

PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL  
PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR LIBERTADOR



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



**PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN  
EL PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR  
LIBERTADOR**

Autora: Ana María Nieves

Tutora: Mcs. Edith Pérez

Bárbula, Mayo 2016



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



**PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN  
EL PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR  
LIBERTADOR**

Autora: Ana María Nieves  
Tutora: Mcs. Edith Pérez

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Mayo 2016



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



**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Msc. Edith Pérez**, titular de la cédula de identidad N° **8.845.565**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría titulado: **PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR LIBERTADOR**. Presentado por la ciudadana: **Lcda. Ana María Nieves**. Titular de la cédula de identidad 17.843.275, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte de la comisión examinador que se le designe.

En Bárbula a los 31 días del mes de Mayo de 2016.

---

**Msc. Edith Pérez**  
**C.I: N° 8.845.565**



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



**VEREDICTO DE LA COMISIÓN EXAMINADORA.**

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR LIBERTADOR** Aprobado con correcciones, presentado por Lcda. Ana María Nieves, cedula de identidad: 17.843.275, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

**NOMBRE Y APELLIDO**

**C.I**

**FIRMA**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## ÍNDICE

	p.p.
Resumen	x
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPITULO I.....	03
EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del problema.....	03
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivo Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
Antecedentes.....	16
Bases teóricas.....	21
Referente Conceptual.....	32
Bases Legales.....	43
CAPITULO III.....	48
MARCO METODOLÓGICO.....	48
Tipo y Diseño de Investigación.....	48
Población y Muestra.....	49
Técnicas e instrumentos de recolección de Datos.....	50
Validez y Confiabilidad.....	51
CAPITULO IV.....	54
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
Presentación de los resultados.....	54
CAPITULO V.....	79
PROPUESTA.....	80
Fundamentación de la Propuesta.....	80
Justificación de la Propuesta.....	81
Objetivos de la Propuesta.....	82

Factibilidad de la Propuesta.....	82
Estructura de la Propuesta.....	84
Conclusión y Recomendaciones.....	100
Referencias .....	102
Anexos.....	106

## ÍNDICE CUADROS

	<b>p.p.</b>
Cuadro N° 01 Cuadro de Operacionalización de variables.....	47
Cuadro N° 02 Resultados de la aplicación del instrumento a los directivos del Municipio Libertador.....	55
Cuadro N° 03 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Liderazgo...	56
Cuadro N° 04 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Líder.....	58
Cuadro N° 05 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Liderazgo Situacional.....	59
Cuadro N° 06 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Autocrático.....	60
Cuadro N° 07 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Democrático o participativo.....	62
Cuadro N° 08 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Liberal o permisivo.....	63
Cuadro N° 09 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo transformacional.....	64
Cuadro N° 10 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Disposición actitudinal.....	65
Cuadro N° 11 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela.....	66
Cuadro N° 12 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Proceso comunicacional efectivo y Ambiente organizacional óptimo, activo y participativo.....	68
Cuadro N° 13 Dimensión: Factibilidad, indicador Institucional, Legal y Personal...	69
Cuadro N° 14 Dimensión: Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Redimensión de la gerencia educativa.....	71
Cuadro N° 15 Dimensión: Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Manejo de Negociación	73

Cuadro N° 16 Dimensión: Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Plan estratégico: El discurso Gerencial.....	74
Cuadro N° 117 Dimensión: Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Plan estratégico: El discurso Gerencial.....	77

## ÍNDICE GRÁFICOS

p.p.

Grafico N° 01 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Liderazgo...	56
Grafico N° 02 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Lider.....	58
Grafico N° 03 Dimensión: Conocimiento de liderazgo, indicador Liderazgo Situacional.....	59
Grafico N° 04 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Autocrático.....	61
Grafico N° 05 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Democrático o participativo.....	62
Grafico N° 06 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo Liberal o permisivo.....	63
Grafico N° 07 Dimensión: Estilos de Liderazgo, Indicador Liderazgo transformacional.....	64
Grafico N° 08 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Disposición actitudinal.....	65
Grafico N° 09 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela.....	67
Grafico N° 10 Dimensión: Aspectos Estructurales de Liderazgo, indicador Proceso comunicacional efectivo y Ambiente organizacional óptimo, activo y participativo.....	68
Grafico N° 11 Factibilidad, indicador Institucional, Legal y Personal.....	69
Grafico N° 12 Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Redimensión de la gerencia educativa.....	71
Grafico N° 13 Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Manejo de Negociación.....	73
Grafico N° 14 Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Plan estratégico: El discurso Gerencial.....	75

Grafico N° 15 Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa, indicador Plan estratégico: El discurso Gerencial.....	77
--	----



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



**PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN  
EL PERSONAL DIRECTIVO DEL MUNICIPIO ESCOLAR  
LIBERTADOR**

Autora: Ana María Nieves

Tutora: Mcs. Edith Pérez

Año: 2016

**Resumen**

El líder exitoso debe saber descifrar lo que en las organizaciones regularmente sucede; sin embargo, el proceso de liderizar se ve afectado por la poca disposición actitudinal para vencer la inercia y/o la resistencia a los cambios mediante un estilo de actuación totalmente sincronizados con los objetivos estratégicos organizacionales y las exigencias que ejercen sobre ello los diversos componentes de la situación: superiores, colegas, subordinados, tecnología y por supuesto, la cultura de la organización; puesto que, es significativo que el personal directivo, despliegue la capacidad de descubrir las debilidades latentes desde su introspección de acuerdo a su desempeño resolverlos en el propio espacio escolar. La intención es proponer un plan estratégico ontológico del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador, el siguiente estudio se fundamenta por medio de la Teorías de personalidad de Robbins (2004), para el abordaje de la problemática planteada se manejara una Metodología bajo la Investigación de Tipo Descriptiva según Tamayo y Tamayo (2006), con un diseño descriptivo bajo la modalidad de Proyecto Factible. UPEL (2008); en el que la unidad de muestreo son de treinta y cinco (35) docentes, quienes representan de acuerdo al criterio estadístico de la población  $n > 300$ , por lo tanto, forman la muestra representativa. Para la recolección de información se aplicó una encuesta a los sujetos que conforman la muestra, el cual permitirá recopilar información directamente de la realidad, que según Hernández y otros (2002). En conclusión, la investigación generó respuestas divergentes entre el personal directivo y los docentes encuestados, por cuanto, según la opinión del gerente de las instituciones de Educación Básica seleccionadas en esta investigación, manifiestan en su desenvolvimiento laboral los principios personales, interpersonales, gerenciales y organizacionales que les confieren características de líder situacional ontológico; en cuanto hacen énfasis en la tarea o el producto sin tomar en cuenta al ser humano, con respecto a la comunicación, relaciones interpersonales, negociación, toma de decisiones, manejo de conflictos, situación que ha incidido en la decisión de abordar otros estilos de liderazgo más cónsonos con la realidad y exigencias de la sociedad.

**Descriptor:** Estratégico Ontológico, Liderazgo Situacional. Personal Directivo, Sistema Educativo.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales.

UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
GRADUATE MANAGEMENT  
MASTERS IN ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION

SITUATIONAL LEADERSHIP SCHOOL MANAGEMENT PERSONNEL  
LIBERTADOR MUNICIPALITY "ONTOLOGICAL ESTRATEGICO PLAN

Author : Ana Maria Nieves  
Tutor : Mcs . Edith Perez  
Year: 2016

Abstract

The successful leader must decipher saber What Organizations regularly HAPPENS; however, the process lead our affected by the lack of attitudinal Willingness to overcome inertia and / or resistance to change by the UN acting style fully synchronized with organizational strategic objectives and demands exerted on This the various components Situation: Superiors, peers, subordinates, Technology and of course, the culture of the Organization; That since m, it is significant that staff management, Unfold the ability to discover the latent weaknesses from his introspection of an Agreement Do solving in school performance space itself. Intention is to propose plan of the Strategic UN ontological Situational Leadership Executive Personnel paragraph of Libertador Municipality School, the following study is based through the theories of personality Robbins (2004), para addressing the issues raised A methodology will be handled under the descriptive research ACCORDING Tamayo and Tamayo (2006), with a descriptive Design mode practicable under the Project. UPEL (2008); In which the sampling unit son of thirty-five (35) teachers, who represent according to statistical criteria Population  $n > 300$ , so the therefore, form the representative sample. To collect information, a survey was applied to subjects from the exhibit, which will allow it to collect information Directly from reality, according to Hernandez and others (2002). In conclusion, research Gender Divergent responses Among the personal management and respondents Teachers, because, in the opinion of Manager Institutions Basic Education seleccionadas In this research, manifest in their work Unfolding personal principles, interpersonal, managerial and organizational they confer ontological characteristics situational Leader; in The emphasize the Task or Sin Product Take into Account the Human Being with regard to communication, interpersonal relations, Negotiation, Decision Making, Conflict Management, a situation that has affected the decision to address Other Styles leadership More consonant with reality and demands of society.

Descriptors: Strategic ontological, situational leadership. Executive Personnel, Educational System.

Research Line: Process Management

## **Introducción**

El liderazgo es un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier organización social, en el cual, el líder eficiente es aquel que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir a los demás. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos, en su conjunto, va a aprender el logro de los objetivos generales.

Durante años la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando. Sin embargo, concepto de liderazgo lleva a definirlo como algo más allá de la simple dirección. De acuerdo a Silíceo (1998, p19) “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”, en este concepto, el liderazgo está relacionado con dos palabras clave: influencia y valor.

De ahí que, manejar la relación de los directivos de las escuelas en las instituciones educativas, desde el punto de vista del líder con la capacidad de gerencial ontológicamente, con una postura lógica racional ante la realidad que se le presente, comprendiendo la complejidad de las interacciones, las relaciones entre el personal que lo conforman.

Considerar que las organización educativas son un factor de cambios esto presenta relevancia en la sociedad para vincular las relaciones que esta genera en la comunidad, es por ello que un directivo en su calidad de gerente debe conocer y manejar los elementos de un líder situacional, transformador desde el enfoque ontológico con miras hacia la superación y la calidad de la educación en Venezuela.

Ante las premisas de ir hacia la excelencia de la educación partiendo desde la gerencia de la misma es importante tomar en cuenta que la aplicación del liderazgo desde el enfoque ontológico dentro de las organizaciones educativas

dirigidas por los directivos de los planteles con el objeto de fortalecer las acciones de la educación en cuanto a trabajo, comunicación, procesos, acuerdos, entre otros. El estudio está estructurado por capítulo las cuales describen paso a paso la manera como se lleva a cabo.

El Capítulo I: El problema. Se presenta el planteamiento del problema, así como su justificación; se señalan los objetivos y la delimitación del problema. El Capítulo II, Fundamentación Teórica. Se hace un recuento de algunos antecedentes y las principales bases teóricas que sustentan este estudio.

El Capítulo III, está referido a los aspectos metodológicos y procedimientos necesarios que se utilizaron para lograr los objetivos, en él se hace explícito el diseño de la investigación, la situación diagnóstica con la referencia histórica y actual, población y muestra y el diseño del instrumento, la validez y confiabilidad del mismo. En el Capítulo IV, Análisis de los Resultados, se describe el método de recolección de la información, los resultados y se definen las variables objeto de la intervención.

En el Capítulo V, se presenta la Propuesta de la Investigación desde su estructura, teoría que la sustenta, objetivos de la propuesta, y los módulos a aplicar para el manejo de la propuesta. Al final se muestra las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

El contexto de los avances científicos, tecnológicos y humanistas suscitados al inicio del siglo XXI con características acaecimientos sociales, políticos, religiosos, culturales, comunicacionales y económicos asociados a la globalización mundial del conocimiento, plantean la revisión apremiante del desarrollo del liderazgo ante las organizaciones educativas; considerando este espacio que se encuentra inmerso en un entorno competitivo en el cual se privilegian los procesos sobre las funciones, el autocontrol sobre el control, el compromiso sobre el mundo y la autoridad emanada del conocimiento sobre el poder.

Ante este escenario se hace conveniente tener un liderazgo revitalizador que asegure generar un clima de aprendizaje y adaptación a los cambios que impone la propia realidad social. De allí que, la sociedad está experimentando cambios profundos, al efecto, las estructuras demandan un fundamento holístico, que permita abordar de manera integral, tanto el capital intelectual como los recursos materiales y financieros, en virtud que estos en conjunto sustentan el desarrollo y el crecimiento en las organizaciones educativas.

Aunado a ello, se evidencia que, las organizaciones educativas precisan un liderazgo proactivo, acompañado de talento y capacidades organizativas que emerge de la integración compartida de los talentos individuales y colectivos, para pronosticar y encontrar la solución a situaciones que surgen del dinamismo de la jornada laboral y proporcionar mayor valor a los acontecimientos vinculados a su gestión. De acuerdo a lo planteado por Bass (2000, p. 96) es necesario desarrollar la capacidad de anticipar y adaptarse con rapidez a los posibles

cambios, desarrollando programas de productividad, planes organizativos de excelencia y calidad para estimular a la organización y a los miembros para que logren involucrarse e identificarse con el medio que los rodea y con la institución donde interactúa.

Es incuestionable que en los nuevos tiempos de cara al contexto mencionado en el párrafo anterior, la educación asume un protagonismo sustancial a partir del modelo del sistema que preside a la gestión, con miras al desarrollo de un personal directivo en y para la escuela, a fin de responder a la vocación de servicios educativos, mística de trabajo de calidad y enfrentar los conflictos que limitan el progreso de la institucionalidad escolar.

Desde esta perspectiva, es eminente la necesidad de proponer estrategias de acción para el buen trabajo de los docentes con funciones directivas en las organizaciones educativas para liderizar líneas de mando que provienen desde la gerencia ministerial hasta las instituciones o escuelas al respecto Tedesco (2000, p. 50) expone: "...en el marco de estos cambios en el desarrollo social, la articulación de la educación y del conocimiento con la formación del ciudadano debe ser revisada...", de manera que se adapte a las exigencias de la sociedad.

De igual manera, el personal directivo focalizado bajo la esencia de líder en las escuelas venezolanas en cuanto a su gestión se ve afectado si no cuenta con aspectos ordenados como el compromiso hacia el desarrollo de la institución como organización inteligente, talento de excelencia, manejo adecuado de la comunicación como base de entendimiento para buscar crear ambientes de participación que garantice dar soluciones a los conflictos escolares.

Se hace necesario revisar desde las debilidades en los planteles educativos el liderazgo del personal directivo en cuanto a la gestión organizacional; considerando que, la organización escolar crea condiciones para permitir que sus miembros sean más creativos y asuman facultativamente mayores

responsabilidades de sus tareas guiadas por la gestión del personal directivo como responsable frente a los organismos competentes.

Bajo esa perspectiva, se centra en contar con un personal directivo institucional que reúna una serie de condiciones, actitudes, principios y competencias de un liderazgo caracterizado por el enfoque situacional, transformacional, favorable para la ordenación de una organización integral e inteligente, donde los actores escolares involucrados en los procesos administrativos y académicos dentro de la institución educativa tengan la garantía del manejo de las líneas de acción bien establecidas, con principios personales y organizacionales dirigidos al trabajo efectivo, eficiente de calidad para el logro de los objetivos que establece un sistema educativo en vía de la excelencia para dar respuestas a la población estudiantil, familia y comunidad.

