem N° 1, 2, 3,4.....	48
Gráfico N° 2 Distribución de Porcentajes Ítem N° 5, 6, 7,8.....	51
Gráfico N° 3 Distribución de Porcentajes Ítem N° 9, 10, 11.....	53
Gráfico N° 4 Distribución de Porcentajes Ítem N° 10, 11, 12,13, 14, 15.....	55
Gráfico N° 5 Distribución de Porcentajes Ítem N° 16, 17, 18.....	57



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



***PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA
POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA***

Autor: Lcdo. Edgar Blanco

Tutora: MSc. Ana Mercedes López

Año: Junio, 2014

RESUMEN

En la actualidad, es necesaria la adaptación del proceso educativo a la sociedad del momento y al devenir organizacional, manteniendo su premisa de alcanzar la calidad, articulando nuevos paradigmas, teoría, y métodos, a fin de aprovechar en pleno la formación del individuo. Por ello, la gerencia educativa, busca modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los docentes que hacen vida en las instituciones escolares, haciendo uso del liderazgo para alcanzar el éxito organizacional y la excelencia individual, fortaleciendo así el desarrollo y la estructura dinámica de la organización. En función de ellos, la presente investigación centró su interés en proponer un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. La investigación se sustentó en los aportes de la Teorías del Liderazgo, la Teoría del Clima Organizacional y la Teoría de las Relaciones Humanas. Se presentó metodológicamente enmarcado en un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por dieciocho (18) directivos y docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 ítems con varias opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue calculada en 0,86. Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades organizacionales relacionadas con el liderazgo ejercido en la institución, que afectan el correcto devenir de quienes hacen vida en la organización, a los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí ocurren y por ende, a la participación del gerente educativa en el aula, por lo que se hace viable la aplicación de la propuesta de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la institución.

Descriptores: Plan de Acción Gerencial, Liderazgo, Participación en el Aula

Líneas de investigación: Procesos Gerenciales.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
GRADUATE ADDRESS
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION**



**MANAGEMENT ACTION PLAN OF SUSTAINED IN LEADERSHIP TO
ENHANCE PARTICIPATION CLASS MANAGER**

Author: Mr. Edgar White
Tutor: MSc. Ana Mercedes López
Year: June, 2014

ABSTRACT

Nowadays, the adaptation of the educational process to the society of the time and organizational evolution is required, maintaining its premise of achieving quality, articulating new paradigms, theory, and methods in order to take advantage in the formation of the individual. Therefore, educational management, seeks to modernize leadership strategies to positively influence these personal and professional performance of teachers that make life in the schools, using the leadership to achieve organizational success and individual excellence, strengthening and development and the dynamic structure of the organization. Based on them, the present investigation focused interest in proposing a management action plan supported by the leadership to increase the participation of teachers in the classroom "Eloy José Ortega Pérez" Tinaquillo Township Education Unit, State Cojedes. The research is based on the contributions of the Theories of Leadership, Organizational Climate Theory and the Theory of Human Relations. Was presented in a framed methodologically feasible project design field with a descriptive level. The sample consisted of eighteen (18) principals and teachers who were administered a questionnaire of 18 items with multiple response options, whose reliability was calculated at 0.86. Diagnostic results showed organizational weaknesses related to the leadership of the institution that affect the future of those who make correct life in the organization, the processes of teaching and learning that occur there and therefore the involvement of educational manager classroom, so that implementation of the proposed management action plan supported by the leadership to increase the participation of classroom teachers in the institution becomes viable.

Descriptors: Action Plan Management, Leadership, Participation in the Classroom
Research areas: Process Management.

INTRODUCCIÓN

El proceso educativo necesita adaptarse a la sociedad del momento y al devenir de las organizaciones, manteniendo su premisa de alcanzar la calidad, articulando nuevos paradigmas, teoría, y métodos, a fin de aprovechar en pleno la formación del individuo.

A través de la gerencia educativa, se ha buscado modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los docentes que hacen vida en las instituciones escolares, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos, y procurando el cumplimiento de las metas institucionales. Con ello, se busca alcanzar el éxito organizacional y la excelencia individual, desarrollando además competencias técnicas y sociales, que permita a los individuos desarrollar un liderazgo positivo en la organización, fortaleciendo así el desarrollo y la estructura dinámica de la organización.

Para ello, el docente líder debe ser partícipe integral del cambio organizacional, fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la actualidad educativa, científica y tecnológica. Considerando esto, es importante que la organización desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios, en pro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos. Así, es necesario que esos docentes líderes sean formados en competencias y habilidades para sostener la eficiencia de las instituciones donde hacen vida, asumiendo sus roles de guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje, considerando además, los cuatro ejes centrales de la gerencia: la organización, la comunicación, la toma de decisiones y la planificación.

Por tanto, el docente líder debe desligarse de los viejos paradigmas que le ubicaban como un mero transmisor y evaluador de conocimientos; la nueva docencia exige responsabilizar en la misma medida al alumno y al docente, de incentivar y motivar el aprendizaje, la indagación, la investigación, la reflexión y especialmente, el análisis de la experiencia educativa, para lo cual el profesional de la docencia debe articular de manera positiva y proactiva, las aristas labor docente – contexto - alumno.

Considerando esto, urge una formación gerencial integradora, que optimice la flexibilidad y el desempeño laboral, considerando las innovaciones sociales y tecnológicas que marcan la actualidad, al tiempo que se incrementa las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para dar solución a los problemas que puedan surgir dentro del constante cambio del día a día educativo.

Es así como este tema se ha convertido en impulso de estudios en el área educativa, en donde frecuentemente se observan ambientes que evidencian claras deficiencias en el liderazgo gerencial entre el personal docente, el tren directivo, y los coordinadores de área; específicamente en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del estado Cojedes, se pueden visualizar problemas de dirección y organización laboral, debido principalmente a un débil y equivocado liderazgo débil.

La presente investigación, centra su interés en la unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez”, del Municipio Tinaquillo, donde ha podido observarse con regularidad, situaciones problemáticas relacionadas con estas debilidades, afectando el desempeño docente y administrativo de quienes laboran en la organización escolar, y por ende, el correcto proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual se refleja directamente en el alumnado de la institución.

Asumiendo lo anterior, surge la necesidad de proponer si el personal docente y directivo, están involucrados en situaciones problemáticas relacionadas con el liderazgo educativo, lo que permitiría posteriormente Proponer un plan de acción

gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Con esta finalidad, el presente trabajo de grado se ha dividido de la siguiente manera. Primeramente, en el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento de la situación problemática, el establecimiento de los objetivos del estudio, su justificación y delimitación.

En el Capítulo II, se concibe el Marco Teórico, donde se ubica los antecedentes de la investigación, acompañados de las bases teóricas que sustentan los hallazgos, las teorías que soportarán la investigación y las bases legales que norman lo evidenciado.

Posteriormente, en el Capítulo III, se aloja el Marco Metodológico, que alberga el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra a estudiar, la técnica e instrumento para la recolección de la información, además de considerar la confiabilidad y validez de dicho instrumento.

Seguidamente, se halla el Marco Administrativo, en donde se detalla el presupuesto aplicable a todo el proceso investigativo, así como también un cronograma de actividades, mostrado a través de un Diagrama de Gantt, que permite visualizar el desarrollo temporal de la elaboración del presente estudio.

De igual forma se presenta el Capítulo IV, el cual está constituido por la Presentación y el Análisis de los Resultados con sus respectivas tablas de frecuencias y cálculos estadísticos que se obtuvieron al aplicar el instrumento.

Finalmente se presenta el Capítulo V, el cual está representado por la Propuesta, el cual es el producto del trabajo de investigación en donde se aportan estrategias para solucionar la problemática tratada con anterioridad.

Es así como también se expresa las Conclusiones y Recomendaciones así como los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, a nivel mundial, la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La cambiante y exigente sociedad de inicios del siglo XXI, ha llevado a las organizaciones educativas a buscar mejorar su calidad a través de nuevos conceptos, teorías y paradigmas válidos, en pro de su reestructuración funcional y de potenciar el manejo novedoso del recurso humano. Esto se ha convertido en el reto de la nueva gerencia, intentando modernizar sus estrategias de liderazgo para influir, de manera positiva y más extensa, en la participación, el comportamiento y el desempeño de los docentes a su cargo. Ello implica la necesidad de aprender cómo trabajar efectivamente en equipos, intermediar eficazmente para lograr la solución de problemas, desarrollar una buena reputación laboral, y manejar los resultados en pro de los objetivos planteados, aspectos que constituyen los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

En consecuencia, el éxito organizacional es imposible sin que exista la excelencia individual, especialmente en los puestos gerenciales, pues demandan más que competencias técnicas; implican un sofisticado tipo de destreza social, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos: el Liderazgo. Ello permite unir a la gente en la obtención de un propósito significativo, a pesar de los inconvenientes y dificultades presentadas, y en definitiva, mantiene a las organizaciones educativas libres de conflictos burocráticos y luchas de poder, entre otras situaciones perturbadoras.

Aunado a esto, Herrera (2005), comenta que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración puede verse enriquecida por la contribución de

tres nuevas fuentes: el desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos, elementos que revolucionan la estructura dinámica y desarrollo del análisis de problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa a nivel mundial, en el caso venezolano, Cano, (2009), considera que la administración educativa, como campo específico de la administración de sistemas, tiene como finalidad el estudio referido a la investigación, diseño, planificación y comunicación del mensaje educativo. La comunicación de las decisiones se presentan a través de diferentes canales: Desde el Estado y en un marco político ideológico, se comunican las políticas educativas expresadas en normas legales; desde los organismos de administración del sistema educativo se comunican las decisiones vinculadas a la normativa que regirá el funcionamiento de las organizaciones escolares.

Adicionalmente, Linares (2008), indica que el administrador de la educación de nuestros días debe ser agente y participe medular del cambio, de acuerdo con las contingencias contemporáneas, de esta manera, los centros educativos requieren de un estilo de dirección que fomente una cultura de cambio e innovación para poder aspirar a la flexibilidad y dinamicidad que requiere la época. La administración de la educación en este nuevo siglo debe orientarse hacia la facilitación de un currículo que permita adaptar la educación en forma sistemática a los avances científicos y tecnológicos.

Es así como la problemática surge, debido a una estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, imposibilita el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

Desde una perspectiva más institucional, Herrera (2008), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas" (p. 19). Se observa así, una situación por demás perjudicial en donde los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

De acuerdo a lo expresado por Linares, (2008), se observa entonces que los paradigmas de la educación fueron cambiando a través de los tiempos, es así como en estos tiempos la educación tuvo la función de administrar y organizar la vida de la sociedad y del Estado, todo ello responde a la necesidad de administrar los bienes del Estado y preparar recursos humanos formados en competencias y habilidades para sostener la producción y la economía de la sociedad.

Así, en las instituciones educativas se ha puesto en práctica una serie de estrategias que conducen al funcionamiento de las escuelas como una empresa, cuyo fin es de centrar sus ganancias en función de la producción de conocimientos; es por ello que se debe poner en marcha la utilización de los cuatro ejes centrales de la gerencia como son: Organización, Comunicación, Toma de Decisiones y Planificación; siendo esta última una de las más importantes, ya que permite definir los objetivos o metas de la organización empresarial, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Es por esto que como indica Ortiz (2008), el liderazgo en las instituciones educativas es de suma importancia, pues el docente juega un papel importante, al ser el agente transformador de esta sociedad, por una sociedad más justa, más humana, más creativa; de allí que se requiere que sea: un guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentando la utilización de técnicas y

estrategias de enseñanza que estimulan las actividades académicas en base a las necesidades e inquietudes del estudiante. (p. 17).

Por lo tanto, se debe tener bien claro que la función del docente lejos de transmitir conocimientos, dar instrucciones, evaluar los contenidos; es el responsable de incentivar y motivar a sus estudiantes a aprender, a indagar, investigar, reflexionar y ante todo analizar cada experiencia de aprendizaje. Sin embargo, esto solo se podría lograr en la medida que los profesionales de la docencia hagan un buen uso de la triada profesor – ambiente – alumno, y comprenda que su quehacer no es una profesión, sino una misión. Al respecto, Latroph (citado en Mora, 2006), opina que:

Un gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, conocer el área de trabajo, tener metas claras, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados con su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo (p. 8).

En consonancia con esto, se puede afirmar que los gerentes educativos no dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel.

De lo anterior se interpreta que gerenciar no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

Tomando en cuenta lo anterior se hace necesaria una formación profesional gerencial exigente, que integre verdaderamente estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueva el desempeño alternativo de varias

ocupaciones, como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación en aumento, el cambio más frecuente de lugar de trabajo, uso acelerado de las tecnologías de la información que exigen una mayor abstracción, manejo de instrumentos, técnicas, maquinarias más complejas, demanda recursos laborales humanos multihábiles, polivalentes, con un perfil amplio de competencias para contribuir a un mejor desempeño de sus funciones.

Estas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos donde se requiere de un hombre capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio, y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio.

Por tal razón, ahora es relevante comprender los desempeños o realizaciones de una persona a través de todos los elementos que participan en la misma, siendo la tendencia en estos momentos de analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, las operaciones que realiza cuando lee un texto, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender el contexto en que se realiza la actividad.