Partiendo del conocimiento de saber liderar desde una perspectiva ontológica, manejar el liderazgo a partir de un enfoque lógico, provee mayor valorización a sus herramientas intelectuales con la participación de un equipo de trabajo integrado por el personal docente; en términos de facilitar el desempeño desde la praxis, la satisfacción y el cumplimiento de competencias acordes con las funciones que establece el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) dentro de una organización educativa, que les corresponde cumplir tanto en el aula como en el entorno escolar.

Por ende, Sennlle (2001) considera que:

La organización desde su definición es un sistema de fuerzas, cuya propia energía realimenta a todo personal directivo, mando o colaborador que forma parte de ella. Esto permite entender la organización como un lugar donde se participa en las decisiones, teniendo en claro que la organización es un ente que consta de partes dinámicas vinculadas en las cuales cada persona o integrante es un factor importante cumpliendo sus responsabilidades precisas. (P. 79)

En este mismo orden Dávila (2004) establece que “las organizaciones están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas” (p.6). Considerando lo planteado por el autor, que admite la necesidad de desarrollar un liderazgo al personal directivo con capacidades de elevar, estimular a los actores escolares tales como: docentes, personal de mantenimiento, administrativos, entre otros para que realicen su mejor esfuerzo y contribuyan al logro de los objetivos en la búsqueda de minimizar las barreras comunicacionales, conflictos, ausencia de relaciones interpersonales que diariamente se presentan en las instituciones educativas; para que de manera consciente, reconozcan que son copartícipes, corresponsables y responsables del sistema educativo.

De igual manera, para López (2004) la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión:

Que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, y que además incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación de los docentes y miembros de la comunidad educativa con resultados óptimos para la organización. (p. 240).

Se puede contrastar tomando en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, que el personal directivo al conocer y desarrollar aún más competencias gerenciales efectivas, desde la asertividad le permita poder conducir estratégicamente la institución educativa, sin embargo, no se puede dejar de lado que las organizaciones son estructuradas y creadas por seres humanos, ellas constituyen un conglomerado de personas, statu, intereses, induciéndolos a oportunidades muy habituales, a diversas situaciones conflictivas y de discrepancias, carencias comunicacionales, debilidad en la toma de decisiones, por ende el gerente debe gestionar y resolver eficazmente, para mantener sanas las relaciones interpersonales, laborales.

En tal sentido, se observa en Carabobo de acuerdo a información suministrada por la oficina de Zona Educativa Carabobo de Municipios escolares que en algunas ocasiones que el personal directivo de instituciones educativas, presentan debilidades y se encuentran en un estado de incertidumbre frente a la resolución de conflictos escolares, tomar decisiones, delegar funciones, planificar, organizar, promotor social entre otras, al no lograrlo entra en un proceso de angustia y ansiedad, siente temor e inseguridad, utiliza mecanismo de defensa al evadir la falta de habilidades y destrezas que requiere para cumplir con las funciones inherente al cargo, dado que la mayoría de los directores de seiscientos ochenta y dos (682) planteles nacionales del estado 60% de los mismos no llegan a tener más de 11 años de servicios y el resto en su mayoría tienen cumpliendo funciones no más de cinco (5) años y aunado a eso no han pasado por los proceso congruentes de coordinaciones hasta llegar al cargo de directores en los planteles, dado que el último concurso para los cargos de coordinadores y directores titulares se aplico hasta el año 2000.

También se puede hacer mención que, el servicio educativo carabobeño pareciera obedecer más a órdenes impositivas de acuerdo a las directrices emanadas por la Zona Educativa Carabobo, en ser aplicadas en los colegios de los distintos municipios de la región total de 1.525 operativas por parte de los docentes con funciones de directivos en los planteles educativos y no dialógicas, es decir, sin establecer un proceso de comunicación para determinar las acciones, delegar las funciones para dar respuestas a las tareas emitidas por el ente rector regional y cumplir con las mismas a seguir dentro de la organización, situación que opera negativamente entre el personal directivo y los otros miembros de la comunidad educativa como son el personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, dado que por desconocimiento de sus funciones como directivos se les hace mas cómodo enviar a los docentes a la orden de la zona educativa para que reubiquen a los docentes, así como las múltiples denuncias por recibir atropellos en las escuelas por estos funcionarios.

En concordancia, al panorama expuesto, es importante revisar las cualidades del personal directivo desde la efectividad del liderazgo marcado en términos de motivar, construir, ser responsable y trascender, para crear condiciones pedagógicas que superen el clima escolar hostil o inestable. De manera que, hacer énfasis en las competencias de los equipos directivos ante el cumplimiento de sus funciones lógicas racional de una gestión que asegure la conformación de una plataforma pedagógica con una mediación dentro de una atmósfera escolar ordenada, de respeto, confianza y apoyo, donde el liderazgo del director sea proactivo, pasando de un estilo de acompañamiento débil e inestable a otro de acciones productivas y constructivas.

En ese mismo orden, orientar al personal directivo en desarrollar de manera continua, permanente un liderazgo que le permita mayores posibilidades de activar trámites para minimizar desde la semántica del término la desorganización, todo esto asentado en una gestión de calidad empapada de seriedad, transparencia imparcialidad, inmediatez, eficiencia, eficacia, formación pedagógica, administrativa y legal para la solución de los eventos generados en el ámbito escolar.

Desde esta perspectiva, coexisten evidencias en las escuelas del Estado Carabobo y por información de la Zona Educativa Carabobo específicamente en el Municipio Libertador representado por ochenta y seis (86) planteles nacionales entre Escuelas Bolivarianas, Liceos Bolivarianos, Taller laboral, Modalidad de Educación Especial, NER (Núcleo Escolar Rural), Educación Inicial y Simoncitos, del 100% de estas instituciones los directivos tienen cumpliendo con el cargo 70% aproximadamente poseen una antigüedad según registro de la Oficina de Organización Escolar y Municipios Escolares no más de diez (10) años.

Ante la misma inexperiencia como la maduración en los distintos cargos que se deben asumir en una institución educativa hasta lograr un aprendizaje sano, cabal,

congruente, con eficiencia a través de la meritos para obtenerlo, tienden a fracasar al momento de llevar a cabo el proceso organizativo del personal directivo a la hora de dirigirse al equipo de trabajo dejándose ver la carencia de liderazgo, ausencia de comunicación efectiva, maltrato al personal, abuso de poder, falta de estrategias gerenciales que hacen conjeturar la efectividad de nudos críticos concernidos con el desarrollo del liderazgo, por parte del personal directivo para gestionar desacuerdos, rumores y conflictos organizacionales en las escuelas.

En relación a, observaciones realizadas por la investigadora en algunos planteles educativos tales como Unidad Educativa San José de los Chorritos, Liceo Bolivariano El Molino, Unidad Educativa Crispín Pérez, Escuela Técnica Robinsoniana Andrés Eloy Blanco, Unidad Educativa Batalla de Carabobo, Escuela Básica Barrera, Unidad Educativa La Honda entre otras del Municipio Escolar Libertador del Estado Carabobo del Eje N° 06, aunado a opiniones, reuniones, experiencias, relatos de algunos docentes cuando hay actividades de concentración en el gremio docente, tanto administrativo, pedagógico, cultural y político, expresan su situación cotidiana de la que viven en su praxis educativa en la que someramente se evalúa el desempeño del personal directivo acerca del liderazgo, se percibe que son insuficientes las estrategias o mecanismos para gestionar conflictos, por cuanto solamente cumplen con los requisitos formales de las posiciones que ocupan y no se esfuerzan por la obtención de logros sobresalientes, en cuanto al seguimiento, control sistémico y permanente del trabajo escolar.

Por ende, se evidencia ausencia del liderazgo del personal directivo, lo cual paraliza la inducción al personal docente hacia un proceso de construcción escolar, prevaleciendo un estilo autocrático, maltratador, soberbio, arrogante, cerrado en la comunicación que en nada favorece la planificación y administración de las actividades educativas.

Así mismo, establece Gómez (2002), en su planteamiento acerca las relaciones en los procesos organizacionales, donde existen factores que funcionan como obstáculos hacia el cambio favorable de las actitudes y gestión de los directivos entre los cuales la dimensión: de distanciamiento entre el director y el docente, ausencia de un proceso sistémico del liderazgo, la poca disposición de los diferentes actores hacia las funciones que cumplen, y la ausencia de una gestión integrada de los proyectos, prevaleciendo un estilo de baja calidad en la acción situación que se repite a modo de frecuencia en observaciones previas en el Municipio Escolar Libertador.

Se puede decir que, el comportamiento como la actitud es indicador para hacer mención de los estilos de líder autocrático, democrático, situacional hacia el tipo carismático, empático, participativo, social, comunicativo y transformacional. Esto restringe el progreso conforme e integral de la escuela al no contarse con un personal directivo que fomente la credibilidad y la confianza como herramienta clave del éxito en la gestión.

Afirmando que, el líder exitoso debe saber descifrar lo que en las organizaciones regularmente sucede; sin embargo, el proceso de liderizar se ve afectado por la poca disposición actitudinal para vencer la inercia y/o la resistencia a los cambios mediante un estilo de actuación totalmente sincronizados con los objetivos estratégicos organizacionales y las exigencias que ejercen sobre ello los diversos componentes de la situación: superiores, colegas, subordinados, tecnología y por supuesto, la cultura de la organización,

Por ende en las instituciones educativas del Municipio Libertador existen problemas de acuerdo a los continuo atropellos que reciben por parte de las autoridades en las mismas, lo que significa que los directivos a cargo de estas escuelas desconocen las verdaderas funciones de cómo gerenciar o como saber dirigirse a los docentes, partiendo de la esencia del maestro en cuanto al aspecto pedagógico, luego al administrativo, social, filosófico, psicológico, y por último el

político, a quienes tienen la responsabilidad y corresponsabilidad de llevar a cabo una tarea académica y administrativa para el logro de los objetivos que cada uno de estas instituciones dentro del municipio tengan como metas a alcanzar.

Por ello es importante que los directivos desde la postura del líder situacional de cara a los procesos ontológicos manejen un proceso de diálogo, comunicación, trabajo en equipo, de ser efectivo el cambio de estos directivos en los planteles del municipio libertador podrá notar un avance en la educación rumbo hacia la excelencia.

También es importante precisar que, la utilización de los aspectos antes presentados de manera inefectiva para garantizar el logro de los fines de la educación, se deja ver un deterioro del liderazgo por parte del personal directivo de la misma, dado que habitualmente toman actitudes inmedatistas al pretender solucionar situaciones de la cotidianidad en la mayoría de los planteles del Municipio Libertador, con indiferencia para crear espacios académicos, en donde con el personal docente se esfuerce conjuntamente a fin de lograr atender los conflictos organizacionales que bloquean la promoción de la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.

A partir de promover la atención inmediata a dificultades laborales, cumple a la presencia encontrarse con una gama de conflictos de diferentes índoles personales, interpersonales e intrapersonales, grupales e intergrupales, funcional, producto de intereses individuales, imposiciones de decisiones sin consultas, la diversidad de fines entre departamentos o dependencias, para asumir responsabilidades e inclusive, ambigüedades de normas y resoluciones de ordenamiento ministerial que incrementan la lucha entre grupos para obtener el control del poder, los recursos y el territorio escolar.

Bajo este contexto, se concibe que las diferencias presentes en las organizaciones simbolizan un ultimátum para el desarrollo de la vida escolar por

cuanto se generan dificultades relacionadas con la naturaleza, características, fuentes generadoras y como se desarrollan los ingredientes en el ámbito escolar hacia el beneficio de la colectividad y comunidad educativa.

De cara a esta atmósfera en el entorno y contexto escolar, los mecanismos gerenciales utilizados con éxito en un contenido determinado, no siempre se pueden establecer en otras instituciones, puesto que las organizaciones cambian en cuanto a sistemas, administración de recursos humanos, sus estructuras, los estilos de dirección; por ello, una perspectiva ontológica del liderazgo situacional para personal directivo del sistema educativo venezolano permite desarrollar estrategias de gestión para facilitar la resolución de distintas situaciones a través de la aplicación de reingeniería de procesos, de intervención de áreas de conocimientos, filosofar las injerencias de sus funciones en el ámbito escolar.

Puesto que, es significativo que el personal directivo, despliegue la capacidad de descubrir las debilidades latentes desde su introspección de acuerdo a su desempeño resolverlos en el propio espacio escolar, porque colectivamente los desacuerdos o choques entre los miembros de la comunidad educativa regularmente son ignorados u ocultados por las personas que ostentan la dirección y el poder, evidenciándose un peligro claro de ineficacia que atenta contra la organización escolar.

En el planteamiento anterior, se presenta en el personal directivo de las escuelas básicas del Eje N° 01 del Municipio Libertador, adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación, con respecto a su liderazgo para gestionar las funciones en la organización educativa que emergen en su ámbito escolar, lo cual hace imprescindible presentar un plan estratégico dirigido a fortalecer dicho liderazgo, para poder enfrentar las situaciones críticas dentro de la institución y permita conducir de manera efectiva las divergencias derivadas de la interacción humana y laboral, propia de estos tiempos de grandes retos. De manera que se

desprendes una serie de interrogantes que permitirán desencadenar la situación problemática:

¿Cómo se desarrolla el liderazgo del personal directivo en el desarrollo organizacional en las escuelas básicas del Eje N° 01 del Municipio Libertador del estado Carabobo?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que prevalecen en el personal directivo de las escuelas básicas del Eje N° 01 del Municipio Libertador del estado Carabobo?

¿Cuáles son los aspectos estructurales que sustentan el ejercicio del liderazgo del personal directivo en las escuelas básicas del Eje N° 01 del Municipio Libertador del estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### *Objetivo General*

Diseñar un Plan Estratégico Ontológico del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador

#### *Objetivos Específicos*

Diagnosticar acerca de la perspectiva ontológica para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador

Identificar los aspectos estructurales del liderazgo del Personal Directivo dentro de las organizaciones educativas

Determinar la factibilidad del Plan estratégico de Liderazgo Situacional sustentado en perspectiva ontológica

Proponer un Plan Estratégico Ontológica para el fortalecimiento del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Libertador

### **Justificación de la Investigación**

Este trabajo se evidencia desde el punto de vista científico, pues a través de la misma se sistematiza un conjunto de conceptos y teorías que determinaron el procedimiento a seguir para producir valiosos aportes y conclusiones producto de este estudio. Se busca ofrecer al personal directivo de las escuelas básicas conocimientos, competencias, habilidades, destrezas que les permitan conocer desde el punto de vista pedagógico, administrativo, como gerencial, el manejo apropiado del liderazgo e igualmente, suministrar información acerca de estrategias de gestión para facilitar la resolución de los conflictos organizacionales que interfieren el desarrollo armónico de la vida escolar.

El tema del liderazgo se presenta, entonces, con una mezcla de planos y ángulos, que impiden una reflexión seria, sobre todo cuando se sustancia, en lugar de inscribirlo en el marco de los centros como organizaciones y en el contexto de mejora. Un modo para situar contextual e históricamente las distintas visiones del liderazgo, al tiempo que para comprenderlo como algo multidimensional, es el cruce entre, por una parte, los modos de concebir el cambio educativo y las reformas, por otro, los distintos enfoques sobre las organizaciones escolares, congruentes con los modos de pensar la enseñanza. Unido a ellos, las distintas concepciones de la profesionalidad docente.

Estos elementos teóricos aportan conocimientos válidos que permiten al personal directivo y a los planificadores de la educación reflexionar sobre la práctica gerencial referida a éste sector, sobre el conocimiento existente en esta área investigada y sobre la necesidad de consolidar nuevos horizontes en torno a la pertinencia social que debe tener la gerencia en el contexto educativo, la cual

indudablemente se manifiesta en el liderazgo situacional desde una perspectiva ontológica.

De igual manera es importante el estudio, porque se puede develar la complejidad estructural que está implícita en el líder situacional en la educación básica venezolana, aspecto que coadyuva a construir una gerencia por parte del personal directivo que afiance su accionar en las necesidades humanas, aspecto prioritario en las organizaciones en la actualidad.

Metodológicamente, la investigación adquiere relevancia por cuanto asume un enfoque cuantitativo desde la modalidad de proyecto factible, que lleva a interpelar parte de la problemática el ejercicio del personal directivo ante un liderazgo situacional visto desde una postura ontológica aplicada en la educación, en consideración a la institución escolar como una organización social humana, compleja, dinámica, sistémica, con valores y creencias impregnada de la complejidad que hoy en día tienen las organizaciones escolares.

Desde la perspectiva social, esta investigación aporta beneficios porque introduce elementos para un mayor entendimiento de la gerencia escolar en función de los elementos teóricos que emergerán de la realidad estudiada, para facilitar a los gerentes una mejor comprensión de su tarea social expresada en su liderazgo situacional. En el plano de lo social, también ofrece aportes para reorientar la conducción y la gestión directiva de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo, de compromiso social, auspiciando el cambio gerencial como parte de la responsabilidad del gerente en el ámbito educativo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En el marco teórico, es donde se mencionan los antecedentes que soportan la investigación, los representantes de cada una de las teorías estudiadas antecedido por una revisión exhaustiva de trabajos que guardan referencias, en cuanto a metodología y propósitos, con la situación planteada en este estudio. Asimismo se expone un marco conceptual centrado en las definiciones sobre los diferentes elementos del presente trabajo.

#### **Antecedentes de la Investigación**

A continuación se presentan resúmenes de trabajos previos sobre investigadores que han realizado trabajo relacionados con el objetivo de la presente investigación, para así poder relacionar algunos resultados que sirvan de punto de partida y que tengan inherencia con el planteamiento a investigar, aportando ideas y referentes en el marco de la interrelación organizacional acerca de La Perspectiva Ontológica del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador .

Gomez, N. (2012). Liderazgo del Personal Directivo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima” el presenta estudio tuvo objetivo analizar el liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”, Guacara Estado Carabobo. Se trato de una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. La población estuvo integrada por 53 docentes, la muestra la conformaron 16 docentes y 14 directivos. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario de 34 ítems, con escala múltiple o pilotómica de tres alternativas de respuestas, siempre, algunas veces y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos.

La confiabilidad se calculó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, la cual arrojó una muy alta confiabilidad (1 %). Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes. El estudio se hizo a través del análisis descriptivo obteniéndose como resultado discrepancias entre las opiniones emitidas por los docentes y las dadas por los directivos. Como conclusión se obtuvo, la falta de un liderazgo efectivo que permita la participación activa del personal en general para el logro de los objetivos. Se recomienda que el personal directivo mejore su rol de líder para alcanzar un buen clima organizacional en la Unidad Educativa “Nacional Batalla de Vigirima”

En cuanto al trabajo anterior, tiene relevancia con esta investigación desde la variable en cuestión la cual se enfoca en las condiciones actuales de los directivos de una institución educativa a partir del rol de líder en el desempeño de sus labores, la cual genera discrepancia entre el personal directivo con el docente, es entonces el punto de convergencia en este trabajo y el actual direccionado hacia la búsqueda de el liderazgo necesario y óptimo en las organizaciones educacionales bajo una postura ontológica con miras hacia la excelencia educativa.

Blanco, L. (2012). El liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales docentes en el Centro de Educación Inicial Municipal “Federación”, la intención de este estudio fue evaluar el liderazgo que ejerce el personal directivo en las relaciones interpersonales docentes del Centro de educación Inicial Municipal “Federación” ubicado en Valencia Estado Carabobo. Para la cual en el referente teórico se expuso que la problemática de las relaciones humanas entre directivos y docentes en las unidades educativas, fue necesaria fundamentarla en el enfoque humanístico de la teoría de las relaciones humanas en la organización.

En consecuencia el comportamiento está influenciado por el ambiente y por las diversas actividades y normas informales existentes en los diversos grupos. Por lo que, el campo, aplicándose a los sujetos en estudio, constituida por 20 docentes, un cuestionario, basado en veinte y dos (22) ítems con respuestas cerradas policotómicas (siempre, algunas veces, nunca), cuyo instrumento fue validado por expertos y calculado su confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach de 0.90. El análisis de los resultados permitió concluir que la actitud del personal directivo que se evidencia en la institución en estudio, presentó entre sus funciones ser mediador de oportunidades de acceso.

Además, planteada la intervención de terceras partes entre los docentes ante posibles enfrentamientos, y se tiene establecido la promoción de las relaciones interpersonales armoniosas, por lo que la problemática de las relaciones humanas entre directivos y docentes en la institución, está fundamentada en el reconocimiento de que en toda organización cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas. Pues, los resultados relacionan la actitud de los docentes como participativa, siendo entonces motivado por un tipo de liderazgo participativo y no situacional ni autócrata.

Considerando el trabajo anterior, como hilo conductor para la investigación, este guarda relación con el estudio del liderazgo del personal directivo visto desde las relaciones interpersonales, variable similar con respecto al trato que estos directivos ejercen con el personal docente que labora en el centro de educación inicial, fenómeno social en el ámbito educativo que maneja frecuencia en la actualidad, basamento que se relaciona con el autor Blanco, L. (2012) y este estudio en cuanto a el liderazgo de dichos directivos escolares a partir de una postura ontológica ante el sistema educativo, de esta manera se minimiza las diferencia entre ambas parte.

Montesino D. (2010) La influencia del Liderazgo Directivo, en la Efectividad de los Procesos Gerenciales en la Escuela Técnica Robinsoniana “Miguel Peña”, Puerto Cabello. Estado Carabobo. La gerencia dentro de las instituciones educativas, es un tema que se ha discutido en muchas ocasiones, posee gran importancia conjugado con el liderazgo como característica primordial en el proceso gerencial.

La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo directivo, en la efectividad de los procesos gerenciales en la Escuela Técnica Robinsoniana “Miguel Peña”, corresponde a un diseño de campo tipo descriptivo que se sustentó en las teorías de liderazgo, relaciones humanas, motivacional, administrativa. La población la conformaron 194 miembros de la institución y la muestra estratificada de 59 miembros de la institución para la recolección de la información aplicó un cuestionario de 24 ítems, con alternativas (Si – No) que permitió obtener los datos de las variables: liderazgo directivo, efectividad en los procesos gerenciales. Dicho instrumento se sometió a juicio de expertos para comprobar la validez del contenido.

La confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente de Kuder-Richardson con un resultado de 0,96 lo que indica que tiene un alto grado de confiabilidad. La interpretación de los datos fueron representados por gráficos porcentuales. Los resultados permitieron concluir que el personal directivo carece de efectividad en los procesos gerenciales y de liderazgo en la institución, ya que no tiene definido el tipo de liderazgo que ejerce, lo que no permite que su personal se integre para cumplir sus labores eficientemente, se recomienda que el personal directivo mejore su rol como gerente.

Para efecto de los procesos gerenciales tanto como el autor como esta investigación coinciden en que dentro de esos procesos es importante manejar un liderazgo de manera efectiva en todos los aspectos, desde quien ejerce la función como directivo de una institución educativa, como de las acciones que aplica en la

misma, de ahí radica lo que se menciona en que la variable se observa con mayor frecuencia “Liderazgo en el Personal Directivo”, por ello hurgar en ese personal fundado en la postura ontológica.

Por su parte, Bonet (2010), presentó una investigación titulada Relación entre los estilos de liderazgo de los directores, el grado de participación de los maestros en el proceso de toma de decisiones y el nivel de desarrollo de factores que promueven la efectividad de las escuelas de la comunidad y presentado ante la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano para optar al Grado de Doctor, tuvo como objetivo analizar cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores, el grado de participación de los maestros en el proceso de toma de decisiones y el nivel de desarrollo de los factores que promueven la efectividad de las escuelas de la comunidad del Departamento de Educación de Puerto Rico.

El marco teórico-conceptual que sirvió de base para el estudio de estas variables lo constituyeron las teorías de Liderazgo Situacional presentada por Hersey y Blanchard (1984) y la teoría de la Administración como un Proceso de Toma de Decisiones presentadas por Griffith (1989). La población de este estudio estuvo constituida por los directores (41), los maestros (1475) y los padres representantes en el consejo escolar (82) de las primeras escuelas de la comunidad creadas por el Departamento de Educación de Puerto Rico en el 1993. La muestra participante en el estudio estuvo compuesta por un 90% (37) de los directores y un 83% (68) de los padres.

En el caso de los maestros, se llevó a cabo una selección aleatoria de un 50% (738) de la población de los cuales participó un 80% (520). La recopilación de datos para el estudio se llevó a cabo a través de los instrumentos: Análisis del Comportamiento del Líder 11 (ACL II) y Factores que promueven la efectividad: Su nivel de desarrollo en las escuelas de la comunidad y el grado de participación que se le ha dado a los maestros en el proceso de toma de decisiones.

Los hallazgos de la investigación condujeron a las conclusiones que se describen a continuación: La ejecución del director como líder educativo es cónsona con su responsabilidad de integrar a los maestros en el proceso de toma de decisiones. Los cambios que se generan en el grado de participación de los maestros y en el nivel de desarrollo de los factores que promueven la efectividad de las escuelas de la comunidad podrían ser explicados por los cambios que ocurren en los estilos de liderazgo de los directores.

Se recomendó fortalecer las destrezas, conocimientos y estrategias necesarias para dirigir las escuelas de la comunidad hacia una transformación como una comunidad de aprendizaje. Su relación con el presente estudio radica en destacar los programas de adiestramiento en servicio para administradores escolares de manera que se integren nuevas opciones de liderazgo administrativo y gerencial donde se fortalezcan los marcos teóricos del liderazgo educativo basados en una práctica de calidad que fortalezca la gestión de las regiones educativas y las superintendencias de escuelas, como facilitadores en el desarrollo de escuelas de la comunidad efectiva.

### **Bases Teóricas**

En bases teóricas se analizarán distintos conocimientos para interpretar y describir el problema acerca del liderazgo situacional en el personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”, para ello se han desarrollado teorías las cuales pueden ser estudiadas por varias disciplinas. Pero es necesaria la convergencia de estos para poder llegar a un análisis global, y las posibles soluciones que se pudieran ir abordando.

### **Teorías de la Personalidad**

Para hablar de las teorías de personalidad, en primer lugar se debe definir la personalidad, sobre la cual Robbins (2004), afirma que “se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona. Más que atender a aspectos del individuo, personalidad concierne a un todo que es mayor de la suma de sus partes” (p. 94).

Ahora bien se debe tener presente que una teoría es un modelo de realidad que permite al individuo comprender, explicar, predecir y controlar la realidad. En el contexto del estudio de la personalidad, estos modelos son usualmente verbales y se debe considerar que la evaluación de la personalidad deberá utilizarse junto con otra información, como la de destrezas, capacidades y experiencia.

Se puede afirmar que, existen diferentes acercamientos que se focalizan sobre distintos aspectos de la teoría. Como tal, los humanistas y existencialistas tienden a centrarse en la parte de la comprensión, es importante mencionar que los teóricos de la corriente humanista creen que mucho de la comprensión de lo que somos es bastante complejo y está tan afincado en la historia y la cultura como para predecir y controlar.

### **Liderazgo como rol del docente**

Considerando la definición de la terminología de liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

El filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

El autor Daft (2006), en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

## **Tipos de liderazgo según Cyril Levicki (2000)**

El tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

**Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

**Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

**Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

**Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se

requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

### **Liderazgo desarrollador en el individuo**

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo: en primer lugar aparece el Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. En el segundo orden se puede encontrar al Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

En ese mismo orden de ideas esta el Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

También está el Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín. y por último el Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

### **Tipología de liderazgo y características**

Para efecto del tipo de líder las clasificaciones más frecuentes son: de acuerdo a la formalidad en su elección, la relación entre el líder y sus seguidores, el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, las cuales sirven de matices en la investigación como identificador del líder más frecuentes en las instituciones educativas, de ahí se desglosan de la siguiente manera:

#### **Según la formalidad en su elección**

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

#### **Según la relación entre el líder y sus seguidores**

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse reponsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de

evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

### **Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuanime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de mercadeo. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

### **Comportamiento y desarrollo organizacional Blake y Mouton (1964)**

La organización y los estilos de liderazgo son una variable constante en la literatura de comportamiento organizacional. Tanto la administración científica, como los principios de la administración, el movimiento de relaciones humanas y la organización permitían solucionar los principales dilemas que confrontaban las

organizaciones. Es importante destacar algunos aportes muy significativos dentro de las ciencias del comportamiento que se tenían en aquél entonces. La labor gerencial “efectiva” se orientaba hacia el concepto de líder, siendo éste mucho más que el gerente. Por muchos años distintos científicos de las ciencias del comportamiento y su aplicación en el mundo empresario se devanaron los sesos tratando de averiguar qué era lo que caracterizaba principalmente al líder más efectivo, existiendo dos corrientes principales:

- a. aquella que se acercaba a la concepción relacionada con la administración científica, y
- b. aquella que se aproximaba a la escuela de pensamiento conocida como “Relaciones Humanas”

Por su parte, Blake y Mouton; partían del supuesto que la labor gerencial iba mucho más allá de las rutinas diarias implícitas en el rol que le es asignado e incluye otras importantes facetas:

- el gerente puede desarrollar habilidades interpersonales.
- el gerente puede potenciarse a través de la interacción con otros.
- el gerente puede aprender como consecuencia de relacionarse con otros.
- el gerente puede promover el alcance de mayores y mejores objetivos.
- el gerente puede estimular en el personal la creatividad y esfuerzos hacia la innovación.
- el gerente puede generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación.
- el gerente puede enseñar sus propias competencias.

Siguiendo la percepción de Blake y Mouton los gerentes en su trabajo diario adoptan distintos tipos de comportamiento cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de una matriz gerencial.