En la actualidad, la competencia es inseparable de la situación particular como se expresa; es competente para tareas o tipos de tareas y ésta puede tener distintas expresiones y cambios en dependencia a la capacidad de utilizar teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías o en otras palabras la cultura que poseemos de forma adecuada.

En consideración a lo anteriormente expuesto, se observa cómo un ambiente que evidencia deficiencias en el liderazgo gerencial entre el personal docente directivos, coordinadores y de aula, este fenómeno se hace presente en diversas

instituciones educativas del estado Cojedes. En ellas se observa problemas de dirección y organización laboral, debido principalmente a un liderazgo débil y erróneamente ejercido. Específicamente, la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez”, del Municipio Tinaquillo del mencionado estado, no escapa a esta realidad, al tratarse de una organización compleja, compuesta por múltiples actores que hacen vida en los diferentes niveles de la institución, y cuya labor es invaluable y considerada como primordial para el correcto devenir de los procesos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, desde la perspectiva de la gerencia educativa.

En este sentido, dentro de la institución ha podido observarse en reiteradas oportunidades, situaciones problemáticas relacionadas con aspectos gerenciales, como consecuencia de debilidades en el liderazgo de la organización escolar, que afectan el correcto desempeño de todos los actores organizacionales y la evolución del proceso educativo, afectando de manera directa al alumnado que asiste a la institución.

Adicional a esto, se han presentado dificultades a nivel administrativo, por cuanto la comunicación entre los diversos niveles de mando falla constantemente, especialmente desde la dirección de la organización, trayendo como consecuencia retardos en la consignación de documentos, incumplimiento de directivas emanadas de la zona educativa y municipio escolar, errores en el establecimiento de responsabilidades a nivel docente, directivo y administrativo, generando así un ambiente laboral poco cónsono con el deber ser de una institución educativa. Esto influye de manera negativa en el desempeño de la labor docente, ya que el directivo de manera consciente, inhibe su capacidad de liderar y afecta su praxis en el aula, perjudicando al estudiantado que se encuentra a su cargo.

Teniendo como perspectiva esta situación, surge la necesidad de estudiar si este grupo de docentes, personal directivo, y quienes laboran en la institución

educativa, presencian situaciones relacionadas al ámbito del liderazgo de los gerentes educativos, permitiendo plantearse las siguientes interrogantes:

¿Es necesario un plan de acción gerencial sustentado en liderazgo a fin de potenciar la participación del gerente del aula?

¿Cuál es la factibilidad de un plan de acción sustentado en la gerencia, el liderazgo y la participación de los docentes de aula de la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes?

¿Cuál plan de acción se puede diseñar sustentado en la gerencia, el liderazgo y la participación de los docentes de aula de la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes?

Objetivo General

Proponer un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la necesidad de un plan de acción gerencial basado en el liderazgo para la participación de los gerentes de aula en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez”.
- Explicar la importancia de la participación del gerente de aula en la institución educativa.
- Determinar la factibilidad de un Plan de Acción que propicie cambios en la participación de los gerentes de aula de la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez”.
- Diseñar un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Justificación

En el Subsistema de Educación Básica Venezolana, no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la administración. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas de una empresa con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Para que las organizaciones educativas puedan ser bien manejadas, deben contar con un recurso humano de óptima preparación, adecuado para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

Si se quiere que el gerente de aula, comprendiendo con este término todos los lugares donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad le han señalado, es necesario que el sistema educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, es decir los gerentes educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

Conseguir estas exigencias requiere de innovaciones no sólo en el orden material de los centros educativos, sino en la aplicación de estilos de dirección y el comportamiento profesional de los docentes que ocupen cargos directivos que apunten a un mejoramiento efectivo de su desempeño profesional para enfrentar el reto por la calidad de la educación.

En tal caso, es el personal directivo a quien le compete tomar decisiones que permitan orientar las acciones hacia el logro de las metas organizacionales. Por lo general, en educación, muchos de los problemas son resueltos por las decisiones tomadas sobre la base de experiencias pasadas, en algunos casos pueda que sean

convenientes pero en otras situaciones no, ya que de lo contrario tales decisiones generarían incertidumbre en el ambiente educativo.

Es por esto que, según Freeman y Gilbert (citados por Delgado, 2008), "la toma de decisiones es una parte importante de la labor de todo gerente y la señalan como el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas". Así, no tendrá efecto alguno la decisión sin base en la autoridad, sin este elemento nadie la convertirá en una acción efectiva. De igual manera expresa, que todas las decisiones administrativas están influidas por la autoridad, generalmente se toman de acuerdo con directivas y políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización.

En función de lo antes expuesto, surge la razón del presente estudio, ya que la gerencia competitiva va a permitir que los centros educativos se conviertan en planteles de calidad y excelencia educativa, donde el personal directivo a través de los diferentes conocimientos que pudieran adquiriera durante la aplicación de la propuesta puedan mejorar sus habilidades gerenciales, así como la toma de decisiones, aspectos álgidos que se encuentran dentro del proceso de dirección del plantel, que de ser inadecuada, puede crear conflictos en el ámbito administrativo y andragógico.

En este orden de ideas, entre las funciones del docente se encuentra la de orientar y guiar la conducta de los educandos, minimizando aquellas que son agresivas o disruptivas, por lo que el constructo de los maestros deben estar dirigidos desde la teoría hacia la práctica, que les permita diagnosticar, diseñar, aplicar y evaluar para hacer los correctivos necesarios sobre las estrategias y actividades que ayuden a canalizar esas conductas. Incluso, el docente como gerente de aula requiere de accionar mecanismos de prevención con la finalidad de evitar el aumento de la agresividad.

En consecuencia, surge la necesidad de diseñar un plan de acción gerencial donde el liderazgo y la participación de los docentes de aula conlleven a una intervención de las conductas agresivas y/o disruptivas entre los estudiantes, por lo tanto, se considera importante resaltar dos (2) aspectos: (a) el plan de acción gerencial que aporte soluciones viables y factibles a la problemática planteada y, (b) las conductas agresivas por ser éste la base fundamental de la problemática en estudio. De tal forma, este plan gerencial aporta nuevas estrategias que pueden ser utilizadas para la elaboración de un manual; desarrollar talleres, foros, entre otros, asimismo permitirá ampliar su campo de acción hacia una educación significativa, por cuanto es trabajo que debe desarrollarse desde la teoría y hacia la práctica, el cual generará como beneficio una mejor calidad educativa.

Mientras que, en lo social, se contempla que la comunidad obtendrá entre sus conciudadanos a un individuo comprometido con su familia-escuela-sociedad y lo más importante consigo mismo, a la vez que genera un constructo, que proporciona a cada uno de los involucrados conocimientos sobre los individuos que presentan conductas agresivas y/o disruptivas y la importancia de cómo generar soluciones que permitan una incorporación a las actividades sociales de este grupo de individuos. También se justifica desde lo pedagógico, al considerar que los docentes como gerentes de aula tendrán mayores posibilidades de ser artífices de la transformación educativa y así podrán potenciar sus habilidades a través de una participación directa, democrática activa en cada actividad que se planifique hacia la atención asertiva y acertada a los escolares con conductas agresivas y/o disruptivas.

De igual manera, en el campo científico, servirá de precedente para nuevas investigaciones sobre el tema relacionado con el mismo, es decir, otras investigaciones que se interesen en el tema, podrán obtener información significativa que será de apoyo a sus trabajos, y por ende la temática podrá ser ampliada y llevada a un nivel investigativo más elevado.

Así mismo, el aspecto personal facilita el conocimiento de las competencias y/o habilidades técnicas que involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa la gerencia educativa, así como las destrezas humanas que definen la capacidad de interactuar efectivamente con los individuos que presentan conductas agresiva y/o disruptivas, así como también de la interrelación entre directores, familia y comunidad, y las conceptuales relacionada con la formulación de ideas, teorías entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otras.

Finalmente, el presente trabajo constituirá un valioso insumo a la línea de investigación Procesos Gerenciales, adscrita al programa de Maestría en Gerencia avanzada en Educación, aportando así nuevos elementos y actualizaciones investigativas que permitan evolucionar el estudio de elementos que mejoren las habilidades gerenciales articuladas con la docencia efectiva.

Enmarcado en ello, se puede indicar que existe la posibilidad de que estos trabajos de investigación se traduzcan en beneficios tanto para las instituciones educativas ya que implementando estos planes de acciones de pueden corregir errores que ocurrían anteriormente y lograr que las instituciones educativas permanezcan en un clima laboral acorde y que a la vez proporcione a cada uno de los actores educativos la posibilidad de ser mejores en cumplimiento de las labores, de igual manera como futuros gerentes educativas nos proporciona un aprendizaje que a la vez deberá ser utilizado en cada una de las situaciones que se nos presenten en un futuro cercano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008), señala que: "... éste consiste en una revisión bibliográfica de trabajos realizados con la finalidad de obtener datos de tipo documentales de investigaciones, tanto nacionales como internacionales que están relacionados con la temática en estudio, teorías que sustenten el tema a estudiar, aspectos legales, entre otros..." (p.34).

Antecedentes

En el presente capítulo se presentan las referencias documentales que sustentan la temática en estudio, tales como los antecedentes que tienen relación con la investigación, las bases teóricas, entre otros. Al respecto, Arias (2006), señala que: "Los antecedentes se refiere a los estudios previos... relacionados con el problema planteado..." (p. 106). Por tal motivo, y con la finalidad de identificar aportes de estudios anteriores que pudieran relacionarse con el presente estudio, se revisaron algunas investigaciones, que se presentan a continuación.

Dentro de este contexto, Domínguez, (2008), en su trabajo titulado: Diseño de un plan acción estratégico para el desarrollo de competencias gerenciales del egresado de la UPEL-Valencia, que ejerce cargos directivos en la I y II Etapa de Educación Básica de los planteles ubicados en el Municipio Naguanagua del estado Carabobo para optimizar su desempeño administrativo, buscó proponer el diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias Gerenciales del egresado de la UPEL-Carabobo que cumple cargos directivos en la I y II Etapa de Educación Básica de los planteles ubicados en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo para la optimización de su desempeño administrativo.

El estudio se ubica en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo y documental. La población estuvo conformada por doce (12) directivos y ciento sesenta y cuatro (164) docentes, tomándose como muestra la totalidad de los directivos y el veinticinco (25%) de los docentes representados por cuarenta y un (41) sujetos. De los resultados de diagnóstico obtenidos del instrumento de directivos se observó que están en consonancia con el deber ser en el ejercicio de sus competencias gerenciales y desempeño administrativo. Con respecto al instrumento dirigido a los docentes, se pudo evidenciar una tendencia que favorece medianamente las competencias y el desempeño.

La investigación anteriormente señalada, tiene relación con el presente estudio, por cuanto existen grandes carencias y dificultades dentro del ámbito gerencial educativo, que exigen la aplicación y ejecución de nuevos mecanismos basados en innovaciones presentes y futuras en el medio educativo, los cuales estarán destinados a propiciar adecuadas competencias por parte del personal directivo, en la búsqueda de medidas significantes, que unifiquen criterios y donde cada miembro de la organización se sienta copartícipe en asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás, para crear un clima organizacional favorable donde se establezca una comunicación eficaz y productiva.

Asimismo, Silva (2006), realizó una investigación denominada “Liderazgo Directivo y su Influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional “Coaherí” Manrique - Cojedes”, cuyo objetivo fue determinar la influencia del tipo de liderazgo en el clima organizacional de la mencionada institución”.

Desde el punto de vista metodológico, se enmarcó dentro de la investigación de campo, utilizando un diseño descriptivo y correlacional. La muestra del estudio estuvo conformada por 14 docentes; Para la recolección de la información se estructuró un cuestionario contentivo de 26 ítems con 4 opciones de respuesta,

siguiendo una escala tipo Likert. Su validación se hizo a través del juicio de expertos, y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente de correlación de Pearson, la cual fue de 0,97.

Los datos obtenidos fueron computarizados mediante el análisis porcentual, de los se derivaron cuadros, tablas y gráficos estadísticos. El estudio se hizo a través del análisis descriptivo, obteniéndose como resultado la falta de un liderazgo efectivo que permita la participación activa del personal en general para el logro de sus objetivos, ya que esto incide en la labor pedagógica de los docentes. En cuanto al clima organizacional, se hace necesario que el directivo reconozca que los viejos modelos de liderazgo no son los más efectivos para dirigir una institución educativa. Por ello, se propone redireccionar y redimensionar la actividad del director desde la perspectiva del desarrollo organizacional, de manera que su capacidad laboral no se convierta en un problema adicional del sistema educativo, sino en la convergencia de potencialidades humanas que procuren la solución de los problemas que hoy sacuden a la educación.

Se observa la concordancia del presente estudio con la investigación en curso, por cuanto se analiza la influencia del directivo y su estilo gerencial en la convivencia dentro de la institución, y por ende en su clima organizacional educativo.

Por su parte, Salazar (2004), en su trabajo titulado Plan de Acción orientado al Fortalecimiento del Clima Organizacional en los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, propone un Plan de Acción orientado al fortalecimiento del clima organizacional en los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, estableció como marco metodológico la investigación desde el marco de un Proyecto Factible, de Campo y de carácter Descriptivo.