El estilo gerencial se focaliza prioritariamente en la producción y prescribe exactamente lo que los subordinados deben hacer. Este estilo gerencial tiene muy en cuenta la dirección y control sobre las acciones de los subordinados, con producciones mínimas que deben ser alcanzadas tras controles permanentes. Se precisa tan exactamente lo que otros deben hacer, que, cuando existe algún problema o disfunción o error la conclusión principal es que la culpa del error le corresponde al subordinado. Cualquier tipo de desacuerdo del subordinado con lo que debe hacer, en qué tiempo y bajo que estándares, es considerado prácticamente una subordinación. Este estilo gerencial se caracteriza por operar bajo un juego de suma 0 donde lo que uno gana el otro lo pierde.

De ahí que los méritos que puedan darse por los resultados alcanzados bajo este estilo gerencial son adjudicados al gerente y, consiguientemente, gran parte de los esfuerzos de los subordinados están dirigidos hacia derrotar el sistema (para los subordinados los estándares establecidos solo pueden alcanzarse en el corto plazo o bajo situaciones límites). La creatividad está más bien orientada a lastimar los resultados y demostrar el fracaso de metas establecidas que no eran alcanzables.

Todo tipo de desacuerdos y conflictos se reprimen, colocan debajo de la alfombra, o se patean para delante... hasta que el dique reviente. Se puede decir que una organización dentro de una sociedad industrial altamente competitiva puede ver prevalecer este particular estilo de liderazgo sugiriendo que esto es posible en los Estados Unidos de Norteamérica debido a que alguna inapropiada educación orientada hacia habilidades muy limitadas puede fortalecer y robustecer este estilo gerencial.

Considerando los estilos gerenciales se persigue un estilo de liderazgo que se pueda asumir en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que se tenga. La persona más flexible y con autoestima sana puede ser Líder Democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a tender a ser

Autocrático. Sin embargo, al desarrollar nuestra flexibilidad y autoestima para ser, en condiciones normales, un líder Democrático, podemos según la necesidad asumir otras posturas de liderazgo de acuerdo al contexto / necesidad.

### **La ontología Husserl (1930)**

Según Husserl citado por Levinas (2000) la ontología es una ciencia de las esencias que puede ser formal o material. La primera se dedica a las esencias formales, es decir, a las propiedades de todas las esencias. Las ontologías materiales tratan de esencias materiales y se restringen según los modos de sus objetos. Por tanto, son llamadas también “ontologías regionales”. Obviamente la ontología formal abarca todas las materiales e incluso las del ser, en este caso focalizado al docente con función directiva asumiendo un liderazgo situacional.

La ontología es la disciplina filosófica más importante. El resto de disciplinas (antropología, teoría del conocimiento, teología racional...) dependen de un modo u otro de ella. Etimológicamente la ontología se puede definir como el logos o conocimiento del ente. Y de forma técnica se la suele definir como la ciencia del ente en tanto que ente. Ente es todo aquello que tiene ser; del mismo modo que llamamos docente, directivo o gerente a todo persona que cumple una gestión en una organización, o amante al que ama, este es el término que se puede utilizar para referirse a las cosas en la medida en que éstas poseen ser. Desde este punto de vista las piedras, los animales, las personas, Dios mismo son entes puesto que poseen algún tipo de ser, aunque cada uno a su manera.

Un sistema es un conjunto de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes, bien sean reales o abstractos. También suele definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía o materia para proveer información, energía y materia; en esencia la construcción de elementos ontológicos que defina al directivo escolar como un líder situacional óptimo.

La epistemología se ocupa de la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido.

La ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un sistema real de un sistema conceptual. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, perros, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica. Se entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un sistema abstraído, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. Señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida.

## **Referentes Conceptual**

### **Capacitación y Gerencia Educativa**

La capacitación gerencial la conciben como la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar y dominar los conocimientos y habilidades que tenga el trabajador en pro de un desempeño óptimo (Koontz y Weihrich 2004, p.410)

Desde el punto de vista educativo, la capacitación gerencial, desarrolla en los docentes un cúmulo de conocimiento teórico-práctico sobre los cuales ya existe un basamento fundamental, optimizando su rendimiento para el disfrute y ejecución de sus funciones del ámbito de la gerencia educativa actual. En la actualidad la sociedad se caracteriza por promover organizaciones cada vez más complejas, lo que ha generado cambios significativos en las funciones

administrativas, que va desde administrar recursos materiales y financieros a la gerencia de recursos humanos, a desarrollar sistemas de información y manejo de procesos cibernéticos. Tales cambios indujeron a la búsqueda de nuevos enfoques administrativos que facilitan la conducción y gerencia de las organizaciones de manera eficiente.

Para D'Armas (2001), la gerencia "Es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados, cuyo propósito fundamental es lograr la operación que se le asigna" (p. 23). La administración por su parte, implica organización y dirección de recursos humanos y materiales orientales a lograr fines propuestos, tanto del sector público como el privado mediante la utilización de un conjunto d procesos (Melinkoff, 2004)

Por lo tanto, la gerencia es un proceso más amplio que abarca la dirección de la organización, funcionamiento y viabilidad para el logro de objetivos y la capacidad de organización que le permite su estabilidad y desarrollo. Para Bayard (2005), el gerente es "la persona que integra los recursos materiales y financiamiento en un unidad de operaciones efectiva con la responsabilidad de planear, organizar, asesorar, dirigir y controlar las diversas actividades de la organización". (p.125).

Considerando las responsabilidades que Bayard (2005) asigna al gerente, ésta se corresponde con las tareas que debe cumplir un buen gerente educativo, y de allí la afirmación de que sus funciones están en el campo de la gerencia y en tal sentido debe orientar sus esfuerzos a la integración efectiva de los recursos disponibles para lograr un óptimo rendimiento en el proceso de formación y capacitación del recursos humano.

Según Druker (1996), "todo gerente, en el desempeño de sus funciones debe cumplir cinco operaciones básicas: fijar los objetivos, organizar, motivar y comunicar, establecer

patrones de medidas para desarrollar en las personas aptitudes para el logro” (p. 56)

Cada una de estas funciones implica a su vez una concepción del hecho administrativo que debe definir, precisar y señalar los elementos que deben considerarse para desarrollar una actividad gerencial efectiva. La función final de la gerencia educativa es dirigir la organización y el trabajo, de manera que resulte lo más adecuado posible para todos los que participan en el desarrollo de las actividades de la institución. Todo esto permite considerar al recurso humano como seres con personalidad ciudadana y control de sí mismo, los cuales necesitan motivación e incentivos que la gerencia educativa debe satisfacer mediante la organización del trabajo en cada institución.

En consecuencia, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión que contribuye con el desarrollo de instituciones educativas, a través de los diferentes procesos administrativos. Con respecto a la capacitación del gerente Burgos (2004), hace referencias específicamente “al desarrollo de habilidades para gerenciar, las cuales deben estar enmarcados en: conocimientos de administración, inteligencia, experiencia, entusiasmo, iniciativa, creatividad, ser arriesgado y saber tratar con las personas” (p. 125)

Es importante exponer que debería dársele formación gerencial a todos aquellos funcionarios que tengan la responsabilidad de cumplir funciones gerenciales, específicamente en la relación a conocimientos de técnicas modernas de administración y el desarrollo de habilidades para gerenciar, conocimientos jurídicos, entre otros.

## **Funciones de la Gerencia Educativa**

La gerencia conduce hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, sin embargo para llegar al logro de resultados es necesario ejecutar funciones, Lewin (2003), incluye las siguientes funciones:

**Líder:** Responsabilidad de dirigir al grupo hacia la ejecución de la tarea y hacia el logro del bienestar social y a la solución de los problemas de la organización.

**Comunicador:** Adquiere información de su propio grupo, divulgar con fines gerenciales la información dentro de la organización y a través de la misma la proyecta en la comunidad local donde se desempeñe.

**Motivador:** según Weiss (2002), se refiere al conocer al grupo, sus capacidades e impulsarlos hacia el logro, teniendo en cuenta la satisfacción personal.

**Toma de Decisiones:** Para Sánchez (2006), es una habilidad por el cual se aprende a resolver situaciones problemáticas y a la vez ensañarle al grupo a formar parte del propio proceso de la toma de decisiones.

**Gerenciar en el manejo del Cambio:** Para Guédez (2000), significa “Situarse en la actualidad y no en el pasado, adaptarse utilizando estrategias nuevas, decisiones más rápidas, flexibilidad y una implementación orientada hacia la acción” (p. 67).

En este sentido, vale la pena decir que la elaboración del proyecto educativo de la Institución Escolar no es una tarea que parte de cero; salvo cuando se crea un nuevo establecimiento educativo. Muy por el contrario, cuando se emprende la elaboración del proyecto educativo del Instituto Escolar, hay que tener en cuenta

cuál ha sido la historia del mismo: ¿Cómo ha funcionado?, ¿Cuáles han sido los hechos o acontecimientos más significativos que han marcado su historia?, ¿Qué actividades o experiencias realizadas se consideran como sus mejores logros? ¿Cuáles sin los errores o fracasos que se procurarán no cometer?, entre otros.

Después de esta referencia histórica, hay que proceder a elaborar el diagnóstico de situación; se trata de saber cómo es el centro, en el momento en que se decide elaborar el proyecto educativo. De manera general, este diagnóstico comporta estudiar un aserie de aspectos que, en su conjunto y en su mutua influencia, configuran la situación del centro. En relación con cada uno de los aspectos que se estudian, pueden existir problema que hay que abordar y resolver para mejorar su funcionamiento. También hay que descubrir todas las potencialidades que existen. Lo deseable es que junto con la respuesta a la pregunta ¿qué pasa?, se diga también ¿qué hacer frente a lo que pasa?

### **La planificación Gerencial y la Estratégica**

La planificación representa una función fundamental en todo proceso gerencial. Esta forma las bases desde la cual se levantan las futuras acciones administrativas, por cuanto en ellas se establecen los objetivos, estrategias, recursos y medios deseados. De allí que la planificación es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible. (Drucker, 2001)

La función de planificar es tarea continua del gerente educativo, el intento de planear un acto o planificar para los efectos de una acción presente, requiere de mucha observación en un área donde hay muchas variantes. Para que la idea preconcebida del plan resulte buena, estas variables deben ser evaluadas con razonable exactitud, debido que La planificación es la posibilidad de conseguir los

objetivos perseguidos, lo cual se logra luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada.

La planificación gerencial es una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite transmitir los objetivos de la organización, según Gairín (2000, p.32), la tarea fundamental del administrador en educación debe consistir en asegurarse de que todas las personas comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sepan cuáles van a ser los métodos que se van a emplear para lograrlo. La planeación equivale a seleccionar entre diversas acciones opcionales y futuras, la de una empresa que conformarán los objetivos y metas de la institución.

Entre los objetivos de la planeación se tiene la necesidad de anticiparse, es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Otro objetivo es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada (Calzadilla, 1998, p. 36)

La planeación es una herramienta efectiva de control que permite informar los objetivos y mecanismos para cerciorarse en la ejecución de los planes acordados y corregir aquellas que se desvíen de los planes trazados.

Organización: es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y recursos necesarios apropiados para el curso de acción seleccionado. Organizar es la preparación consciente, para la acción venidera, dando énfasis a la interrelación de las acciones.

En cualquier actividad o decisión de una empresa o institución, pública o privada, se ejecuta con la finalidad de lograr algo dentro de un cierto contexto; el

lograr algo está relacionado con la operación, y el contexto está relacionado con la estrategia.

De acuerdo con Sánchez (2004), “Hay que darse la oportunidad de mirar un poco más allá y desde un poco más arriba; y trazar un mapa de ruta”. (p.56). Esto permite ponderar el proceso de toma de decisiones y convertir al rumbo y al objetivo en un mensaje común para toda la organización y para todos los participantes externos, de forma tal de que empujen todos para el mismo lado; reconocer cual es el impacto del entorno, y, más allá del día a día, revisar centros educativos en los que se podría entrar y perfilar a los competidores aun antes de que tengan nombre y apellido. En este sentido, Kaufman (2001) refiere que:

La planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. (p.56)

Esta visión debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen. Debe permitir entender los cambios e internalizarlos. Y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

Por otra parte, el rol de la alta gerencia es cada vez más relevante, y es la causa visible del éxito. La causa no visible son los recursos humanos y tecnológicos, entre los cuales se encuentran los departamentos de planificación, como alguien obligado a pensar en el futuro. Los departamentos de planificación están llamados a manejar la “secretaría” del plan estratégico el cual en realidad le duele a toda la institución, versus el enfoque tradicional de ser sus “dueños”, pues la planificación pasó de ser una actividad reservada a unos pocos, a convertirse en una actividad de esfuerzos compartidos a través de la cual se busca el compromiso y la identificación, así como se refuerza el liderazgo.

Además, Sánchez (2001) plantea que es bueno que los planificadores provengan de áreas fuertes y evaluar los ajustes que sobre la marcha, deben efectuarse al mapa de ruta; no puede esperarse un período completo de planificación para ver si la estrategia funcionó. El proceso de planificación debe incorporar factores externos influyentes, tales como clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal. Especialmente la conciencia de que los docentes son algo especial y digno de ser perfilados en los ejercicios de visión; tradicionalmente estos ejercicios eran muy de cara adentro y minimizaban los impactos externos.

De allí que la incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos, la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás, y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. En estos momentos de crisis e incertidumbre, es importante dedicarle un poco de tiempo a darle forma al futuro; y la planificación estratégica con un enfoque pragmático está allí para eso; solo es cuestión de tomar la decisión y comenzar a pensar en grande.

Por otro lado, según Kotler (citado por Sánchez 2001), se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente metas y objetivos, y una apropiada implementación.

### **El Liderazgo y Calidad en Educación**

El gerente educativo debe ser un líder en la jurisdicción de su organización; ese liderazgo se pone eficazmente en acción no sólo mediante las cualidades personales, sino por las competencias que posea en el plano profesional para poder cumplir con las funciones inherentes al cargo. Desde esta perspectiva, las

instituciones educativas, vistos como centros de desarrollo de seres humanos adquieren relevancia si se trata del liderazgo que se ejerce y que puede servir de proyección de dichas instituciones. En este sentido, la educación como servicio social es un derecho de todos, tal y como lo establece el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad...

Las instituciones educativas como organizaciones obedecen a una estructura por la que son dirigidas por la figura de un profesional de la docencia, quien reúne unos requisitos legales que le permiten acceder al cargo. Pero tendrá que cumplir un conjunto de roles y llevar a cabo funciones específicas, las cuales demandan de estos funcionarios el conocimiento de aspectos de la gerencia moderna como es el liderazgo.

A propósito Chiavenato (2001), expresa que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.46). De allí, que los planteles escolares día a día se ven afectados por distintos factores y entre ellos aún prevalece el liderazgo, en ocasiones el docente manifiesta que su director no ejerce su liderazgo válido para mantener en armonía la institución. Según Ávila (2007) el liderazgo tiene tres implicaciones:

1. Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dan su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo.
2. Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas manera. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. Es la capacidad para usar de diferentes formas el

poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. (p. 7)

En esta misma línea del pensamiento, cuando en una institución educativa se habla de que la misma se proyecta sin la marca de un líder que oriente los procesos internos de la organización, se podría entonces plantear que su personal podría estar centrado en una cultura cuyo estilo de liderazgo podría ser categorizado como, liberal laissez-faire.