Este estudio arrojó como conclusión la existencia de necesidades y debilidades en las acciones de dirección, en virtud de lo cual se procedió al diseño de la Propuesta, con la cual se pretende fortalecer el Clima Organizacional en las diferentes instituciones que conformaron la muestra del estudio, que estuvo comprendida por los docentes y personal que labora en dicha institución educativa. De esta forma, se observa una relación directa con el presente estudio, por cuanto se comparte el proceso de elaboración de una propuesta que fortalezca el ambiente de trabajo dentro de una institución escolar.

Adicionalmente, Rivera (2003), en su trabajo titulado Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad, tuvo como objetivo principal, el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de analizar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

La metodología utilizada en la elaboración del trabajo se basó en una Investigación Documental, la cual fue sustentada por las recomendaciones del Manual de la UPEL. Como conclusión señala que se considera la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación en la cultura organizacional para el mejoramiento de los valores estratégicos de cualquier institución educativa, convirtiéndose así en un aporte valioso para este proyecto.

Bases Teóricas

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario, establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran los antecedentes relacionados con la investigación y las bases de las diversas teorías, así como las bases legales.

Plan de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las tareas específicas. En efecto, este tipo de planes prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con objetivos y metas propuestas. Un plan de acción se constituye como una guía que brinda un marco o estructura cuando debe desarrollarse cualquier proyecto.

Para Urquiola, (2009), dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad, las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. (p. 215).

De igual forma considera este autor, que el plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Dentro de toda organización escolar, un plan de acción debe involucrar a los distintos niveles, oficinas y coordinaciones. Allí se establece quienes son los responsables encargados del cumplimiento de las actividades en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún método de seguimiento y control, para que pueda analizarse si las acciones siguen el camino correcto. Así, en cualquier institución que quiera alcanzar resultados concretos, se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos y/o coordinaciones.

De esta forma, el plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos ya establecidos con anterioridad; supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias. De esta forma, un plan de acción facilita un mayor conocimiento de las actividades a realizarse para el desempeño de una labor dentro de la organización. Si se habla específicamente del liderazgo como elemento principal de dicho plan, debe entonces considerarse la perspectiva emocional y la comunicación eficaz entre quienes laboran en la institución.

Por tanto, la reflexión y el descubrimiento deben hacerse presentes para concienciar a la organización sobre los aspectos intervinientes, en su desempeño

gerencial. Así, la capacidad de crear cambios y ajustarse a los cambios institucionales apertura todos los procesos de aprendizaje liderados por los gerentes de aula.

De tal forma que un plan de acción gerencial debe incluir dentro de sí, un plan estratégico y de desarrollo de competencias gerenciales que permitan delegar actividades de apoyo y dirección del recurso humano, para que exista un mejor balance entre el personal que labora en la institución, el estudiantado y la comunidad.

Estilos Gerenciales

Los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas.

Un gerente no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma más participativa o menos participativa, sólo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino dentro de un rango de matices.

Según Urquiola (2009), indica que se puede definir estilo de gerencia como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización.

Estos estilos gerenciales son:

Autocrático: En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

Consultivo: En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas (o los problemas), la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar.

Deliberativo: En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es: definir los objetivos y metas, y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, la asignación de tareas y el control sigue haciéndolo él personalmente.

Resolutivo: En el estilo resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción.

Democrático: En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

Participativo: En el estilo participativo propiamente tal, el gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.

Colegiado: El estilo colegiado es donde las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo este estilo de gerencia solamente es aplicable a algunos tipos de organizaciones, estructuras muy especiales, por ejemplo: una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie.

Un equipo altamente creativo que se junta para generar ideas y situaciones radicalmente nuevas, donde una cierta dosis de caos, ayuda a la generación de situaciones desconocidas.

Un gerente de acuerdo a su carácter y personalidad, a sus experiencias y valores, se siente más cómodo dentro de uno de estos estilos, teniendo la flexibilidad suficiente como para moverse al estilo anterior o al siguiente si las circunstancias así lo aconsejan o lo permiten.

El estilo de gerencia está también muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas personas tienen un estilo de tipo autocrático, porque son incapaces de delegar en otros, sus propia autoridad; ya sea por el fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización.

Hay personas que basan su control principalmente en el concepto de vigilancia, su método es control visual, por observación detectan las desviaciones y ejercen las correcciones sobre la marcha, sin embargo esta forma de control es efectiva, mientras la persona está presente, pero es obvio que nadie puede estar presente en todo momento, en todas las instancias de una organización, por lo que el método no es el más conveniente para un gerente.

La Comunicación

Las personas viven en un medio social en el cual la comunicación es un instrumento esencial para poder convivir. Es la más básica de todas las necesidades, después de la supervivencia física, incluso la de alimentarse.

Sin embargo, los tiempos han ido cambiando y siguen en constante evolución; es por ello, que en la actualidad se pueden precisar dos concepciones: una amplia ó genérica y otra restringida o particular. La primera concibe la comunicación como una categoría común al hombre, a los animales, a las ciencias sociales, biológicas y físicas, Del Valle, (2008), considera que la comunicación no sólo ocurre entre las personas sino, entre los animales e inclusive entre los fenómenos físicos de la naturaleza al producirse intercambios de energía. En lo restringido o particular limita la comunicación a las ciencias sociales, al hombre como único portador de un lenguaje verbo-pensante y de hecho descarta al reino animal y las ciencias exactas en cuanto a su campo de acción. (p. 68).

Por ende, la comunicación como proceso en el seno de una organización es vital para la consecución de los objetivos de la misma, pues permiten entrelazar los diversos componentes de cualquier organización; su eficacia viene dada por la forma como se dirige dentro de la actividad administrativa, como un instrumento básico y natural para su desenvolvimiento.

El Liderazgo

Es uno de los temas más estudiados en las ciencias de la organización. Sin embargo, no predomina una visión unitaria del tema, sino una multiplicidad de teorías y de calificaciones del liderazgo. Las múltiples definiciones de líder existentes permiten unir bajo el mismo término conceptos tan dispares como: dominación, poder, autoridad, influencia, aceptación o prestigio. Interpretando a Gamez (2008), se agrupan algunos conceptos en las categorías siguientes:

- El líder es el eje central que constituye el punto focal de la conducta del grupo, con quien los miembros quieren identificarse y al cual quieren asemejarse.
- El líder es el preferido por los miembros y es con quien éstos desean asociarse para realizar determinada tarea.

- El líder es capaz de conducir el grupo hacia sus objetivos, que desarrolla la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común.
- El líder es el jefe institucional, que realiza las funciones de dirección de grupo, conforme a las normas sociales establecidas. Muchos autores distinguen y contraponen los términos jefe y líder.
- El líder es la persona más influyente. La mayoría de las definiciones hacen referencia implícita o explícita a la idea de influencia, como capacidad de modificar la conducta de los miembros y del grupo en su conjunto.
- El líder es el miembro que realiza funciones de estructuración o mantenimiento del grupo. Cualquier miembro puede ejercer estas funciones, si bien se llama líder a quien las efectúa con mayor frecuencia.

Krech y Crutchfield (citados por Herrera 2008), indica que existen las funciones que puede realizar un líder: planificación, ejecución, dirección, pericia, representación externa del grupo, disciplina interna, arbitraje, sustitución de responsabilidades individuales, ideología, paternidad, ejemplaridad, expiación de culpas grupales, remuneración y castigos, política grupal.(p. 76).

Las teorías de la contingencia cuestionan la existencia de un estilo más eficaz, estudiando las relaciones entre los diversos estilos y situaciones diferentes en que se ejercen.

Para Fiedler (citado en Herrera 2008), después de investigar durante quince años más de treinta y cinco estudios experimentales sobre seiscientos grupos, establece las correlaciones entre dos estilos de liderazgo (considerando hacia la persona y controlador de tarea) y tres variables de situación; estas son:

- Relaciones personales entre líder y miembros: aceptación o rechazo.
- Estructura de la tarea: si el objetivo es claro, hay un solo camino para conseguirlo y una solución única, la tarea será estructurada y tiene fuente de poder.

- El grado de poder del líder: fuerte, con gran influencia sobre la conducta de los miembros, o débil, con escasa influencia.

La situación en su conjunto es más favorable para el líder cuando las relaciones con los miembros son buenas, la tarea se halla estructurada y tiene fuerte poder. Según los resultados aportados por Fiedler, en situaciones muy favorables o muy desfavorables el dirigente controlador y estructurante es más eficaz; en situaciones medianamente favorables, alcanza mejores resultados el líder considerado y centrado en las personas.

En lo que se refiere a la situación propiamente de los planteles o instituciones educativas, los directivos en general, tienen poco poder en todos los sentidos. Ni utilizan los escasos instrumentos legales de gestión (amonestaciones orales y escritas) para ejercer la autoridad en caso de faltas graves de los docentes, tanto administrativas como educativas. Pero sobretodo, tienen poco poder frente a una manera de interpretar la libertad de cátedra, que tiende a generalizar una práctica docente individualista y aislada, en la que cada docente es intocable en su acción cotidiana. Los directores parecen carecer de herramientas para ejercer un rol de coordinador, de animador y de apoyo al docente, que sea compatible con la libertad de cátedra de cada docente (López, 2008).

En este sentido, cuando los directivos llevan a cabo de manera eficiente sus roles gerenciales, son capaces de generar actividades cualitativas y cuantitativas importantes en el ámbito pedagógico, porque "...es el director o algún miembro del equipo directivo, el actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a aumentar la calidad de la educación impartida en su escuela" (Herrera, 2008). Por ello, es fundamental la función desempeñada por el directivo en el contexto de la gestión gerencial llevada a cabo en la escuela.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. En esta página se presenta el proceso de toma de decisiones más estudiado en psicología y que tiene aplicación en la terapia cognitivo conductual. Se explica con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

Es fundamental en las instituciones educativas, los directivos y subordinados reconozcan y tomen conciencia de los problemas que les aquejan, para definirlos, analizarlos y poder sugerir alternativas para permitir llegar a la solución de los mismos, es decir, que tomen decisiones en conjunto, logrando así que todos se interesen en resolver los problemas y dificultades existentes en la organización.

En este sentido, Domínguez (2008), indica que para tomar la mejor decisión como directivo debemos considerar dos aspectos de relevancia como lo son: Una excelente planeación estratégica y las Dinámicas en referencia a consideraciones contingentes y problema de la intensificación del compromiso.

¿Por qué una excelente planeación estratégica? Porque una organización puede definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de su fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Participando de manera activa en conjunto con el personal de la misma y de esta manera suponer la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes cada cierto lapso para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (citado por Alvarado, 2008), la toma de decisiones es una parte importante de la labor de todo gerente y la señalan como el

proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas. También señala el citado autor que no tendrá efecto alguno la decisión sin base en la autoridad, sin este elemento nadie la convertirá en una acción efectiva. De igual manera expresa, que todas las decisiones administrativas están influidas por la autoridad, generalmente se toman de acuerdo con directivas y políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización.

A su vez, Chiavenato, (2006), señala que según la Teoría Behaviorista de la Administración, los individuos participantes en la organización, perciben, razonan y actúan racionalmente defendiendo su participación o no en ella, como individuos con opinión propia, toman decisiones y solucionan problemas. De igual manera, se expresa acerca de la autoridad no reposada en el poder de quien la posee, sino en la aceptación o no del consentimiento por parte de los subordinados.

Es por esto que se sostiene que la gerencia participativa incluye la participación activa de las personas, basada en el concepto de autoridad compartida y procura involucrar realmente a los subordinados en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, porque donde los gerentes y subordinados comparten la autoridad, ocurre un efecto sinérgico y la acción conjunta del gerente y el grupo a partir de una base común de autoridad compartida, crea mayor autoridad; de esta manera los gerentes y los docentes trabajan como equipo.

De acuerdo a la orientación de la presente investigación, la participación de los docentes en las decisiones de cierta importancia es beneficiosa para la gestión de la institución, porque genera sentido de pertenencia al grupo y les hace identificarse con los objetivos de la organización.

Por consiguiente, se requiere de la revisión exhaustiva del papel que desempeñan los directivos como decidores a fin de mejorar significativamente su actuación en el proceso de toma de decisiones ejercidas actualmente en las

instituciones en estudio, de modo que, permitan a los docentes una mayor participación en dicho proceso, y por ende, se comprometen en la ejecución de las decisiones tomadas en las escuelas.

Estrategias Gerenciales

En cuanto a las estrategias gerenciales, Manes (2006), explica: Es la acción de conducir e implica la capacidad para delegar tareas en los colaboradores, y que le corresponde al gerente establecer las políticas que otorguen direccionalidad a dichas acciones, las que involucran la logística, lo táctico y las técnicas” (p.65). También, Reyes (2010), señala: “...a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades de la organización; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos” (p.105).

Desde este contexto, la gerencia, más que un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder, bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio, donde se accionen estrategias que impulse la innovación en beneficios de todos los actores del ámbito educativo, en especial a aquellas acciones dirigidas a minimizar las conductas agresivas entre los estudiantes del nivel de Educación Primaria, donde algunas estrategias gerenciales son:

- Psicológicas: La gestión del personal directivo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende.