En este estilo de liderazgo, la conducta de los miembros del grupo, no da valoración a la organización y al cumplimiento de las tareas, y si se realizan no tienen la misma calidad, ni se invierte el mismo tiempo, que se aplicaría en un estilo de liderazgo democrático, participativo, proactivo y positivo. Para Ávila (2007), la respuesta a la pregunta ¿qué es liderazgo?, agrega que es “la influencia para el logro de un fin valioso”. (p.44). Vale la pena destacar, que el fenómeno humano del liderazgo no es estático. Para este autor ya no se puede hablar de líder y seguidor, donde la relación sea unidireccional se convierte ahora en una relación bidireccional todos aprenden y participan.

Es oportuno señalar, que el liderazgo en una institución es de gran importancia, ya que permite la canalización de los objetivos que se persiguen. El líder es una persona que intenta influir sobre otras personas en una dirección determinada, ya que en la ejecución de su rol debe poseer la capacidad para resolver problemas, establecer rápidamente entendimiento y confianza, saber escuchar y persuadir o aceptar una recomendación y poseer un sentido visionario. Por lo que el líder es aquel que tiene una visión clara de lo que quiere, la proyecta hacia sus seguidores, la organiza y distribuye las tareas o actividades que harán posible que esa visión o idea se consolide. De esta manera, este tipo de líder se ubica en la categoría democrático participativo ya que involucra a sus seguidores de sus ideas y las de ellos hacia metas, el triunfo no es de él sólo sino del equipo que lo ayudó a consolidar peldaño tras peldaño.

En la actualidad este tipo de liderazgo y sus acciones se ven truncadas en ocasiones por los propios integrantes de la institución, que todavía no asumen los cambios y la maduración de una personalidad acorde con la sociedad en la que interactúan, y por consiguiente la actuación del líder se ve sobrecargada y sin apoyo, cayendo en la situación de dejar pasar y dejar de hacer el cual le está ocasionando un gran daño a la institución.

Es importante destacar la opinión de Lepeley (2004) quien expresa que: “el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización.” (p. 23). De allí que liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder. Si bien es cierto, el líder que fundamenta su quehacer en la autoridad, puede llegar a ejercer el poder, lo hará siempre en beneficio de todos.

El líder que se sustenta sólo en la fuerza del poder, puede lograr que se realicen las acciones deseadas a costa de castrar intelectual o emotivamente a sus seguidores, lo cual representará, tarde o temprano, un retroceso, no sólo para los seguidores, sino también para el líder mismo. La autora antes señalada, sostiene que “el liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.” (p. 23). Dentro de esta misma perspectiva, el liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

De allí, que el liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional. Es importante destacar, según Lepeley (2004) que:

El liderazgo basado en el poder legítimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el liderazgo educacional, pues los docentes enseñan y transmiten a los estudiantes estilos de liderazgo que aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar. (p. 29)

De la cita anterior señalada, se deduce que el líder que ejerce el poder legítimo, es decir, el inherente a la persona y sus cualidades y nace de la confianza que sienten las personas de un líder que los inspira, motiva y comprende sus necesidades, éste es el líder de la gestión de calidad.

### **Bases Legales**

Los fundamentos legales son un factor importante para el desarrollo de una investigación, de esta manera, el presente estudio se encuentra fundamentado en los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley. (P. 60)

Referido al artículo anterior, y resaltando las siguientes líneas “*basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional*”, son las que fundamentan el comportamiento humano a partir del basamento jurídico, en el que cada uno de los directivos de las instituciones educativas en sus funciones como gerentes, deben tener en su esencia este pilar filosófico que la constitución de la república ofrece y garantiza a todos los venezolanos que cumplen la labor de docente, en todos los espacios y lugares del territorio.

#### 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. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva. (P. 60)

De acuerdo a lo tipificado en el artículo antes mencionado, es importante que el gerente de la institución educativa, a través de su ejercicio profesional abanderando su liderazgo en la institución educativa desde una postura ontológica siempre mantenga presente esencia y cimiento de la educación, dado que todo ser humano específicamente el venezolano debe, merece y tiene derecho a una

formación altamente de calidad para el logro de sus proyecciones, proyecciones y transformación en la sociedad.

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (P. 60)

Visibilizando y materializando el rol y desempeño del docente cabalmente, así como justamente es un profesional que tiene acuestas una responsabilidad de velar como hacer cumplir desde una postura ontológica aunado a una personalidad de alta moralidad para que garantice una educación de calidad, este puede mantenerse en constante actualización en su preparación hacia la calidad de su praxis educativa en todos los niveles.

### Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Diseñar un Plan Estratégico Ontológico del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar acerca de la perspectiva ontológica para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador	Liderazgo situacional en el personal directivo	Con relación a la definición de liderazgo se considera a la persona con la capacidad de poder guiar, dirigir, orientar a un grupo de sujetos en un grupo, entiéndase institución, organización, entre otros.	Conocimiento de liderazgo	Liderazgo	1,2
				Lider	3,4
				Liderazgo Situacional	5,6
		De manera que dicho líder utiliza herramientas como la comunicación para poder ejercer poder en el grupo con el objeto de persuadir a través del discurso el propósito a cumplir.	Conocimiento sobre los Estilos de Liderazgo	Liderazgo Autocrático	7,8
				Liderazgo Democrático o participativo	9,10
				Liderazgo Liberal o permisivo	11
En tal sentido, el líder desde su experiencia aplicando el proceso lógico racional lograra a partir de un enfoque ontológico transformar la realidad de las instituciones educativas vinculando la gerencia con la organización educacional.		Liderazgo transformacional	12		

<p>Identificar los aspectos estructurales del liderazgo del Personal Directivo dentro de las organizaciones educativas</p>		<p>La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.</p>	<p>Aspectos Estructurales de Liderazgo</p>	<p>Disposición actitudinal Compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela Proceso comunicacional efectivo Ambiente organizacional optimo, activo y participativo.</p>	<p>13 14,15 16, 17,18 19</p>
<p>Determinar la factibilidad del Plan estratégico de Liderazgo Situacional sustentado en perspectiva ontológica</p>	<p>Plan estratégico Ontológico</p>	<p>Es importante destacar algunos aportes significativos dentro de las ciencias del comportamiento entonces. La labor gerencial “efectiva” se orientaba hacia el concepto de líder, siendo éste mucho más que el gerente. Por muchos años distintos científicos de las ciencias del comportamiento y su aplicación en el mundo educativo se devanaron los sesos tratando de averiguar qué era lo que caracterizaba principalmente al líder más efectivo</p>	<p>Factibilidad</p>	<p>Institucional Legal Personal</p>	<p>20 21 22,23</p>
<p>Proponer un Plan Estratégico Ontológica para el</p>			<p>Estrategias Ontológicas</p>	<p>Redimensión de la gerencia educativa. Manejo de Negociación</p>	<p>24,25 26,27</p>

fortalecimiento del Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Libertador			en la gerencia educativa	Plan estratégico: El discurso Gerencial	28, 29
				Diálogos Directivos	30
				Cambio de Roles	31

**Fuente: Nieves (2013)**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

La finalidad de este capítulo es establecer el nivel de profundidad que se busca mediante el conocimiento propuesto, así como la forma de acceder a la información referente al estudio. Para cumplir con tal fin, el primer aspecto a definir debe ser el tipo y diseño de la investigación, se escoge la población y muestra, se relacionan las técnicas e instrumentos.,

#### **Tipo de investigación**

Tamayo y Tamayo (2006), define la “Investigación Descriptiva como la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos; este enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo y/o cosa que se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta” (p.126). Para efecto del Liderazgo situacional en el personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”

#### **Diseño de la investigación**

La presente investigación se ubicó en la modalidad de Proyecto Factible. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Maestría y tesis doctorales de la UPEL (2008), al hacer referencia a proyecto factible dice: “Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social “(p.8).

El diagnóstico de la investigación se efectuó mediante la observación directa del estudio, y entrevistas informales realizadas a los integrantes que conforman al personal de la empresa; los cuales permitieron localizar la problemática planteada y la propuesta para una posible solución a la misma. Con respecto a las etapas que deben ser desarrolladas en las investigaciones realizadas bajo la modalidad de proyectos factibles, en el presente estudio se desarrollaron las siguientes:

- Fase del Diagnóstico
- Fase de Factibilidad en cuanto a el Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta
- Fase de Diseño de la Propuesta referido a las actividades y recursos necesarios para su ejecución: análisis y conclusiones sobre su viabilidad o la misma factibilidad y la ejecución del proyecto, las cuales se describen posteriormente.

#### **Población muestra:**

Tamayo y Tamayo (2006) definen “Población como la totalidad del fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y deben cuantificarse hacia determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan a través de características establecida” (p.176). Al mismo tiempo, Balestrini. (2002), señala que "es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.126).

La población o universo en estudio está constituida por un total de treinta y cinco (35) docentes quienes forman parte de los planteles del municipio Libertador del Estado Carabobo en cuanto a la Perspectiva Ontológica del

Liderazgo Situacional en el Personal Directivo del Sistema Educativo Venezolano.

## **Muestra**

La unidad de muestreo son de treinta y cinco (35) docentes, quienes representan de acuerdo al criterio estadístico de la población  $n > 300$ , por lo tanto, forman la muestra representativa.

## **Técnica e Instrumentos de Recolección de datos**

Para la recolección de información se aplicó una encuesta a los sujetos que conforman la muestra, el cual permitió recopilar información directamente de la realidad, que según Hernández y otros (2002), lo define como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.276). Igualmente, señala que “si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo y simple es preguntárselo directamente a ellos” (p.69).

Para la medición de los indicadores se elaboró como instrumentos: Un cuestionario, los cuales se construyó basándose en los contenidos de trabajo; el mismo está dirigido a docentes quienes forman parte de los planteles del municipio Libertador del Estado Carabobo en cuanto a la Perspectiva Ontológica del Liderazgo Situacional en el Personal Directivo del Sistema Educativo Venezolano, mediante la proyección treinta y un (31) ítems mide los datos generales en cuanto a la contextualización, comprensión, estilo y tipos de Liderazgo y que a través de cinco (5) alternativas, en la escala de Licker las cuales se dividen en: **1.- Siempre; 2.- Casi Siempre; 3.- Rara Vez; 4.- Casi Nunca; 5.- Nunca**

## **Validez y Confiabilidad**

*Una vez diseñado el instrumento de recolección de datos, se procederá a realizar su validez. Según Hernández y otros (2002), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.235). Por lo tanto el cuestionario responderá a:*

a) **Validez de Contenido:** Se evidencia cuando los ítems inciden en los objetivos que el estudio pretende medir; para ello se elaboró las dimensiones de indicadores de las variables que se obtuvieron a partir del objetivo.

b) **Validez de Constructo:** Hay validez de construcción, cuando los ítems se formulan a partir de las variables, dimensiones e indicadores, extraídos del marco teórico que sustenta la investigación.

c) **Validez de Expertos:** La validez de expertos se obtuvo a través del juicio de expertos realizándose las correcciones que requieren los ítems.

Una vez elaborado el instrumento, se sometió a consideración de los expertos en metodología y actualización de docentes quienes dan su aprobación y autorización para ser aplicada. Cabe destacar que los expertos reportaron que dicho instrumento está diseñado bajo los criterios de validez de contenido el cual, posee ítems orientados al tema de contextualización, comprensión estilos y tipos de liderazgo; con respecto al constructo las preguntas conjugan las variables de medición en la investigación y los expertos coinciden en que el mismo posee una redacción de nivel, pertinencia y correspondencia.

### **Confiabilidad.**

Según Bizquerra (2002), cita: La Confiabilidad se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida, señalando que existen diversos instrumentos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, que

todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre cero y uno; donde el coeficiente de cero significa nula la confiabilidad y el uno representa el máximo de confiabilidad; mientras más se acerque a cero, hay mayor error en la medición. (p.92). El resultado se interpretará de acuerdo con el siguiente cuadro de referencia:

COEFICIENTE	GRADO
1	PERFECTA
0.80 – 0.99	Muy Alta
0.60 – 0.79	Alta
0.40 – 0.59	Moderada
0.20 – 0.39	Baja
0.01 – 0.19	Muy Baja
0	Nula

Para calcular el coeficiente de confiabilidad de este instrumento se aplicará el modelo de Alfa de Cronbach, es un parámetro que sirve para medir la finalidad de una escala de medida, el cual es aplicable en instrumentos con respuestas por medio de la escala de Licker, de ahí que, supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, la n variable debería realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas, y se obtiene mediante la fórmula:

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

### Resultados de la aplicación del instrumento para la confiabilidad

Ítems Docte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	4
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	3	5	4	5
3	3	3	4	4	5	5	3	5	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	3	5	3
4	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
5	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
6	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
7	3	4	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
8	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
9	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
10	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =            10,0

N of Items = 31

Alpha =            0,72576

De tal manera que, los resultados obtenidos a través de alfa de Cronbach, reporta 0.72 % de confiabilidad, ajustados e los criterios que establece la misma se encuentra en un parámetro de ALTA fiabilidad para la aplicación del instrumento.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación, la cual fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos trazados en el capítulo I, concerniente a estudiar el Liderazgo situacional en el personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”

Para el inicio, se muestran los resultados conseguidos de la técnica de observación directa, seguido de un cuestionario y la investigación documental. Estos resultados se exhiben ordenados con sus pertinentes análisis, de manera que el lector no posea desconcierto alguno. Por otra parte, la apreciación de la praxis del personal directivo de las escuelas del Municipio Escolar Libertador cual se presenta como derivación de todo el proceso de búsqueda de indagación y la aplicación del instrumento respectivo llevado a cabo en el estudio.

En este sentido, se exteriorizan los principales aspectos relacionados con las dimensiones en las que se llevo la investigación en cuanto a Conocimiento de liderazgo, Conocimiento sobre los Estilos de Liderazgo, Aspectos Estructurales de Liderazgo, Factibilidad y Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa; además de demostrar los resultados estos pueden ser utilizados para la determinación concerniente a estudiar el Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

A continuación se presenta una tabla de resultados obtenidos en la encuesta:

Cuadro N° 02

Ítems	Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
1	0	0	0	0	10	28.5	15	42.8	10	28.5
2	0	0	0	0	8	22.8	20	57.14	7	20
3	0	0	0	0	20	57.14	10	28.5	5	14.28
4	0	0	0	0	25	71.42	5	14.28	5	14.28
5	0	0	0	0	0	0	20	57.14	15	42.8
6	0	0	0	0	25	71.42	0	0	10	28.5
7	35	100	0	0	0	0	0	0	0	0
8	20	57.14	15	42.8	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	25	71.42	10	28.5
10	0	0	0	0	10	28.5	20	57.14	5	14.28
11	0	0	0	0	10	28.5	0	0	25	71.42
12	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
13	0	0	5	14.28	15	42.8	0	0	15	42.8
14	0	0	3	8.5	12	34.28	10	28.5	20	57.14
15	0	0	8	22.8	15	42.8	10	28.5	2	5.7
16	0	0	0	0	20	57.14	10	28.5	5	14.28
17	0	0	0	0	0	0	15	42.8	20	57.14
18	0	0	0	0	0	0	13	37.14	22	62.85
19	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
20	0	0	25	71.42	10	28.5	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	25	71.42	10	28.5
22	0	0	0	0	27	77.14	8	22.8	0	0
23	0	0	2	5.7	8	22.8	12	34.28	13	37.14
24	0	0	1	2.8	10	28.5	9	25.71	15	42.8
25	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
26	0	0	0	0	0	0	27	77.14	8	22.8
27	0	0	2	5.7	10	28.5	13	37.14	10	28.5
28	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
29	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
30	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
31	0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Conocimiento de liderazgo

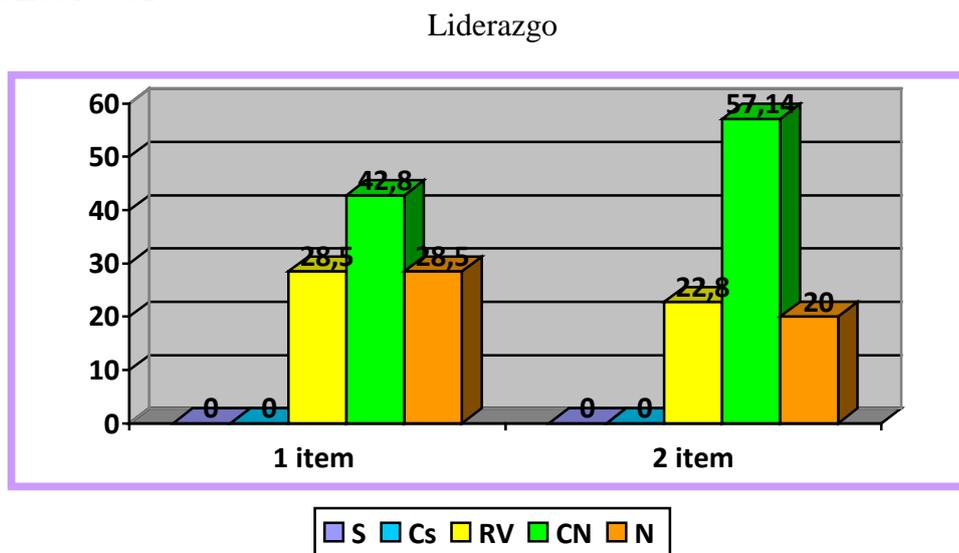
**Indicador:** Liderazgo

**Ítems:** 1, 2,

**Cuadro N° 03**

Liderazgo									
Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>1°- Consideras que el personal directivo aplica herramientas para ejercer funciones sobre su personal docente</b>									
0	0	0	0	10	28.5	15	42.8	10	28.5
<b>2°- El personal directivo accede o delega funciones al resto de sus docentes en la escuela.</b>									
0	0	0	0	8	22.8	20	57.14	7	20

**Grafico N° 01**



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** en función de las respuestas emitidas por los encuestados, 100% de los mismos en el ítem N° 1 42, 8 % casi nunca considera que el personal directivo aplique herramientas para ejercer funciones sobre su personal docente, esto demuestra que los gerentes en las escuelas ejercen sus funciones sin conocimiento alguno de cómo manejar a los grupos o subordinados, en tal sentido Landolfi (2010) define al liderazgo como el ejercicio manifestativo de las

actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

En cuanto al ítem N° 2, los encuestados respondieron con 57.14 % casi nunca el personal directivo accede o delega funciones al resto de sus docentes en la escuela, un porcentaje considerable lo que significa que los directivos demuestran debilidad ante la responsabilidad de una organización, como lo establece el autor Daft (2006), en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Conocimiento de liderazgo

**Indicador:** Líder

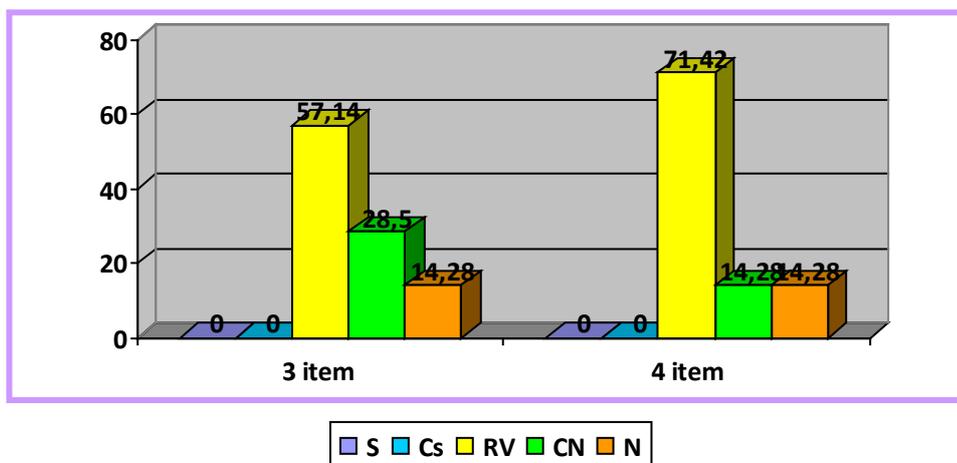
**Ítems:** 3,4

**Cuadro N° 04**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>3°- Los directivos de la institución permite al personal docente que ejecute tarea de manera libre</b>									
0	0	0	0	20	57.14	10	28.5	5	14.28
<b>4°- Los directivos en la escuela consultan con el personal docente en la toma de decisiones para cualquier actividad de la institución.</b>									
0	0	0	0	25	71.42	5	14.28	5	14.28

**Grafico N° 02**

Líder



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** para efecto del ítem N° 3 los docentes encuestados respondieron, arrojando como resultado 57.14% de que rara vez los directivos de la institución permite al personal docente que ejecute tarea de manera libre, en el caso del ítems N° 4 71.42% afirman también que rara vez los directivos en la escuela consultan con el personal docente en la toma de decisiones para cualquier actividad de la institución, la cual se deja ver el desconocimiento en función de cómo manejar una gerencia educativa sin llevar a cabo las cualidades de un gerente en la

institución; por su parte Landolfi (2010) plantea que en una organización implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Conocimiento de liderazgo

**Indicador:** Liderazgo Situacional

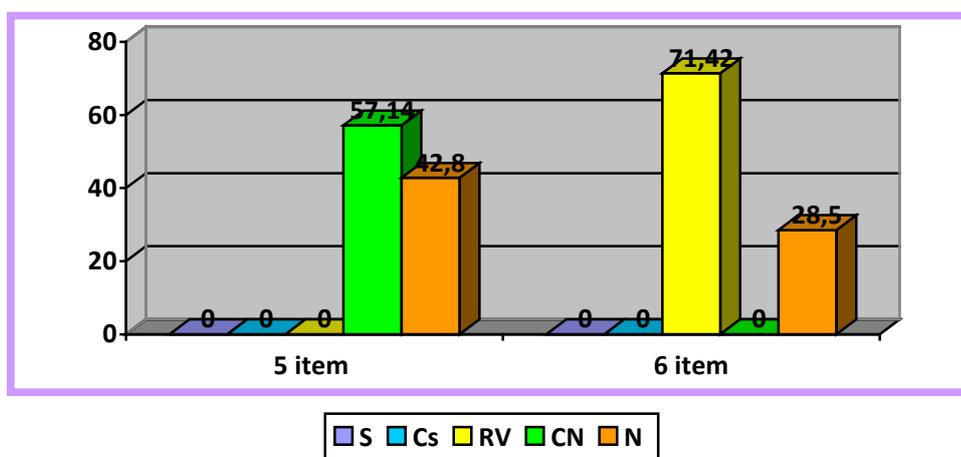
**Ítems:** 5,6

**Cuadro N° 05**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>5°- El personal directivo le sede su rol a los docentes de la escuela la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de las tareas.</b>									
0	0	0	0	0	0	20	57.14	15	42.8
<b>6°- Los directivos de la escuela desarrollan conjuntamente con los docentes estrategias para vincular acciones con la comunidad.</b>									
0	0	0	0	25	71.42	0	0	10	28.5

**Grafico N° 03**

Liderazgo Situacional



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** Con respecto a los ítems N° 5 y 6, en cuanto al manejo del liderazgo situacional los docentes encuestados reportan que 57.14% afirma en el ítem N° 5 que, casi nunca el personal directivo le sede su rol a los docentes de la escuela la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de las tareas y en el ítem N° 6 71,42 % respondieron que rara vez los directivos de la escuela desarrollan conjuntamente con los docentes estrategias para vincular acciones con la comunidad.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es importante vincular con todos los actores del sistema educativo manejado desde la gerencia escolar y un directivo como pilar en la institución debe ser líder proyectando su esencia aunado a la experiencia tal como lo explica Daft (2006), en su libro La Experiencia del Liderazgo, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estilos de liderazgo

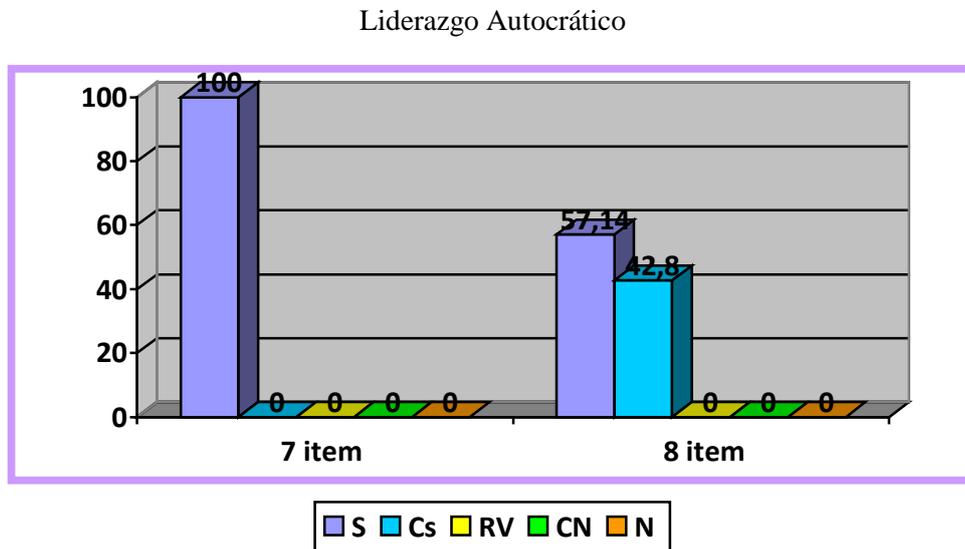
**Indicador:** Liderazgo Autocrático

**Ítems:** 7,8

**Cuadro N° 06**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>7°- El personal directivo realiza acciones en la escuela sin tomar en cuenta tu opinión.</b>									
35	100	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>8°-Los directivos de la escuela poseen una actitud autoritaria con el resto del personal de la escuela</b>									
20	57.14	15	42.8	0	0	0	0	0	0

**Grafico N° 04**



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem N° 7, afirman un total del 100% que siempre el personal directivo realiza acciones en la escuela sin tomar en cuenta tu opinión y en el ítem N° 8 57.14% consideran que siempre los directivos de la escuela poseen una actitud autoritaria con el resto del personal de la escuela, lo que determina que un gerente escolar con una postura de esa categoría la define Levicki (2001) como el líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estilos de liderazgo

**Indicador:** Liderazgo Democrático o participativo

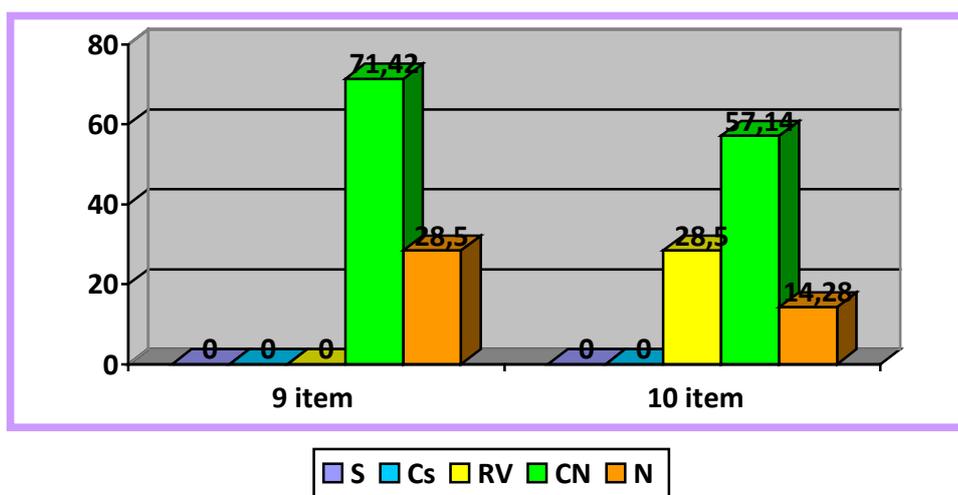
**Ítems:** 9, 10

**Cuadro N° 07**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>9°- Con qué frecuencia sientes que el personal directivo de la escuela permite la opinión del personal docente en la toma de decisiones</b>									
0	0	0	0	0	0	25	71.42	10	28.5
<b>10°- Qué grado de satisfacción sientes por las acciones realizadas por parte del personal directivo de la escuela.</b>									
0	0	0	0	10	28.5	20	57.14	5	14.28

**Grafico N° 05**

Liderazgo Democrático o participativo



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** en el ítem N° 9 los docentes encuestados 71.42% reportan que sienten con frecuencia que casi nunca el personal directivo de la escuela permite la opinión del personal docente en la toma de decisiones, y en el ítem N° 10 un porcentaje del 57.14 afirman que casi nunca sienten grado de satisfacción sientes por las acciones realizadas por parte del personal directivo de la escuela.; situación que se traduce en un cuerpo de gerentes cerrado ante la participación en la toma

de decisiones como en las acciones a realizar en la institución, el cual se definió como débil que debe tener el líder y sus seguidores.