- Dotes de Mando: Es evidente que el gerente, ha de saber mandar, sin ser autoritario, hay que combinar el ordeno y mando con la comprensión para lograr el equilibrio. Que su personal e incluso el estudiantado, sientan su control ante cada situación, su rol de mando donde sientan autoridad pero a la vez confianza para dirigirse a él para ofrecer soluciones y/o ideas.

- Creatividad: un adecuado modelo de gestión produce un fuerte impacto en el logro de una mayor eficacia escolar. Esta adecuada estructura de gestión posibilita la participación de todos los actores del ámbito educativo, y se avanza hacia un enfoque de conducción que distribuye y delega tanto las acciones como el poder. En esto se centra la creatividad, ésta está estrechamente relacionada con el desarrollo de la gestión educativa, entendiéndose como creatividad el desarrollo amplio de capacidades de orden moral, de liderazgo y aquellas referidas a las habilidades instrumentales que garanticen el mejor desempeño de los gerentes educativos, lo que redundará en beneficios a la educación y a la sociedad.

Compromiso Organizacional

La familia ocupa el primer lugar para inculcarles a sus miembros los primeros conocimientos sobre valores y conductas, Mora (2006) señala que proporciona la información sobre su historia y procedencia en sentido cultural, además de preparar al niño y niña para la escuela. Es entonces, en el hogar donde el individuo empieza su desarrollo y aprendizaje sobre el mundo que le rodea y tiene los primeros contactos con los demás miembros que constituyen la familia, lo que se extiende a la escuela.

De ahí que, el compromiso de la familia hacia la organización educativa es importante, porque es en éste último donde el estudiante evidencia la educación que en el seno de la familia le ha inculcado, así como la falta del mismo. Por tanto, el compromiso organizacional, según Robbins (2009) es un valor que define el sentimiento de pertenencia de un grupo de personas hacia una organización.

En este sentido, la familia al formar parte de la escuela por lo que debe establecerse un sentimiento de pertenencia entre ésta y la institución con la finalidad de adquirir un compromiso ante la organización, lo que permitirá formar parte esencial en la toma de decisiones, principalmente, en aquellas que está orientadas a la búsqueda de soluciones viables a la canalización de las conductas agresivas de sus hijos, hijas y/o representados. Por ello, la gerencia educativa a través de las acciones gerenciales, está sujeto a lograr la integración de la familia a la escuela, sólo con un trabajo en equipo donde cada uno de los actores del ámbito educativo se sienta comprometido e identificado, con la instituciones y sus propias funciones, podrá alcanzarse un real compromiso de la triada, escuela-familia-comunidad, con la finalidad de mejorar el clima elevar la calidad educativa. De esta manera, Pérez (2006) señala:

El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. (p. 9)

En consecuencia, es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista por esto los gerentes buscarán construir un clima organizacional, donde la familia forma parte y sienta su compromiso organizacional; que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos sobre la realidad de la institución, sobre la cual mantienen creencias y opiniones, y dándole cabida al conocimiento de sus colaboradores, entre los que se incluye la familia.

Teorías que Sustentan la Investigación

Teorías del Liderazgo

Las teorías sobre liderazgo pueden ser clasificadas en tres (03) grandes grupos: (a) Teorías de rasgos de personalidad, (b) Teorías sobre estilos de liderazgo y (c)

Teorías situacionales del liderazgo de Kenneth Blanchard. Cada uno de esos grupos de teorías presenta características y enfoque propios muy interesantes.

1. Teorías sobre los Rasgos de Personalidad: Según estas teorías, el líder es aquél que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y que nacen con ellos. Algunos de los principales rasgos son: (a) Rasgos Físicos: enemiga, apariencia, estatura y peso, (b) Rasgos Intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima, (c) Rasgos Sociales: cooperación, habilidad interpersonal y administrativa y (d) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa. Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de los otros individuos. Al respecto, Monzón (2010) señala: "... los individuos poseen una combinación especial de rasgos personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar a los líderes potenciales." (p.56).

2. Teorías sobre Estilos de Liderazgo: Mendoza (2009) expone que son las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, esto es, las maneras por las cuales el líder orienta su conducta. La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres (03) estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

3. Teorías Situacionales: Son las que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías anteriormente presentadas. Mientras que las teorías de los rasgos de la personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo también dejan de considerar variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación.

Por lo tanto, en la teoría situacional, Robbins (2009), señala: "... el liderazgo se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo." (p.60). Es decir, la recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente - líder, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Teoría del Clima Organizacional

Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, desarrollada por Likert (citado por Pérez, 2006), permite visualizar en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, al tiempo que analiza el papel de las variables que los conforman. De esta manera, se presenta un marco de referencia, que permite entender la influencia de estas variables en la eficacia organizacional.

De acuerdo a esta teoría, el comportamiento de los individuos es causado en parte por el ambiente administrativo, las condiciones organizacionales que estos perciben, además de aspectos personales, tales como percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Es decir, que la reacción de un individuo ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene de esta; lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Así, la teoría contempla la existencia de cuatro factores principales relacionados con el clima organizacional:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, y a la estructura misma de la organización.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.

- Los factores personales, como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- Y la percepción que tienen los empleados, colegas y superiores del clima de la organización.

Asimismo, existen tres variables que determinan las características propias de la organización (Torrecilla, 2009):

- Variables Causales: Son las variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que esta obtiene. Comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes. Estas variables pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización.
- Variables Intermedias: Reflejan el estado interno y la salud de la empresa. Incluyen las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Se trata de las constituyentes de los procesos organizacionales de una institución.
- Variables Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las variables causales y las intermedias. Ellas reflejan los resultados obtenidos por la organización, considerando aspectos como la productividad, los gastos, las ganancias, y las pérdidas.

Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada Teoría de la Escuela Humanística, fue desarrollada por Mayo, como un movimiento básicamente de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración (Ramos y Triana, 2007).

De acuerdo a esto, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Surgen así las relaciones humanas, o las acciones y

actitudes resultantes del contacto entre personas. De allí se deriva que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantienen contacto. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de relacionarse y compenetrarse con otros, a fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

En este comportamiento también influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En las organizaciones surgen oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos humanos que allí hacen vida y las interacciones que entre ellos se presentan. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas, permite al líder / gerente obtener mejores resultados de los subordinados, facilitando así la creación de un clima donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Bases Legales

En relación a las bases legales, Palella y Martins (2008), señalan que: “...se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p. 69), es decir, es el sustento de las leyes en las cuales se basa el trabajo de investigación. De ahí que, la realización de esta investigación se fundamenta en la necesidad de diseñar un plan de acción gerencial que genere una solución viable a la problemática de las conductas disruptivas en los estudiantes del Nivel de Educación Primaria de allí se desprenden algunas leyes que la sustentan.

Entonces, partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la cual estipula en su Artículo 103. “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y

aspiraciones...” (p. 32), De este artículo se desprende, el deber que tiene el estado de velar porque todos los venezolanos y venezolanas tengan la oportunidad de recibir una educación de calidad, de tal manera que les permita formarse e integrarse a la sociedad como seres útiles a la patria. Asimismo, la Carta Magna en el Artículo 104 contempla: “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización...” (p. 32), es decir, tanto los docentes como los gerentes son profesionales que mantienen una ética y moral acorde a su calidad humana y profesional.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) en su Artículo 15 numeral 1; expresa entre los fines de la educación, “Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética...” (p. 10), el directivo debe optimizar el proceso educativo, el desempeño de su personal docente, como su liderazgo y gestión.

Mientras que, en el Artículo 17 de la anterior ley citada explica que la familia juega el papel principal es la responsable de orientar, formar hábitos y valores para crear independencia y aceptación la triada familia, escuela, y comunidad son los responsables en el proceso educativo e integridad del mismo, donde la cita textual contempla:

Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes (p. 19)

De igual manera, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003) en los Artículos 69 y 157, señala que el director es la máxima autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo igualmente expone que le

corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación. Así como la planificación: Artículo 67 “El Director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar”. (p. 10). Mientras que, el Reglamento de la Profesión Docente (2000), en su artículo N° 6 establece:

1º) Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y Leyes de la República...9º) Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja. (p. 4)

En este sentido, se comprende que el comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización. Es importante acotar, que tanto el Director como el personal Docente en la institución deben mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable.

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Proponer un Plan de Acción Gerencial sustentado en el Liderazgo para Potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la necesidad de un plan de acción gerencial basado en el liderazgo para la participación de los gerentes de aula en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez”.	Plan de acción gerencial basado en liderazgo. Se entiende como el conjunto de herramientas o acciones operativas que utiliza el gerente para procurar cambios efectivos en el desarrollo de la organización para potenciar la participación de los docentes de aula.	Plan de Acción	Plan de acción gerencial Liderazgo Estrategias Gerenciales Compromiso Organizacional	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8
Explicar la importancia de la participación del gerente de aula en la institución educativa.	Participación del gerente de aula. El docente es un gerente de aula, cuya actividad consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos humanos, materiales o tecnológicos de forma eficaz y eficiente, de manera tal que sus alumnos logren obtener un conocimiento significativo.	Participación Docente	Participación en el Aula Cooperación Proceso Gerencial Rol del Gerente Educativo	9 10, 11 12, 13 14, 15
Determinar la factibilidad de un Plan de Acción que propicie cambios en la participación de los gerentes de aula de la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez”.	Factibilidad. Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de las metas fijadas.	Factibilidad	Humana Económica Institucional	16 17 18

FUENTE: BLANCO (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para Balestrini (2006), el marco metodológico es “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 114). Es decir, se señala los métodos a utilizarse así como también el análisis tanto del tipo, diseño, nivel de la investigación, los instrumentos que se emplea para el desarrollo de la misma, entre otros aspectos.

Tipo y Diseño de la Investigación

El presente estudio se ubica dentro de la modalidad de Proyecto Factible, donde Palella y Martins (2008) señalan que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de un diagnóstico” (p. 107), es decir esta modalidad permite proponer una alternativa a la problemática en estudio. Mientras que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008) expresa;

Consiste en investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Es decir, el proyecto factible es la presentación ordenada de datos e información previa que determinan la factibilidad de una acción en particular, que pretende dar solución a una necesidad planteada, disminuir la incertidumbre, optimización del uso de los recursos humanos. De igual manera, la investigación se apoyó en un diseño de Campo, para Arias (2006) ésta consiste en recolectar datos obtenidos de los sujetos investigados, es decir, el investigador recolecta toda la información del fenómeno estudiado, a través de la

observación, directa, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurre el fenómeno. Mientras que, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008) señala que la investigación de campo es:

...el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito ya sea bien describirlos, interpretarlos, entender la naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de sus métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Población y Muestra

La población es definida por Arias (2006), como: "...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación..." (p. 81). Se trata de cada una de las unidades que coinciden con una serie de especificaciones interconectadas entre ellas. Así como también lo expresa Balestrini (2006), población es "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará un fracción (la muestra), que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción" (p. 139), es decir, es el conjunto finito o infinito de individuos, casos o elementos, que representan características comunes y que son susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la Investigación.

Por su parte, Hernández, Fernández y Batista (2010), definen la población como "...el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones". (p. 208). De esta manera, la presente investigación tuvo como población veintidós (22) individuos, conformada por veintidós (22) docentes, donde seis (6) son los docentes titulares de los cuartos y quinto grados del turno de la mañana, y diez y seis (16) conforman los docentes de los grados restantes y docentes especialistas en cultura, Educación Especial, Educación Física.

Con respecto a la muestra, ésta representa el subconjunto de la población, según Arias (2006) la muestra “se define como un subgrupo de la población, que debe ser reflejo fiel y representación de la misma, se toma con la finalidad de estudiar sus principales características” (p. 86). Para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo.

Partiendo de este criterio, Ramírez (2008), quien afirma que “mientras más grande la muestra, más cerca de la representatividad se estará” (p. 92). De acuerdo con lo expresado por este autor, se define el juicio del investigador como la capacidad que éste tiene de seleccionar los individuos que aumenten la probabilidad de éxito de la investigación realizada.

Entonces, la muestra es un subconjunto extraído de la población, para lo cual el autor seleccionó la muestra No Probabilística Intencionada, tal como la describe Hernández, Fernández y Batista (2010), “...La elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (p. 211). Por lo tanto, es aquella muestra, en donde la selección de elementos depende del investigador, donde sus resultados son generalizables a la muestra en sí. En virtud de lo expuesto, la muestra queda conformada por diez y ocho (18) docentes, categorizados de la siguiente manera, seis (6) docentes de los grados antes descritos, tres (3) directivos y nueve (9) docentes de los grados primero, segundo, tercero y sexto, y docentes especialistas en cultura y Educación Física.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se contempla que la observación y recolección de la información se convierte en la expresión operativa del diseño de investigación. De ahí que, la técnica utilizada es la observación, lo que para Arias (2006), “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función

de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69). Es decir, se trata del uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia.

En este orden de ideas, se empleó como instrumento el cuestionario, el cual permitió evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, y para la elaboración del mismo se tomó como punto de inicio el cuadro de operacionalización de las variables. El mismo fue construido con 18 preguntas cerradas, con opciones de respuesta policotómicas, Siempre, A Veces y Nunca.

El cuestionario, estuvo dirigido al gerente y docentes de aula, a fin de lograr los objetivos planteados en el estudio y además determinar la factibilidad de de aplicación de un plan de acción gerencial en el liderazgo para propiciar la participación del gerente educativo de la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” de Tinaquillo Estado Cojedes.

Procedimiento de la Investigación

Para atender los requisitos de proyecto factible y según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008) se debe presentar un resumen de los pasos que se llevaron a cabo para la realización de la misma, por lo tanto la autora de la presente investigación organizó el procedimientos en tres (3) grandes fases, (a) la diagnóstica, (b) estudio de factibilidad y (c) diseño de la propuesta.

- Fase I: Se realizó a través de la observación directa y la aplicación del instrumento tipo cuestionario, utilizando la información relacionada con el ámbito de estudio, en esta fase se aplica la investigación de campo.

- Fase II: Se llevó a efecto la factibilidad de la propuesta a través del análisis de los resultados que suministraron los encuestados, los cuales generaron la necesidad de proponer el plan de acción gerencial de los docentes de aula de la referida institución, esto con la finalidad de minimizar las conductas disruptivas en los estudiantes. Así mismo, se

estudió las condiciones que permitieron la elaboración de las estrategias y acciones considerando la importancia intrínseca del mismo, y su viabilidad concebida esta, como el potencial de realización y efectividad en su aplicación, a través de los aspectos técnicos y económicos.

- Fase III: Se fundamentó en la elaboración de la propuesta basada en la identificación de las necesidades, las cuales fueron optimizar el liderazgo tanto del gerente como de los docentes, participación activa de los docentes, familia, comunidad en el plan de acción dirigido a canalizar y minimizar las conductas agresivas y/o disruptivas de los estudiantes.

Validación del Instrumento

Respecto a la validación, el cuestionario fue sometido a la consideración de tres (3) expertos en metodología de la investigación y gerencia educativa, quienes recibieron un cuestionario modelo con el cual validaron el instrumento a aplicar para el acopio de datos. Cada uno de ellos propuso los correctivos necesarios, y una vez examinado de nuevo dictaminaron que los ítems estaban bien elaborados, y por lo tanto median las variables de estudios sin confusiones en las respuestas. Al cumplirse éste procedimiento, se procedió a aplicar el instrumento para el cálculo de la confiabilidad.

Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad, Hurtado (2008), destaca que “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición” (p. 161).

Adicionalmente, para, Martins y Palella (2008), la confiabilidad es la medición del instrumento, varias veces aplicados y donde el resultado no varía. Asimismo, de acuerdo

a Arias, (2006), se trata del procedimiento para determinar el grado de efectividad del instrumento que se elaboró para la recolección de información.

Para ello, se aplicó la prueba piloto a una muestra pequeña, distinta a la muestra de estudio pero con un perfil similar al establecido para la muestra de estudio; los resultados de esta prueba permitieron calcular el grado de confiabilidad. Debido a que el instrumento fue construido en base a una escala tipo Likert, con opciones Siempre, A Veces y Nunca, se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach, ya que éste se adapta al tipo de instrumento seleccionado.

La fórmula para el cálculo de este coeficiente, es como sigue:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Dónde:

K = N° de ítems

Si² = varianza ítems

St² = varianza total del instrumento

De donde:

$$\alpha = \frac{18}{18 - 1} \left(1 - \frac{6,84}{36,24} \right)$$

$$\alpha = \frac{18}{17} \left(1 - 0,19 \right)$$

$$\alpha = 1,0588325 \times 0,81$$

$$\alpha = 0,86$$

A partir de la aplicación de esta fórmula, el índice de confiabilidad arrojó un total de 0,86 lo que de acuerdo a Martins y Pallela (2008), es considerado como confiabilidad “MUY ALTA”.

Cuadro No. 2
Relación del Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Grado
1,00	Perfecta
0,80 – 0,99	Muy Alta
0,60 – 0,79	Alta
0,40 – 0,59	Moderada
0,20 – 0,39	Baja
0,01 – 0,19	Muy Baja
0,00	Nula

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta una descripción de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es por ello que los datos se hallan agrupados en bloques de respuestas en función de cada ítem al que se hace referencia, considerando aspectos que guardan relación entre sí. Es por esto, que muestran dichos datos expresados porcentualmente, con la evaluación de los resultados, así como la frecuencia respectiva de cada una de las variables.

Es necesario acotar que, dichos resultados son tomados considerando la operacionalización de las variables, expresada en el Capítulo II, a partir de lo cual, se representaron las alternativas elegidas del cuestionario aplicado, a través de las siguientes opciones de respuesta: siempre, a veces, y nunca. De igual forma, se presentan los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos tras la aplicación de dicho instrumento.

Según Balestrini (2007), las técnicas de análisis de datos son procedimientos que permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, de manera que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la investigación cuantitativa, sean presentados a través de la estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia, cuadros, porcentajes y gráficos de barras, de manera que la organización del análisis de los datos sea entendible de una forma clara, útil y comprensible. (p. 35).

Es así como, luego de realizar el análisis de los resultados, para dar respuestas a los objetivos específicos, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se presentan a continuación, los análisis de los resultados obtenidos.

Variable: Plan de Acción Gerencial Basado en Liderazgo

Dimensión: Plan de Acción

Ítem: N° 1 Utiliza herramientas operativas para propiciar su participación en el aula

Ítem N° 2 Procura cambios efectivos en el desarrollo de actividades dentro del aula

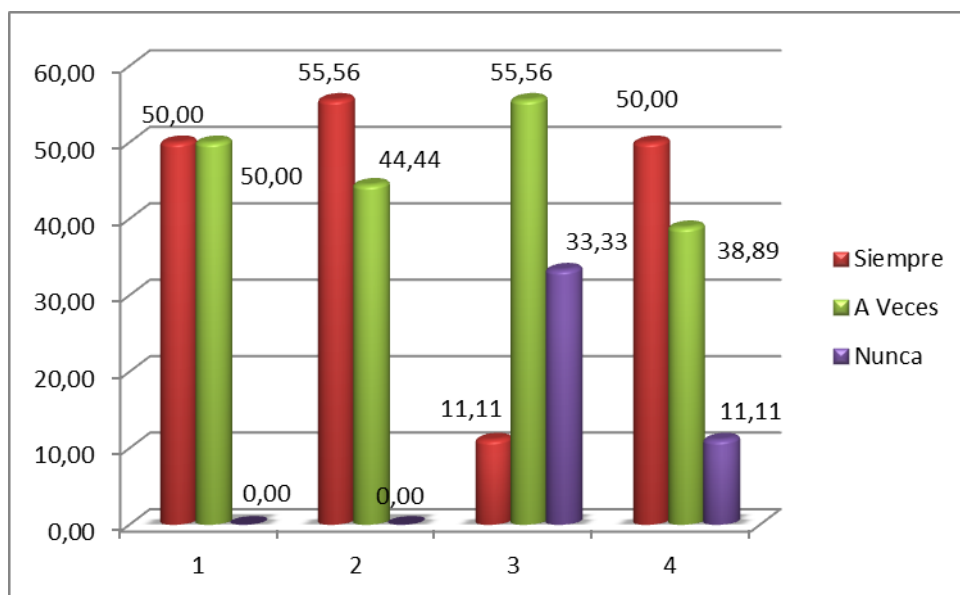
Ítems N° 3 Considera que el liderazgo existente favorece la confianza laboral

Ítems N° 4 Establece alianzas a través de la conversación para impulsar su liderazgo

Cuadro N° 3

Categorías	Siempre		A veces		Nunca		Total
Ítems	F	%	F	%	F	%	
1	9	50,00	9	50,00	0	0,00	100,0%
2	10	55,56	8	44,44	0	0,00	100%
3	2	11,11	10	55,56	6	33,33	100%
4	9	50,00	7	38,89	2	11,11	100%

Plan de Acción



Análisis

En relación a dimensión plan de acción, queda evidenciado en los resultados obtenidos en el ítem N° 1, que la totalidad de los docentes hace uso de herramientas operativas para propiciar su participación en el aula, por cuanto 50% de los consultados respondió que Siempre utiliza dichas herramientas y el otro 50% indicó que lo hacía A Veces. En lo que respecta al ítem N° 2, la mayoría de los encuestados (55,56%), respondió que Siempre procuraba cambios efectivos en el desarrollo de las actividades dentro de aula, y 44,44% se inclinó por la opción A Veces.

Al respecto, para Navarrete (2009), es importante el uso de herramientas que incentiven el interés por las actividades que se realizan en el aula, apoyándose en los diversos intereses de los alumnos, y creando situaciones de aprendizaje, estrategias y diversas herramientas que centren la atención de los estudiantes, potenciando así las actividades educativas y su participación en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al ser abordado el ítem N° 3, 55,56% de los encuestados consideran que el liderazgo existente A Veces favorece la confianza laboral, mientras que 33,33% afirma que esto no sucede Nunca, y sólo 11,11% respondió que Siempre ha existido el liderazgo que favorece la confianza laboral. Adicionalmente, en cuanto al ítem N° 4, el cual hace referencia así establece alianzas a través de la conversación para impulsar su liderazgo, 50,00% afirma que Siempre se establecen alianzas a través de las conversaciones para fomentar el liderazgo, mientras que 38,89% indicaron que A Veces se logran establecer dichas alianzas, y sólo el restante 11,11% hacen alusión a que Nunca han existido o se han llevado a cabo alianzas a fin de impulsar el liderazgo en el ámbito escolar.

Al respecto Tovar, (2009), considera que se requiere tomar decisiones efectivas y rápidas para generar un proceso de cambio en las instituciones educativas, partiendo de paradigmas del liderazgo, fundamentados en competencias gerenciales

que asuman el trabajo colectivo al proponer un liderazgo proactivo que sea consono con el conocimiento y en trabajo en equipo. Por tanto, es necesario que los docentes perciban el liderazgo y las alianzas como un aspecto primordial para desarrollar la confianza laboral, pues ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar tanto las funciones académicas como las administrativas, entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

Es por eso que de acuerdo a lo anteriormente expuesto, el liderazgo en las instituciones educativas es de suma importancia, pues el docente juega un papel importante, al ser el agente transformador de esta sociedad, por una sociedad más justa, más humana, más creativa; de allí que se requiere que sea: un guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentando la utilización de técnicas y estrategias de enseñanza que estimulan las actividades académicas en base a las necesidades e inquietudes del estudiante (Ortiz, 2008).

Variable: Plan de Acción Gerencial Basado en Liderazgo

Dimensión: Plan de Acción

Ítem: N° 5 Se siente comprometido con la misión y visión de la organización educativa

Ítem N° 6 Desarrolla sus actividades docentes de manera proactiva para la organización

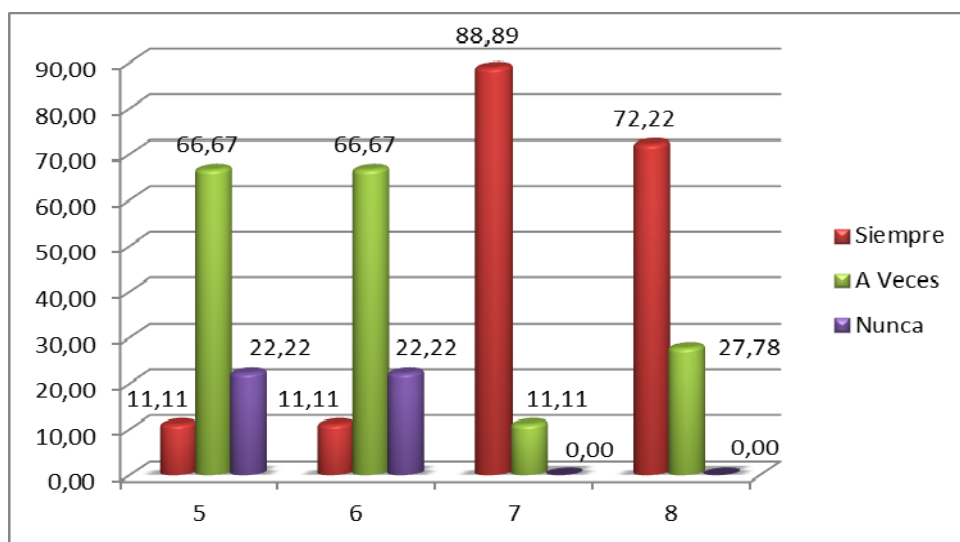
Ítems N° 7 Se integra a las actividades realizadas en el aula de clases

Ítems N° 8 Reconoce el trabajo en equipo y la cooperación como estrategia para optimizar la praxis docente

Cuadro N° 4

Categorías	Siempre		A veces		Nunca		Total
Ítems	F	%	F	%	F	%	
5	2	11,11	12	66,67	4	22,22	100%
6	2	11,11	12	66,67	4	22,22	100%
7	16	88,89	2	11,11	0	0,00	100%
8	13	72,22	5	27,78	0	0,00	100%

Plan de Acción



Análisis

Considerando el ítem N° 5, 66,67% de los consultados respondieron que A Veces observaba esta integración en las actividades que se realizan en un ámbito educativo; 22,22% respondió que esto Nunca ocurría, y sólo 11,11% indicó que Siempre se llevaban a cabo estas jornadas integradoras. De igual manera, al ser consultados en el Ítem N° 6, sobre su participación en la toma de decisiones de la organización educativa, 66,67% de la muestra respondió que A Veces participaban de este proceso; 22,22% afirmó Nunca haberlo hecho y 11,11% respondieron que Siempre se integraban al proceso de toma de decisiones en la organización educativa.