Ante el análisis anterior Levicki (2001), establece que dicha relación se define como un tipo de liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estilos de liderazgo

**Indicador:** Liderazgo Liberal o permisivo

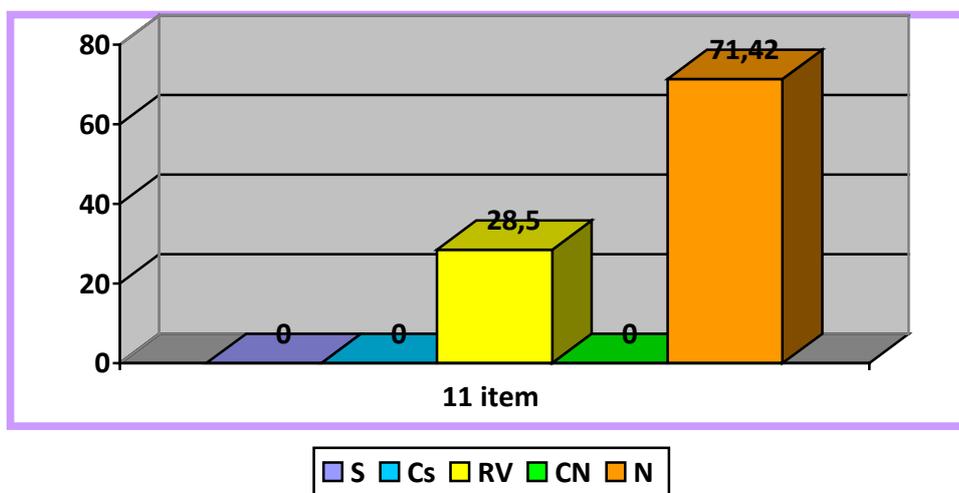
**Ítems:** 11

**Cuadro N° 08**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>11°- Consideras que el personal directivo es flexible ante su funciones como gerente en la escuela</b>									
0	0	0	0	10	28,5	0	0	25	71,42

**Grafico N° 06**

Liderazgo Liberal o permisivo



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** para efecto del ítem N° 11 71.42% de los encuestados consideran que el personal directivo nunca es flexible ante sus funciones como gerente en la escuela, lo importante es buscar la manera de ser abierto ante algunas circunstancias en la institución claro está que la intención es no ser como el liderazgo liberal (laissez faire) que define Levicki (2001), como aquel líder que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estilos de liderazgo

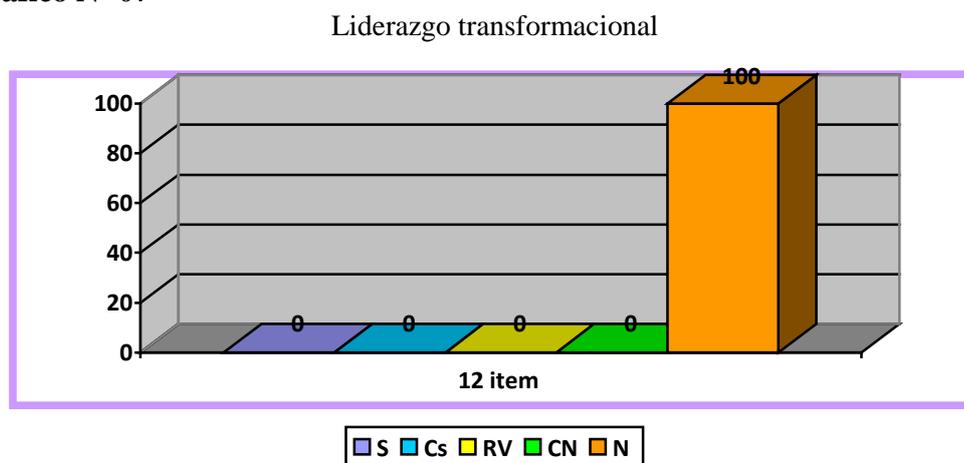
**Indicador:** Liderazgo transformacional

**Ítems:** 12

**Cuadro N° 09**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>12°- Identificas en el personal directivo de tu institución una actitud de líder transformador.</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Grafico N° 07**



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

Interpretación: en relación a este ítem N° 12 la coincidencia de los docentes en sus respuesta afirman que el 100% de los mismo nunca han identificado al personal directivo de su institución con una actitud de líder transformador, considerando que es indispensable tener dentro de sus cualidades un líder de esa categoría, así como el autor Levicki (2001), donde los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo, aquel que influye como líder sobre sus subordinados de manera sana.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Aspectos Estructurales de Liderazgo

**Indicador:** Disposición actitudinal

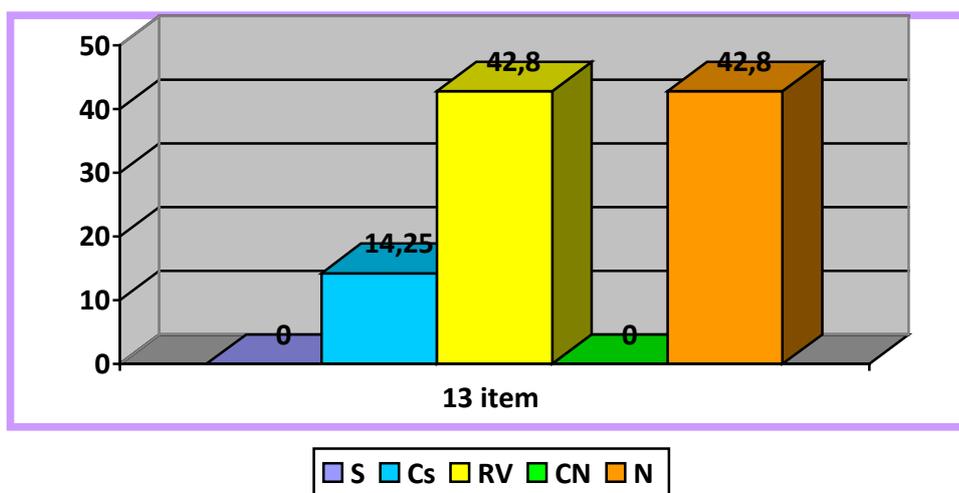
**Ítems:** 13

**Cuadro N° 10**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>13°- El personal directivo de la escuela mantiene una disposición de servicio, vocación ante la labor que desempeña</b>									
0	0	5	14,28	15	42,8	0	0	15	42,8

**Grafico N° 08**

Disposición actitudinal



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** de acuerdo a los encuestados los mismos coinciden en relación a que en el ítem N° 13 42.8% un grupo respondió que rara vez y otro que nunca el personal directivo de la escuela mantiene una disposición de servicio, vocación ante la labor que desempeña; Considerando las responsabilidades que Bayard (2005) asigna al gerente, ésta se corresponde con las tareas que debe cumplir un buen gerente educativo, y de allí la afirmación de que sus funciones están en el campo de la gerencia y en tal sentido debe orientar sus esfuerzos a la integración efectiva de los recursos disponibles para lograr un óptimo rendimiento en el proceso de formación y capacitación del recursos humano.

Según Druker (1996), “todo gerente, en el desempeño de sus funciones debe cumplir cinco operaciones básicas: fijar los objetivos, organizar, motivar y comunicar, establecer patrones de medidas para desarrollar en las personas aptitudes para el logro” (p. 56)

De manera que, se puede establecer que un docente con funciones directivas en la institución debe poseer una disposición actitudinal, lo que le permite generar cambios significativos en la escuela, a partir de su personalidad y luego el resto de los educadores que lo acompaña en su labor diaria.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Aspectos Estructurales de Liderazgo

**Indicador:** Compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela

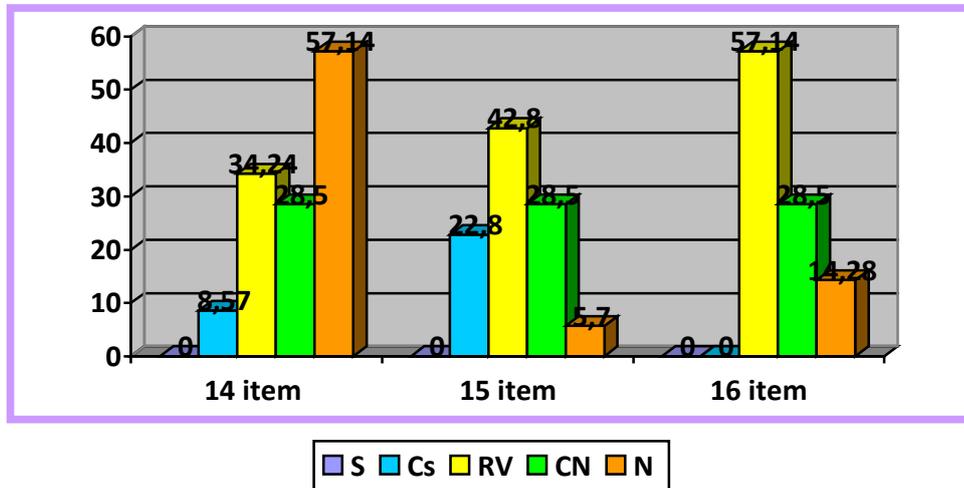
**Ítems:** 14, 15, 16

**Cuadro N° 11**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>14°- Los directivos de la escuela muestran una actitud de compromiso de la gestión escolar vinculado con la sociedad, comunidad entre otros.</b>									
0	0	3	8.57	12	34.28	10	28.5	20	57.14
<b>15°- El gerente en la escuela posee un compromiso de lograr el desarrollo de la institución hacia la excelencia educativa.</b>									
0	0	8	22.8	15	42.8	10	28.5	2	5.7
<b>16°-El directivo genera vínculos entre docentes, estudiantes, padres y representantes; con el entorno que lo rodea</b>									
0	0	0	0	20	57.14	10	28.5	5	14.28

**Grafico N° 09**

Compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** de acuerdo a las respuestas emitidas por los docentes en cuanto al compromiso en el desarrollo organizacional en la escuela, en el ítem N° 14, arrojó 57.14 % donde la mayoría reconoció los directivos de la escuela nunca muestran una actitud de compromiso de la gestión escolar vinculado con la sociedad, comunidad entre otros. Para efecto del ítem N°15, 42.8 % que rara vez el gerente en la escuela posee un compromiso de lograr el desarrollo de la institución hacia la excelencia educativa y al igual ocurre en el ítem N° 16 42.8 % también rara vez el directivo genera vínculos entre docentes, estudiantes, padres y representantes; con el entorno que lo rodea.

De ahí que el autor Bayard (2005) asigna al gerente, debe orientar sus esfuerzos a la integración efectiva de los recursos disponibles para lograr un óptimo rendimiento en el proceso de formación y capacitación de los recursos humano así como Según Druker (1996) que:

Todo gerente, en el desempeño de sus funciones debe cumplir cinco operaciones básicas: fijar los objetivos, organizar, motivar y comunicar, establecer patrones de medidas para desarrollar en las personas aptitudes para el logro” (p. 56)

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Aspectos Estructurales de Liderazgo

**Indicadores:** Proceso comunicacional efectivo y Ambiente organizacional óptimo, activo y participativo.

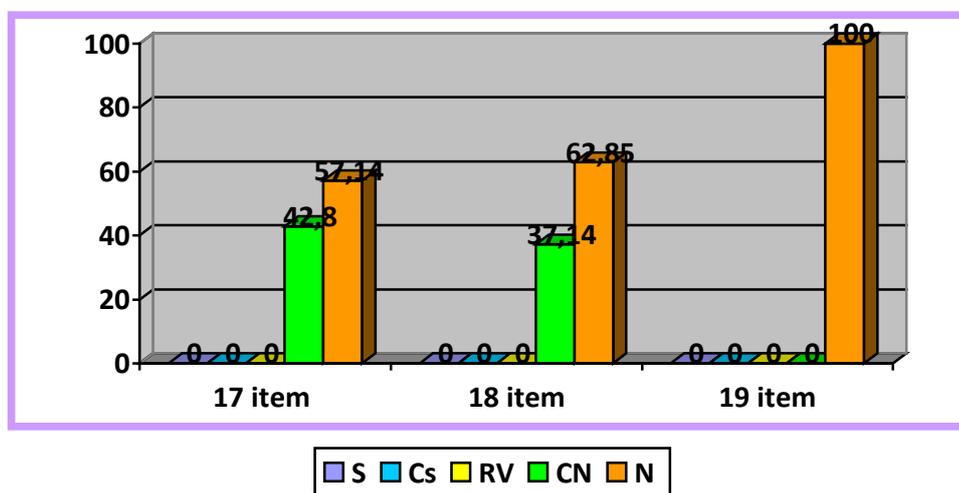
**Ítems:** 17, 18, 19

**Cuadro N° 12**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>17°- El personal directivo se comunica de manera clara, lógica, congruente con el resto del personal de la escuela</b>									
0	0	0	0	0	0	15	42.8	20	57.14
<b>18°- El directivo de la escuela posee habilidades comunicativas que logran mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela</b>									
0	0	0	0	0	0	13	37.14	22	62.85
<b>19°- Los directivos de la escuela promocionan espacios para que todos participen de manera proactiva</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Grafico N° 10**

Proceso comunicacional efectivo y Ambiente organizacional óptimo, activo y participativo



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** durante el proceso de la aplicación del cuestionario a los docentes focalizado en el indicador proceso comunicacional efectivo y Ambiente organizacional óptimo, activo y participativo, en los tres ítems que lo conforman

el rango de respuesta apunta a que nunca es efectivo este proceso, lo que Chiavenato (2001), expresa que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.46). De allí, que los planteles escolares día a día se ven afectados por distintos factores y entre ellos aún prevalece el liderazgo, en ocasiones el docente manifiesta que su director no ejerce su liderazgo válido para mantener en armonía la institución

Dado que, en el ítem N° 17 57.14% respondieron que nunca han observado al personal directivo que se comunica de manera clara, lógica, congruente con el resto del personal de la escuela, así como en el ítem N° 18 62.85% respondieron que nunca el directivo de la escuela posee habilidades comunicativas que logran mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela y para finalizar en el ítem N° 19 la totalidad dando 100% de coincidencia nunca los directivos de la escuela promocionan espacios para que todos participen de manera proactiva.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Factibilidad

**Indicadores:** Institucional, Legal y Personal

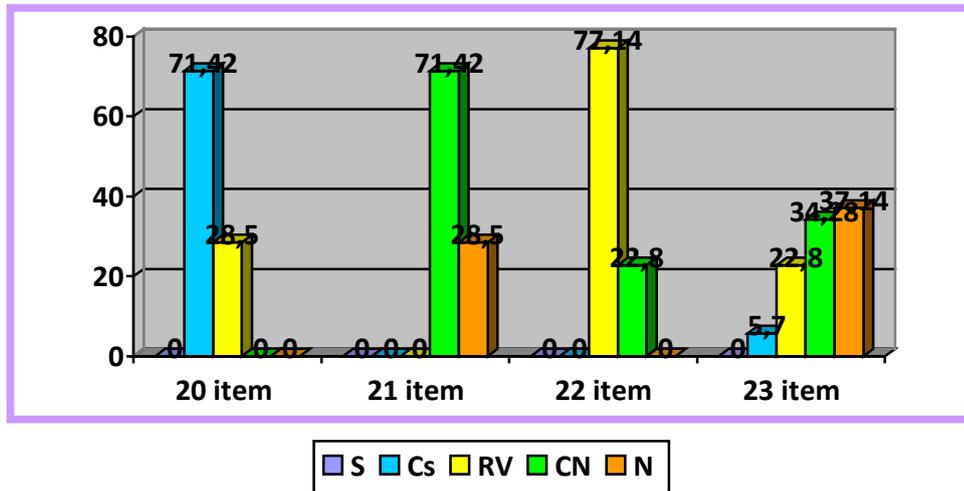
**Ítems:** 20, 21, 22 y 23

**Cuadro N° 13**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>20°- El personal directivo involucra a la totalidad de los miembros de la escuela ante cualquier actividad a desarrollar.</b>									
0	0	25	71.42	10	28.5	0	0	0	0
<b>21°- El personal directivo aplica correctivos a justados a derecho a los docentes de la institución</b>									
0	0	0	0	0	0	25	71.42	10	28.5
<b>22°- El directivo de la escuela posee una personalidad afable en la jornada laboral diariamente.</b>									
0	0	0	0	27	77.14	8	22.8	0	0
<b>23°- Los gerentes de las escuelas desde su investidura transmiten una personalidad de confianza al resto de los docentes en la institución</b>									
0	0	2	5.7	8	22.8	12	34.28	13	37.14

**Grafico N° 11**

Institucional, Legal y Personal



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** El gerente educativo debe ser un líder en la jurisdicción de su organización; ese liderazgo se pone eficazmente en acción no sólo mediante las cualidades personales, sino por las competencias que posea en el plano profesional para poder cumplir con las funciones inherentes al cargo. Desde esta perspectiva, las instituciones educativas, vistos como centros de desarrollo de seres humanos adquieren relevancia si se trata del liderazgo que se ejerce y que puede servir de proyección de dichas instituciones. En este sentido, la educación como servicio social es un derecho de todos, tal y como lo establece el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad...