Al respecto, Becerra y Ogando (2010), establecen que la participación en la toma de decisiones, puede significativamente mejorar la calidad y aceptación de dichas decisiones, además de fomentar la motivación y autoestima de los trabajadores y mejorar las relaciones interpersonales entre quienes hacen vida dentro de la organización.

Adicionalmente, al analizar el ítem N° 7, 88,89% de los consultados respondieron que Siempre se sentían comprometidos con la misión y visión de la organización educativa, mientras que el restante 11,11% tienen esta sensación A Veces. Esto indica que la mayoría del personal se siente identificado y comprometido con el propósito, misión y visión de la institución. Asimismo, en cuanto al ítem N° 8, el cual hace mención al desarrollo de las actividades docentes de manera proactiva para la organización, 77,22% de la muestra respondió que Siempre se llevan a cabo dichas actividades, y 22,78% indicó que sólo A Veces realizaban estas actividades en pro de la organización educativa. Al respecto, Ramos, (2009), establece que el compromiso se traduce en la identificación y el involucramiento de un individuo con su organización. Así, el personal docente se relaciona a través de un hilo afectivo, que incluye su arraigo y sentido de pertenencia para con la institución educativa, y esto en un mayor compromiso organizacional.

Variable: Participación del gerente de aula

Dimensión: Participación Docente.

Ítem: N° 9 Se integra a las actividades realizadas en el aula de clases.

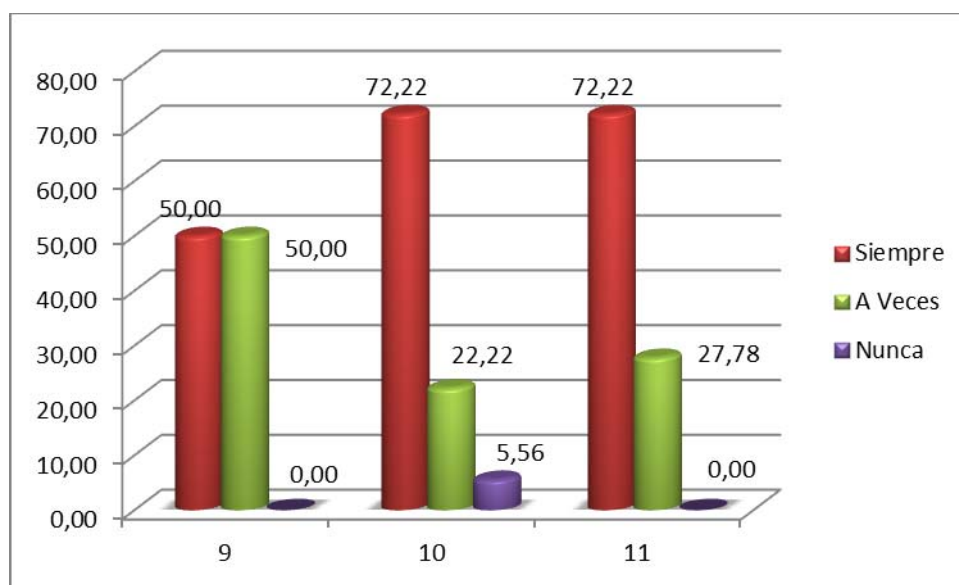
Ítem N° 10 Impulsa el desarrollo de actividades intra, inter y extra curriculares complementarias al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ítems N° 11 Reconoce el trabajo en equipo y la cooperación como estrategias para optimizar la praxis docente

Cuadro N° 5

Categorías	Siempre		A veces		Nunca		Total
Ítems	F	P	F	P	F	P	
9	9	50,00	9	50,00	0	0,00	100%
10	13	72,22	4	22,22	1	5,56	100%
11	13	72,22	5	27,78	0	0,00	100%

Participación Docente



Análisis

En lo que se refiere al ítem N° 9, en el cual se busca saber si existe integración de los docentes en las actividades realizadas en el aula de clases, se obtuvo que todos en mayor o menor medida se integran a estas actividades, por cuanto 50% de los consultados respondió que Siempre existía dicha integración, y 50% indicó que sucedía A Veces. De igual forma, al solicitar la opinión de los encuestados en el ítem N° 10, acerca de si impulsaban el desarrollo de actividades intra, inter y extra curriculares complementarias al proceso de enseñanza y aprendizaje, las respuestas ubicaron 72,22% en la opción Siempre, mientras 22,22% consideró que esto sucedía A Veces, y sólo 5,56% nunca impulsaban dichas actividades complementarias.

De acuerdo a lo observado, Henríquez (2008), expresa que el docente como gerente de aula, tiene que poner en práctica una planificación educativa que genere la mayor cantidad de oportunidades de participación e interacción para los estudiantes, para lograr el éxito en el alcance de las metas propuestas, así como también reducir el impacto del cambio, minimizando el desperdicio y estableciendo criterios utilizados para controlar (p 124). Por ello, se entiende que la actitud de los docentes al respecto, es considerado positivo para el desenvolvimiento de las actividades educativas en la institución.

En cuanto al ítem N° 11, se les preguntó a los sujetos muestrales si reconocían el trabajo en equipo y la cooperación como estrategias para optimizar la praxis docente, a lo que 77,22% indicó que Siempre consideraban estas estrategias en su trabajo educativo, y 22,78% respondió que A veces las reconocían. En este sentido, al reconocer el trabajo grupal y cooperativo en el aula, los docentes impulsan la sinergia positiva, y optimizan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Así, para Martínez (2009), la sinergia obtenida del trabajo en equipo proporciona resultados siempre superiores a los esperados, que de la simple suma de las aportaciones individuales, lo cual se traduce en un desempeño positivo dentro de la organización.

Variable: Participación del gerente de aula

Dimensión: Participación Docente.

Ítem: N° 12 Cree que el directivo promueve el trabajo organizacional entre los docentes.

Ítem N° 13 La organización escolar provee los lineamientos necesarios para llevar a cabo los procesos de control y evaluación.

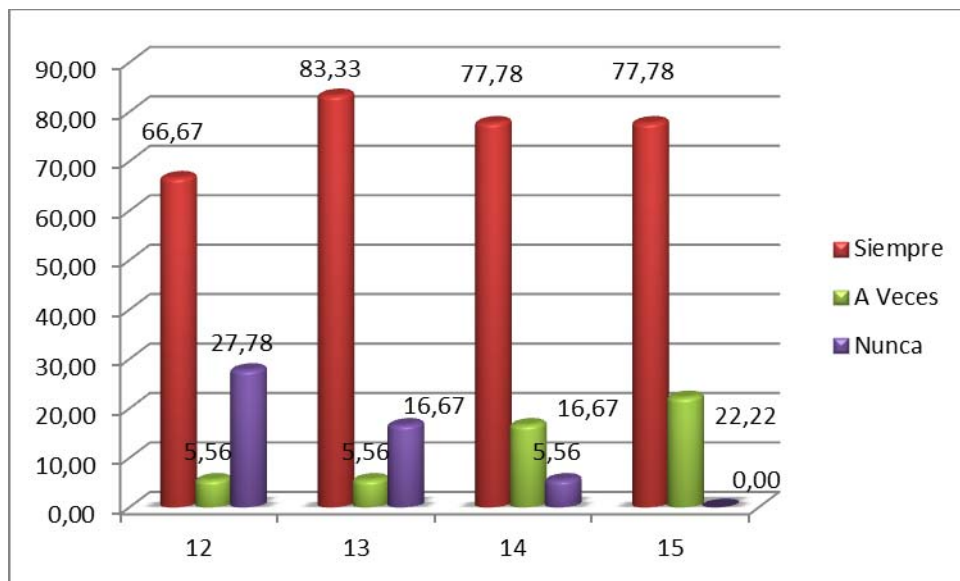
Ítems N° 14 Define y establece metas para el logro de los objetivos establecidos.

Ítems N° 15 Impulsa acciones para mejorar su desempeño dentro del proceso educativo.

Cuadro N° 6

Categorías	Siempre		A veces		Nunca		Total
Ítems	F	P	F	P	F	P	
12	12	66,67	1	5,56	5	27,78	100,0%
13	15	83,33	1	5,56	3	16,67	100%
14	14	77,78	3	16,67	1	5,56	100%
15	14	77,78	4	22,22	0	0,00	100%

Participación Docente



Análisis

En cuanto al ítem N° 12, donde se busca saber si el directivo promueve el trabajo organizacional entre docentes, 66,68% de la muestra respondió que Siempre lo promueve, mientras que 27,78% afirma que el director Nunca lo hace, y sólo 5,56% que esto sucede sólo A Veces. Al analizar el ítem N° 13, se observa que para 83,33% de los encuestados, la organización escolar Siempre provee los lineamientos necesarios para llevar a cabo los procesos de control y evaluación, y el restante 22,22% que esto sucedía A Veces. Esto permite entender que la alta gerencia de la organización escolar busca promover el trabajo en la institución proporcionando las indicaciones necesarias para mantener la misión y visión de la organización.

Por su parte, en el ítem N° 14, acerca de si la organización define y establece metas para el logro de los objetivos establecidos, 77,78% de la muestra respondió que Siempre se definen y establecen estas metas; 16,67% consideran que esto ocurre A Veces y sólo 5,56% piensa que Nunca se definen en pro de los objetivos planteados. Considerando además el ítem N° 15, 77,78% de los docentes impulsa acciones para mejorar su desempeño dentro del proceso educativo, y el restante 22,22% lo hace A Veces. Siendo así, se evidencia que los docentes realizan actividades que impulsen y benefician la consecución de las metas propuestas y por ende su desempeño laboral.

Al respecto, Valera, (2009), manifiesta que en las instituciones educativas se han de establecer ciertas estrategias que conducen al funcionamiento de la organización, cuyo fin es la producción de conocimientos; es por ello que debe ponerse en marcha la utilización de los cuatros ejes centrales de la gerencia, la organización, comunicación, toma de decisiones y planificación, siendo esta última una de las más importante, pues permite definir su objetivos o metas, estableciendo así las estrategias necesarias para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Variable: Factibilidad

Dimensión: Factibilidad

Ítem: N° 16 Considera que el personal docente se integraría a la implementación de un gran plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo.

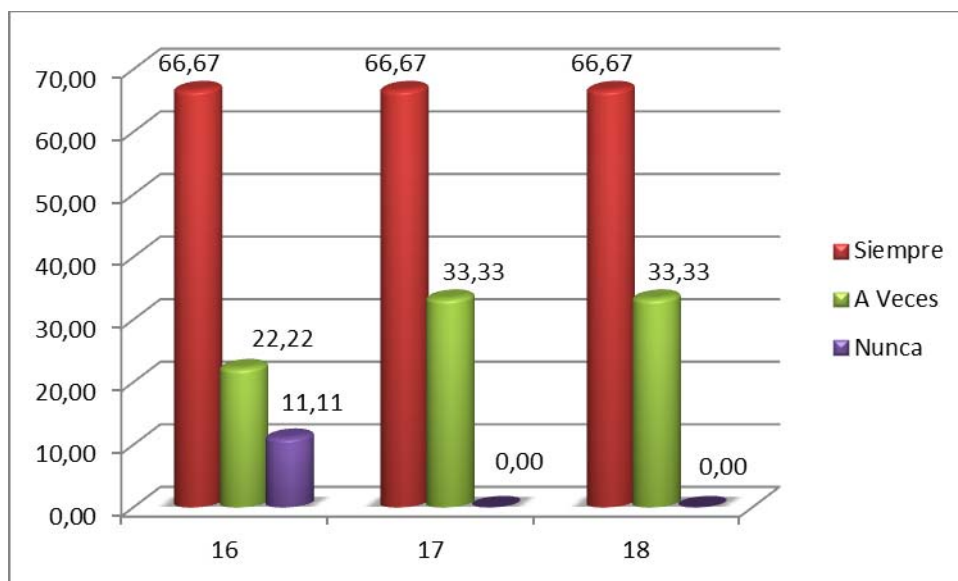
Ítem N° 17 Piensa que la institución posee los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la propuesta.

Ítems N° 18 Cree que la institución proporcionará la logística para desarrollar e implementar la propuesta.

Cuadro N° 7

Categorías	Siempre		A veces		Nunca		Total
Ítems	F	P	F	P	F	P	
16	12	66,67	4	22,22	2	11,11	100%
17	12	66,67	6	33,33	0	0,00	100%
18	12	66,67	6	33,33	0	0,00	100%

Factibilidad



Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítem N° 16, se evidenció que el personal docente se efectivamente se integraría a la implementación de un plan de acción gerencial sustentado en liderazgo en un 66,67%, aunado al 22,22% que considera que a veces pudiese hacerlo, contrastando con 11,11% quienes respondieron que Nunca se lograría dicha integración. Respecto al ítem N° 17, este mismo 66,67% piensa que la institución Siempre ha poseído los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la propuesta, junto al 33,33% que considera que esto se lograría A Veces. Finalmente, en el ítem N° 18, 66,67% cree que Siempre la institución proporcionará la logística para desarrollar e implementar la propuesta, junto a 33,33% de los docentes que percibe que A Veces se proporcionaría dicha logística.

Se observa así que, respecto a la factibilidad de la implementación de la propuesta, hay una amplia posibilidad de que esta ocurra de manera eficiente, puesto que el personal asume que hay un porcentaje positivo de efectividad considerando desde los aspectos humanos, hasta los institucionales y económicos. En este sentido, De Harris (2009), comenta que la disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de las metas fijadas, es necesaria para que se lleve a cabo la propuesta, en este caso, de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo, lo cual es bastante probable, ya que se dan las condiciones y existe disponibilidad para llevar a cabo el mismo.

CONCLUSIONES

Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale casi de manera inmediatamente queda desfasado, esto exige estar en un estado de alerta permanente, de continua transformación, exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación, los seres humanos por naturaleza somos resistentes a los cambios, nos ponemos parámetros y límites; cambiar paradigmas significa modificar la manera de hacer las cosas.

Motivo por el cual en todas las organizaciones e instituciones siempre hace falta que exista un liderazgo para llevar a cabo la premisa de crear un clima organizacional que permite el mayor desempeño de actividades que sean llevadas a cabo, en el caso del trabajo de investigación que hoy día se culmina con la mayor satisfacción, el cual se basaba en proponer un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, se puede indicar que se han llegado a las siguientes conclusiones:

- Luego de diagnosticado y ver la necesidad de la realización de plan de acción gerencial el cual se sustente en liderazgo con la finalidad de potenciar la participación de los docentes de la institución educativa mencionada, se ve con preocupación en muchos casos como se crea apatía entre los docentes y gerentes educativos ya que no se siguen los parámetros requeridos en cuanto a la participación y toma de decisiones en las entidades educativas.
- Es de suma importancia la participación de los docentes en las decisiones y en las actividades que se llevan cabo en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

- Existe factibilidad en cuanto a la presentación del plan de acción gerencial que se basa en el liderazgo a fin de fomentar la participación de los gerentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.
- De igual forma se presenta una propuesta educativa con la finalidad de lograr los objetivos que se plantearon al iniciar el trabajo de investigación, se ve con gran satisfacción que la misma servirá de apoyo para futuras investigaciones y esperando que se lleve a realidad para solucionar un terrible problema como lo es la falta de liderazgo en las instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

Los resultados que se han obtenido del trabajo de investigación en el cual se propone un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente del aula, el cual se lleva a cabo en la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes es por esto que se recomienda lo siguiente:

- El directivo debe estar más abierto en cuanto a la escuela atento de las situaciones presentes en el plantel que son comunicadas para canalizar las soluciones.
- Debe tener en cuenta las opiniones de los docentes a la hora de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones con la finalidad de crear un clima organizacional armónico.
- Emplear estrategias de trabajo liderizados por los directivos para propiciar la participación del gerente de aula en las actividades de la institución educativa.
- Realizar un trabajo investigativo el cual vaya dirigido a lograr los objetivos que se proponen con la realización del plan de acción gerencial.
- Propiciar clima de armonía con la toma racional de decisiones enmarcadas en la participación tanto de docentes como personal que labora en la institución educativa.
- Incentivar a los docentes y directivos a la capacitación y actualización de las nuevas tendencias de liderazgo y toma de decisiones que demandan el momento actual de la educación.

- Proponer actividades en donde se involucren los actores de las instituciones educativas para así lograr el entendimiento de todos en beneficio de los intereses de las instituciones educativas.
- Propiciar el trabajo en equipo para lograr la resolución de los conflictos que se presenten en las instituciones educativas.
- Fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la actualidad educativa, científica y tecnológica.
- Desarrollar competencias técnicas y sociales, que permita a los individuos desarrollar un liderazgo positivo en la organización.

*PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL
SUSTENTADO
EN EL LIDERAZGO PARA POTENCIAR
LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE
AULA*



CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA

Presentación

En la actualidad, el proceso educativo necesita adaptarse a la sociedad del momento y al devenir de las organizaciones, manteniendo su premisa de alcanzar la calidad, articulando nuevos paradigmas, teoría, y métodos, a fin de aprovechar en pleno la formación del individuo.

A partir de ello, a través de la gerencia educativa, se ha buscado modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los docentes que hacen vida en las instituciones escolares, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos, y procurando el cumplimiento de las metas institucionales. Con ello, se busca alcanzar el éxito organizacional y la excelencia individual, desarrollando además competencias técnicas y sociales, que permita a los individuos desarrollar un liderazgo positivo en la organización, fortaleciendo así el desarrollo y la estructura dinámica de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior el docente líder se encuentra ante un gran reto, es decir, debe ser partícipe integral del cambio organizacional, fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la actualidad educativa, científica y tecnológica. Considerando esto, es imperativo que la organización desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios, en pro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos. Así, es imperativo que esos docentes líderes

sean formados en competencias y habilidades para sostener la productividad de las instituciones donde hacen vida, asumiendo sus roles de guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje, considerando además los cuatro ejes centrales de la gerencia: la organización, la comunicación, la toma de decisiones y la planificación.

Cabe señalar, que las estrategias concebidas en el plan de acción a mediano y largo plazo, deben estar sustentadas en políticas institucionales, insistiendo en una participación activa de todos los miembros y conocimiento de las acciones a emprender por parte de todos los niveles de la organización. De no hacerlo, se entraría en el temor a fracasar, se perdería entonces la confianza y credibilidad de dichas acciones; dichas estrategias han de funcionar como una palanca que permita promover con mayor facilidad las acciones que a diario se ejecuten, en función de optimizar la participación del gerente educativo y por lo tanto lograr un cambio significativo al poner en práctica dicha propuesta.

Por tanto, la propuesta de este plan de acción, constituye una alternativa de solución para que a través del liderazgo potenciar la participación del gerente de aula la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

En este sentido, se espera que el plan de acción propuesto contribuya a potenciar la participación del gerente de aula, para lograr los ideales que se aspiran, para lo cual es inminente la fusión entre el pensar, el sentir y el hacer que permita garantizar la participación de todos sus integrantes, poniendo en práctica su liderazgo individual y la creatividad de cada uno de ellos, así como lo afirma De la Torre (citado por Muñoz, 2010), “cuando el amor y la creatividad se unen, es fácil esperar un impacto esencial, una huella ineludible, una obra maestra...” (p.195).

Misión

Promover un plan gerencial sustentado en liderazgo que permita potenciar y mejorar la participación de los docentes - gerentes de aula que hacen vida en la organización escolar Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Visión

Lograr que a través del plan de acción aplicado, se generen nuevas experiencias que optimicen de manera significativa la participación de los docentes - gerentes de aula que laboran en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Justificación

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un

equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Esto quiere decir que, demanda un sofisticado tipo de destreza social: el liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. De esta forma, pueden unirse los actores organizacionales en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva, que pueda mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En este orden de ideas, el diseño de este plan de acción, se orienta hacia la búsqueda de soluciones esperadas en la investigación, donde se evidencio que no existe un liderazgo que pueda potenciar la participación de los gerentes de aula en el cual no se dan de manera óptima las relaciones interpersonales y donde no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones que involucran a todo el personal. De tal manera que, los fundamentos teóricos en que se basa el plan de acción han sido producto del análisis e interpretación de teorías relacionadas con el liderazgo, definiendo el mismo explicando sus componentes y características, para así optimizar la participación de los gerentes de aula en la institución.

Fundamentación Teórica del Plan

El liderazgo en las instituciones educativas es de suma importancia, pues el docente juega un papel importante, al ser el agente transformador de esta sociedad, por una sociedad más justa, más humana, más creativa; de allí que se requiere que sea: un guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentando

la utilización de técnicas y estrategias de enseñanza que estimulan las actividades académicas en base a las necesidades e inquietudes del estudiante.

Por lo tanto, se debe tener bien claro que la función del docente lejos de transmitir conocimientos, dar instrucciones, evaluar los contenidos; es el responsable de incentivar y motivar a sus estudiantes a aprender, a indagar, investigar, reflexionar y ante todo analizar cada experiencia de aprendizaje. Sin embargo, esto solo se podría lograr en la medida que los profesionales de la docencia hagan un buen uso de la triada profesor – ambiente – alumno, y comprenda que su quehacer no es una profesión, sino una misión.

Es por esto que la realización de un Plan de Acción Gerencial Basado en Liderazgo para Potenciar la Participación del Gerente de Aula, al respecto, Latroph (citado por Mora, 2006), opina que:

Un gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, conocer el área de trabajo, tener metas claras, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados con su visión para que estos se adhieran a ella con entusiasmo (p. 8).

Tomando en cuenta lo anterior, se puede afirmar que los gerentes educativos no dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel.

Bases Legales

La presente propuesta tiene su basamento legal en nuestra legislación y expresa en nuestra Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 20, que se enuncia de la forma siguiente: “Toda persona tiene derecho al

libre 111 desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de los demás y del orden público y social” (p.).

Atendiendo al artículo anterior, el cual sustenta nuestra propuesta en el mismo se hace referencia al ser humano como modelador y conductor de su personalidad, es aquí donde el líder institucional juega un papel primordial dentro del clima organizacional, donde todos sus integrantes tanto directivo como docentes al tener una participación más activa aportaran soluciones a los problemas que se planteen, dando así respuestas satisfactorias y pertinentes para optimizar la participación del gerente educativo en la institución.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) en su Artículo 15 numeral 1; expresa entre los fines de la educación, “Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética...” (p. 10), el directivo debe optimizar el proceso educativo, el desempeño de su personal docente, como su liderazgo y gestión.

Mientras que, en el Artículo 17 de la anterior ley citada explica que la familia juega el papel principal es la responsable de orientar, formar hábitos y valores para crear independencia y aceptación la triada familia, escuela, y comunidad son los responsables en el proceso educativo e integridad del mismo, donde la cita textual contempla:

Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes (p. 19)

De igual manera, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003) en los Artículos 69 y 157, señala que el director es la máxima autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo igualmente expone que le corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación. Así como la planificación: Artículo 67 “El Director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar”. (p. 10). Mientras que, el Reglamento de la Profesión Docente (2000), en su artículo N° 6 establece:

1º) Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y Leyes de la República...9º) Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja. (p. 4)

En este sentido, se comprende que el comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización. Es importante acotar, que tanto el Director como el personal Docente en la institución deben mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable.

Objetivos del Plan de Acción

Objetivo General

Proporcionar a docentes y a directivos herramientas para la implementación de estrategias basadas en el liderazgo que le permitan propiciar la participación del

gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar a docentes y directivos hacia la potenciación de la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes a través de la técnica de la analogía.
- Propiciar los Seminarios como estrategia para propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.
- Incentivar al personal directivo en la realización de Talleres como estrategia para propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.
- Promover la Discusión Dirigida en el personal directivo y docente como estrategia para propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.
- Lograr la participación del personal directivo y docente en la estrategia de Tormenta de ideas, para optimizar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Operacionalización del Plan de Acción

MODULO I: Sensibilizar

Estrategia	Finalidad	Inserción en la Planificación
Analógicas	Permite percibir lo desconocido a través de lo conocido, busca situaciones de semejanzas entre las cosas con el proceso de la observación.	Se usará para el desvelamiento de los valores, creando símiles alegorías y metáforas.

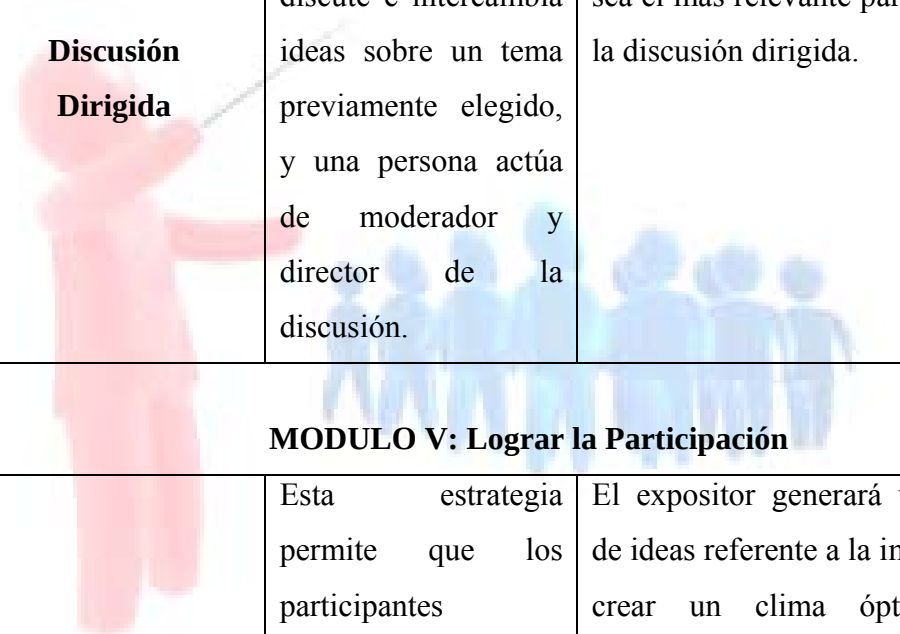
MODULO II: Propiciar

Seminarios	Es una clase o encuentro didáctico donde un especialista interactúa con los asistentes en trabajos en común, para difundir conocimientos.	Se usará para el desvelamiento de los valores, creando símiles alegorías y metáforas.
-------------------	---	---

MODULO III: Incentivar

Taller	Permite a través de la interacción de los participantes fluyan sentimientos, pensamientos y acciones; puede convertirse en un lugar de vínculo, participación, comunicación y por ende de lugar de producción social de objetos hechos y conocimiento.	El expositor insertará el tema sobre el liderazgo relacional y su importancia para optimizar el clima organizacional de la institución; propiciando la comunicación y la participación positiva de directivos y docentes asistentes al taller generando conclusiones finales.
---------------	--	---

MODULO IV: Promover

 Discusión Dirigida	Es una técnica de dinámica de grupos, en que un grupo discute e intercambia ideas sobre un tema previamente elegido, y una persona actúa de moderador y director de la discusión.	El moderador encargado discutirá con el grupo de docentes y directivos varios temas para escoger uno que sea el más relevante para dar inicio a la discusión dirigida.
---	---	--

MODULO V: Lograr la Participación

Tormenta de Ideas	Esta estrategia permite que los participantes expresen el conocimiento previo sobre el tema o los temas específicos. Para luego ordenar conclusiones que permitan explicar el o los temas y orientar la finalidad de los mismos.	El expositor generará un torbellino de ideas referente a la importancia de crear un clima óptimo en el desarrollo de las actividades en el clima organizacional de la institución, relacionado con la realidad exponiendo situaciones donde los directivos y docentes generen conclusiones finales.
--------------------------	--	---

Módulo I: Sensibilizar

Objetivo Terminal: Sensibilizar a docentes y directivos hacia la potenciación de la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Estrategia	Técnica	Contenido	Actividad a Realizar (Descriptivo)	Recursos	Tiempo	Responsable
Analogías	Lenguaje metafórico	Mediante la creación de símil y metáfora con las palabras liderazgo y gerente educativo.	Lámina Se le entrega papel bond, a cada grupo en donde realicen comparaciones entre el liderazgo y el gerente educativo.	Humanos: Facilitador Docentes Directivos	2 Horas	Lcdo. Edgar Blanco
	Comparaciones	Realizar comparaciones entre los docentes y los gerentes educativos.	Luego realizará asociaciones para establecer semejanzas entre los docentes y los gerentes educativos.	Materiales: Láminas papel bond Recortes de revistas Imágenes Marcadores		

Módulo II: Propiciar

Objetivo Terminal: Propiciar los Seminarios como estrategia para propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Estrategia	Técnica	Contenido	Actividad a Realizar (Descriptivo)	Recursos	Tiempo	Responsable
Seminarios	Dinámica “Rompehielo” Conocer y saludar	Propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez”	Se realizará dinámica de grupos para romper el hielo, conocerse y saludarse así como tratar tópicos como la participación del gerente educativo.	Humanos: Facilitador Docentes Directivos	2 Horas	Lcdo. Edgar Blanco
	Liderazgo	Tratar puntos y tópicos realizados al liderazgo del gerente educativo.	Se tratará el tema relacionado al liderazgo en el gerente educativo.	Materiales: papel bond Recortes de revistas Imágenes Marcadores		

MODULO III: Incentivar

Objetivo Terminal: Incentivar al personal directivo en la realización de Talleres como estrategia para propiciar la participación del gerente educativo de la U.E “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Estrategia	Técnica	Contenido	Actividad a Realizar (Descriptivo)	Recursos	Tiempo	Responsable
Taller	Talleres sobre el liderazgo organizacional.	Se llevarán a cabo talleres referentes al liderazgo en las organizaciones educativas.	Se realizará talleres informativos en los cuales se hable de la gerencia educativa así como del liderazgo en las instituciones educativas.	Humanos: Facilitador Docentes Directivos Materiales: Revistas Lecturas reflexivas Recortes de revistas	2 Horas	Lcdo. Edgar Blanco
	Liderazgo	Discusiones en grupo acerca del liderazgo para propiciar la participación del gerente educativo.	Se tratará el tema relacionado al liderazgo en el gerente educativo.			

REFERENCIAS

- Alvarado, G. (2008), *Actuación del Gerente Educativo en la Toma de Decisiones*. Caracas: Eneva
- Arias, F. (2006). *El Proceso de Investigación. Guía Para Elaboración de Proyectos de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2007). *Como Se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Construcciones Asociados.
- Becerra, M., y Ogando, R. (2010). La Participación de los Trabajadores en la Toma de Decisiones en sus Empresas. Realidad y Regulaciones. *Revista de Ingeniería Industrial*, N° 3. Vol. 31. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Cuba.
- Cano, J. (2009). Evolución de la Administración y Gestión Escolar. *Revista Tendencia Pedagógicas*, N° 14. pp. 159 – 167. Universidad Autónoma de Madrid.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.860, Extraordinaria.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá. Colombia. 5ta edición. McGraw-Hill, Editores.
- De Harris, G. (2009) *Estilos de Liderazgo en las Organizaciones Educativas*. Buenos Aires- Argentina. Editorial Fernández.
- Del Valle, L. (2008). *Aspectos Resaltantes de la Comunicación Humana*. Tomo II. México: Nuevo Día.
- Del Valle, L. (2008b). *Comunicación y Liderazgo en la Gerencia Educativa*. México: Nuevo Día.
- Delgado, M. (2008). La Toma de Decisiones en la Gerencia Educativa del Nuevo Mundo. *Revista Panapa*. México: Xepala.
- Domínguez, G. (2008). *Diseño de un Plan Acción Estratégico Para el Desarrollo de Competencias Gerenciales del Egresado de la UPEL*. Valencia, Venezuela: UPEL.

- Domínguez, O. (2008). *La Buena Toma de Decisiones en la Gerencia Educativa*. México: Panorama.
- Gámez, A. (2008). *Liderazgo Institucional Educativo*. Medellín, Colombia: Co-Bo.
- Herrera, M. (2008). *Estilos de Liderazgo en la Gerencia Educativa*. 2da ed. Buenos Aires: Trillas.
- Herrera, F. (2005). *El Liderazgo en la Gerencia Educativa Moderna*. Tomo III. Medellín, Colombia: Truenos.
- Herrera, F. (2008). *Importancia de la Administración Moderna*. 2da ed. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3ra ed. México: Mc Graw – Hill.
- Henríquez, A. (2008). *El Docente Como Gerente de Aula*. Bogotá – Colombia. Editorial Tricolor.
- Hurtado, I., y Toro, J. (2008). *Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado*. Caracas: CEC.
- Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela* (2009). Gaceta Oficial N° 5,929 Extraordinario.
- Linares, S. (2008). *La Administración Educativa en Nuestros Días*. México: Panorama.
- Linares, R. (2008). *Evolución de los Paradigmas de la Educación*. Maracaibo: Horizontes.
- López, D. (2008). *Los Gerentes Educativos Modernos*. Santiago de Chile: Educacional
- Manes, J. (2006). *Estrategias Gerenciales en la Educación*. México: Gránica.
- Mendoza, W. (2009) *Liderazgo Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Piculin.
- Mora, C. (2006). *La Importancia de ser Gerente* [documento en línea]. Obtenido en: Diciembre 12, 2013. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo.php>
- Monzón, F. (2010). *Teoría de la Personal*. Caracas – Venezuela. Editorial Never.

- Navarrete, B. (2009). La Motivación en el Aula. Funciones del Profesor para Mejorar la Motivación en el Aprendizaje. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*, N° 15, Vol. 45 (Febrero, 2009). Granada. Obtenido en: Enero 22, 2014. Disponible en: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_15/BELLEN_NAVARRERE_1.pdf
- Ortiz, C. (2008). *El Liderazgo en las Instituciones Educativas Venezolanas*. Caracas: Nuevo Día.
- Palella, S., y Martins F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* 3era Ed. Caracas: Fedupel.
- Pérez, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia. Inductores del Clima Organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*, N° 2. Vol. 21. pp. 231 – 248. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramos, G., y Triana, M. (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su Aplicación en una Empresa de Telecomunicaciones. *Revista Scientia et Technica*, N° 34. Vol. XIII (mayo, 2007). pp. 309 – 314. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Ramírez, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Mi Tierra.
- Reyes, H. (2010). *Estrategias Gerenciales en la Educación*. México: Panapo.
- Rivera, A. (2003). *Cultura Organizacional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos Hacia la Competitividad*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Robbins, S. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. Caracas-Venezuela Editorial Futuro.
- Salazar, P. (2004). *Plan de Acción Orientado al Fortalecimiento del Clima Organizacional En los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda*. Tesis Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo.
- Silva, Y. (2006). *El Liderazgo del Personal Directivo y su Influencia en el Clima Organizacional de la Escuela Básica Nacional Cohari, Manrique – Estado Cojedes*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo.

- Torrecilla, O. (2009). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral [documento en línea]. Obtenido en: Diciembre 20, 2013. Disponible en:
<http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>
- Tovar, L. (2009). *La Toma de Decisiones en las Instituciones Educativas*. Caracas-Venezuela. Editorial Romor.
- Urquiola, V. (2009). *Metodologías de los Planes de Acción*. 2da ed. México: Panorama.
- UPEL. (2008). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4ta ed. Caracas: UPEL.
- Valera, D. (2009) *Estrategias para la Toma de Decisiones*. Caracas- Venezuela. Editorial Innovación

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
SEMI PRESENCIAL SAN CARLOS



Formato de Validación de Instrumento

Estimado (a) Profesor (a):

A continuación se le presenta el siguiente formato, el cual permite validar a través del juicio de expertos, el cuestionario que será aplicado DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA. Dicho cuestionario presenta 14 preguntas con respuestas policotómicas (Siempre, Algunas Veces, Nunca) relacionadas con los tópicos en estudio.

Se agradece su juicio valorativo, usando para ello los criterios de Si / No, en cada uno de los siguientes aspectos:

- Pertinencia
- Claridad
- Coherencia

Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: _____

Cédula de Identidad: _____

☐Lic. ☐Msc. ☐Dr(a). en: _____

Egresado (a) de la Universidad: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
SEMI PRESENCIAL SAN CARLOS



MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado docente: A continuación le presento un instrumento de recolección de datos cuyo fin es **DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL SUSTENTADO EN EL LIDERAZGO PARA POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DEL GERENTE DE AULA** así como Indagar cuáles son las estrategias que utiliza el gerente educativo para motivar a su personal hacia el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Este instrumento consta de catorce (14) ítems con alternativas de respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

Seleccione la alternativa que más se ajuste a su criterio y por su atención, muchas gracias....

Usted considera que:

Ítem	Pregunta	Siempre	A Veces	Nunca
1	Utiliza herramientas operativas para propiciar su participación en el aula.			
2	Considera que el liderazgo existente favorece la confianza laboral.			
3	Establece alianzas a través de la conversación para impulsar su liderazgo			
4	Observa integración en las actividades escolares realizadas en el ámbito escolar.			
5	Se siente comprometido con la misión y visión de la organización educativa.			
6	Desarrolla sus actividades docentes de manera proactiva para la organización			
7	Se integra a las actividades realizadas en el aula de clases.			
8	Reconoce el trabajo en equipo y la cooperación como estrategia para optimizar la praxis docente.			
9	Cree que el directivo promueve el trabajo organizacional entre los docentes.			
10	La organización escolar provee los lineamientos necesarios para llevar a cabo los procesos de control y evaluación.			
11	Desempeña plenamente sus funciones como gerente de aula regularmente			
12	Considera que el personal docente se integraría a la implementación de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo.			
13	Piensa que la institución posee los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la propuesta.			
14	Cree que la institución proporcionaría la logística para desarrollar e implementar la propuesta.			
15	Impulsa acciones para mejorar su desempeño dentro del proceso educativo			
16	Considera que el personal docente se integraría a la implementación de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo.			
17	Piensa que la institución posee los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la propuesta.			
18	Cree que la institución proporcionaría la logística para desarrollar e implementar la propuesta.			

Tabla de Validación de Instrumento

ITEMES	CRITERIO				PERTINENCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																

Observaciones: _____

Firma del Experto

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

K: El número de ítems
 $\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

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

Ítems	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	Suma de Ítems
Sujetos																			
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	52
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	42
4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	46
5	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	40
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
7	3	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	1	39
8	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	45
9	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	1	1	40
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
VARP	0,16	0,44	0,44	0,25	0,09	0,16	0,09	0,56	0,16	0,61	0,45	0,24	0,84	0,16	0,16	0,41	0,81	0,81	S_T^2 : 36,24

(Varianza de la

Población) $\sum Si^2$: 6,84

K: El número de ítems
 $\sum Si^2$: Sumatoria de las Varianzas de los ítems
 S_T^2 : La Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{620}{1976} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{17} [1 - 0,3137] = 0,86$$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad

CONFIABILIDAD:

- Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos
- Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados
- Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable

CONFIABILIDAD