Sin embargo en la realidad los docentes encuestados pierden inherencia en la institución considerando que en el ítem N° 20 las respuestas apuntan a que 77.42 % del personal directivo casi siempre involucra a la totalidad de los miembros de la escuela ante cualquier actividad a desarrollar. Desde el punto de vista legal en

el ítems N° 21 los resultados arrojaron que 71.42 % consideran que casi nunca el personal directivo aplica correctivos a justados a derecho a los docentes de la institución; para efecto del ítem N° 22 71.42 % afirma que el directivo de la escuela rara vez posee una personalidad afable en la jornada laboral diariamente; y por último en el ítem N° 23° solo pocos con 37.14% establecen que los gerentes de las escuelas nunca a partir de su investidura transmiten una personalidad de confianza al resto de los docentes en la institución

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa

**Indicadores:** Redimensión de la gerencia educativa.

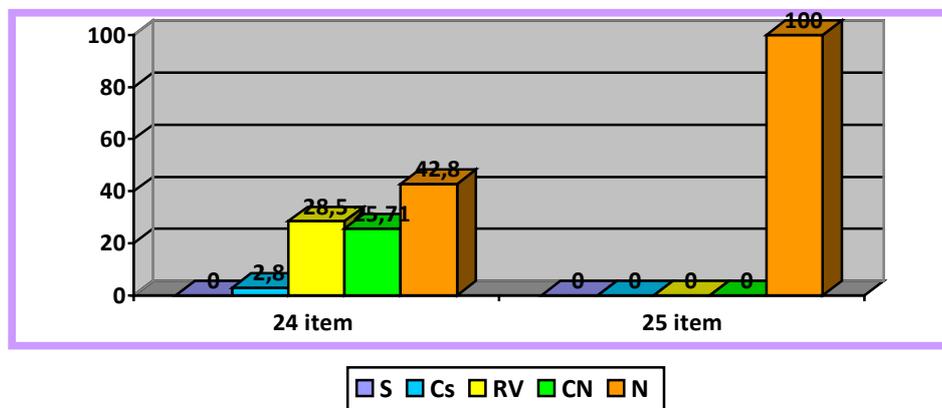
**Ítems:** 24, 25

**Cuadro N° 14**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>24°- El personal directivo de la institución demuestra esfuerzos desde una redimensión de la gerencia educativa que forje cambios gerenciales a favor de una educación de calidad</b>									
0	0	1	2.8	10	28.5	9	25.71	15	42.8
<b>25°- Los directivos de la institución educativa se mantienen actualizados en áreas de gerencia educacional.</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Grafico N° 12**

Redimensión de la gerencia educativa.



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** en cuanto a la redimensión de la gerencia educativa. En el ítem N° 24° los encuestados respondieron que 42.8 % el personal directivo de la institución nunca demuestra esfuerzos desde una redimensión de la gerencia educativa que forje cambios gerenciales a favor de una educación de calidad, donde desde el inicio la planificación representa una función fundamental en todo proceso gerencial. Esta forma las bases desde la cual se levantan las futuras acciones administrativas más aun si estas van encaminadas desde la redimensión de la gerencia, por cuanto en ellas se establecen los objetivos, estrategias, recursos y medios deseados. De allí que la planificación actualizada es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible. (Drucker, 2001)

Para efecto del ítem N° 25 100% respondió que nunca los directivos de la institución educativa se mantienen actualizados en áreas de gerencia educacional. De ahí que si un gerente educativo no se planifica, no se mantiene actualizado, por ello la planificación gerencial es una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite transmitir los objetivos de la organización, según Gairín (2000, p.32), la tarea fundamental del administrador en educación debe consistir en asegurarse de que todas las personas comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sepan cuáles van a ser los métodos que se van a emplear para lograrlo. La planeación equivale a seleccionar entre diversas acciones opcionales y futuras, la de una empresa que conformarán los objetivos y metas de la institución.

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa

**Indicadores:** Manejo de Negociación

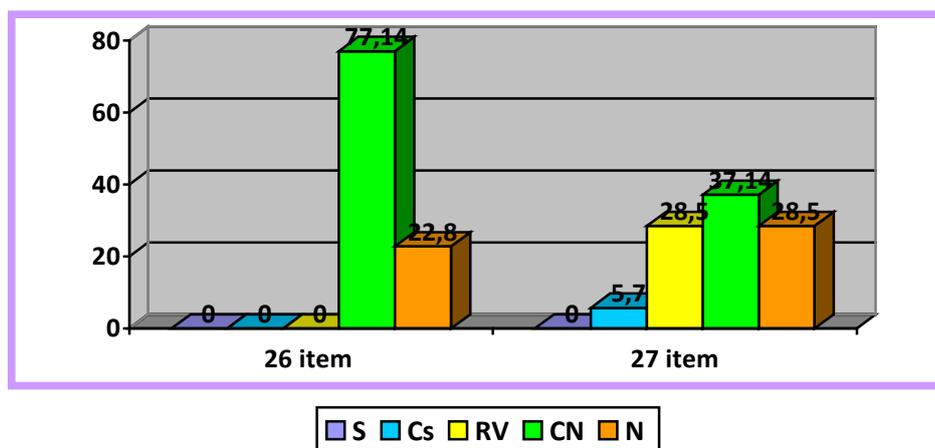
**Ítems:** 26, 27

**Cuadro N° 15**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>26°- Utiliza la negociación como estrategia de gestión para resolver los conflictos en la escuela</b>									
0	0	0	0	0	0	27	77.14	8	22.8
<b>27°- Los directivos de la institución respetan los acuerdos tomados en las negociaciones para el beneficio de los miembros de la escuela.</b>									
0	0	2	5.7	10	28.5	13	37.14	10	28.5

**Grafico N°13**

Manejo de Negociación



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** en función de las respuestas totalizadas en el ítem N° 26° 71.42 % la mayoría coincide en que los directivos casi nunca Utiliza la negociación como estrategia de gestión para resolver los conflictos en la escuela, es por ello que desde el proceso de la planificación gerencial es importante una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite transmitir los objetivos de la organización, según Gairín (2000, p.32), la tarea fundamental del administrador en educación debe consistir en asegurarse de que todas las personas

comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sepan cuáles van a ser los métodos que se van a emplear para lograrlo. La planeación equivale a seleccionar entre diversas acciones opcionales y futuras, la de una empresa que conformarán los objetivos y metas de la institución.

Para efecto del ítem N° 27° 37.14 % de los encuestados afirman que casi nunca los directivos de la institución respetan los acuerdos tomados en las negociaciones para el beneficio de los miembros de la escuela. De manera que, entre los objetivos de la planeación se tiene la necesidad de anticiparse, es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Otro objetivo es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada (Calzadilla, 1998, p. 36)

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa

**Indicadores:** Plan estratégico: El discurso Gerencial

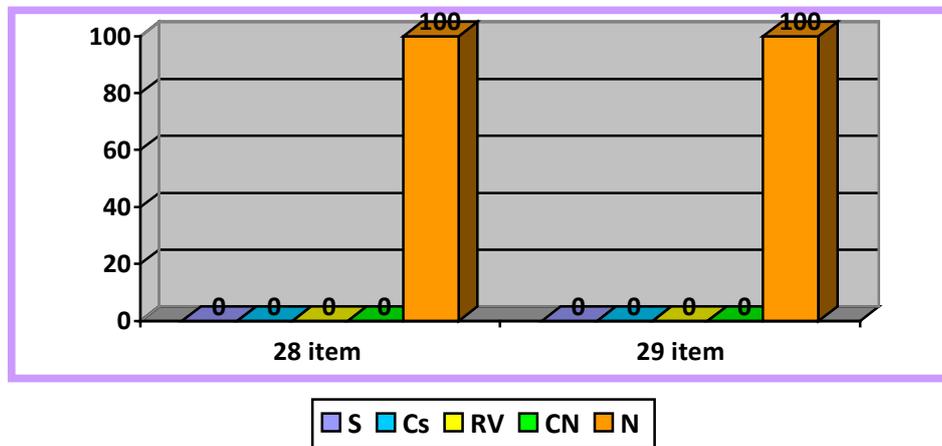
**Ítems:** 28, 29

**Cuadro N° 16**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>28°-El personal directivo aplica estrategias gerenciales ontológicas que permite establecer cambios ante la jornada laboral en los docentes de la escuela</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
<b>29°-Los directivos de la escuela utilizan un discurso gerencial desde la dimensión ontológica en la en la institución</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Gráfico N° 14**

Plan estratégico: El discurso Gerencial



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

**Interpretación:** De acuerdo al ítem N° 28 los docentes encuestados en totalidad el 100% opinan que nunca el personal directivo aplica estrategias gerenciales ontológicas que permite establecer cambios ante la jornada laboral en los docentes de la escuela, por ello Ávila (2007) el liderazgo tiene tres implicaciones:

1. Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dan su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo.
2. Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas manera. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. Es la capacidad para usar de diferentes formas el poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. (p. 7)

En esta misma línea del pensamiento, cuando en una institución educativa se habla de que la misma se proyecta sin la marca de un líder ontológico que oriente los procesos internos de la organización desde la lógica racional real y actual, con mística de trabajo y vocación de servicio.

Al igual que en el ítem anterior en este caso el N° 29 100% respondió que nunca los directivos de la escuela utilizan un discurso gerencial desde la dimensión ontológica en la institución, situación que desde la gerencia el discurso conduce hacia el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, sin embargo para llegar al logro de resultados es necesario ejecutar funciones, Lewin (2003), incluye las siguientes funciones:

Se considera que el Líder debe tener responsabilidad de dirigir al grupo hacia la ejecución de la tarea y hacia el logro del bienestar social y a la solución de los problemas de la organización. Ser comunicador, donde adquiere información de su propio grupo, divulgar con fines gerenciales la información dentro de la organización y a través de la misma la proyecta en la comunidad local donde se desempeña.

Se maneja como motivador, según Weiss (2002), se refiere al conocer al grupo, sus capacidades e impulsarlos hacia el logro, teniendo en cuenta la satisfacción personal. También desde la toma de decisiones, para Sánchez (2006), es una habilidad por el cual se aprende a resolver situaciones problemáticas y a la vez enseñarle al grupo a formar parte del propio proceso de la toma de decisiones. Finalmente gerencial en el manejo del Cambio, significa para Guédez (2000), significa “Situarse en la actualidad y no en el pasado, adaptarse utilizando estrategias nuevas, decisiones más rápidas, flexibilidad y una implementación orientada hacia la acción” (p. 67).

**Variable:** Liderazgo situacional del personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”.

**Dimensión:** Estrategias Ontológicas en la gerencia educativa

**Indicadores:** Diálogos Directivos y Cambio de Roles

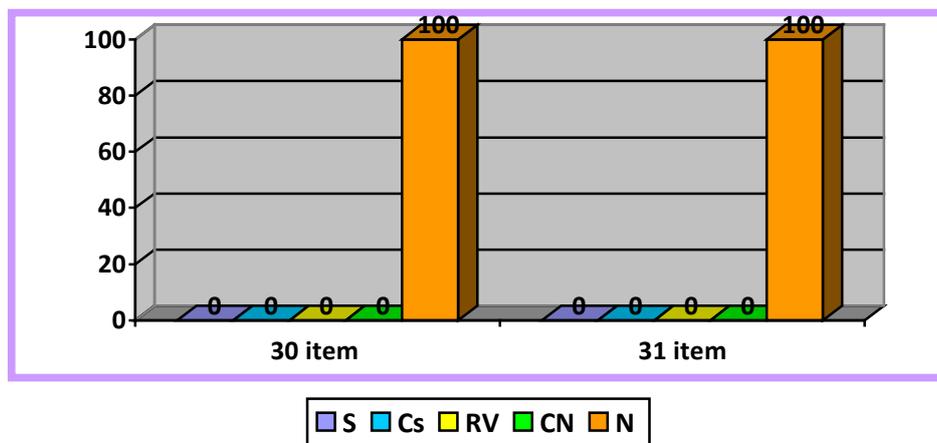
**Ítems:** 30,31

**Cuadro N° 17**

Siempre	%	Casi siempre	%	Rara Vez	%	Casi nunca.	%	Nunca	%
<b>30°- Los gerentes de la escuela establecen diálogos directivos de manera permanente, oportuna, lógica, coherente y congruente hacia el resto del personal docente.</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100
<b>31°- Los directivos de la escuela aplica los cambio de roles durante el ejercicio profesional con los docentes de la escuela</b>									
0	0	0	0	0	0	0	0	35	100

**Grafico N°15**

Plan estratégico: El discurso Gerencial



**Fuente:** Instrumento aplicado a los docentes del Municipio Libertador. Nieves (2013)

Interpretación: Similar a los ítems anteriores en el ítem N° 30 la totalidad de los docentes afirman con un 100% que nunca los gerentes de la escuela establecen diálogos directivos de manera permanente, oportuna, lógica, coherente y congruente hacia el resto del personal docente, de acuerdo con Sánchez (2004), “Hay que darse la oportunidad de mirar un poco más allá y desde un poco más arriba; y trazar un mapa de ruta”. (p.56). Esto permite ponderar el proceso de toma de decisiones y convertir al rumbo y al objetivo en un mensaje común para toda la

organización y para todos los participantes externos, de forma tal de que empujen todos para el mismo lado; reconocer cual es el impacto del entorno, y, más allá del día a día, revisar centros educativos en los que se podría entrar y perfilar a los competidores aun antes de que tengan nombre y apellido

Así como, en el ítem N ° 31 todos coinciden 100% que nunca los directivos de la escuela aplica el cambio de roles durante el ejercicio profesional con los docentes de la escuela, en este sentido, Kaufman (2001) refiere que:

La planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. (p.56)

Esta visión debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen. Debe permitir entender los cambios e internalizarlos. Y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

Por otra parte, el rol de la alta gerencia es cada vez más relevante, y es la causa visible del éxito. La causa no visible son los recursos humanos y tecnológicos, entre los cuales se encuentran los departamentos de planificación, como alguien obligado a pensar en el futuro. Los departamentos de planificación están llamados a manejar la “secretaría” del plan estratégico el cual en realidad le duele a toda la institución, versus el enfoque tradicional de ser sus “dueños”, pues la planificación pasó de ser una actividad reservada a unos pocos, a convertirse en una actividad de esfuerzos compartidos a través de la cual se busca el compromiso y la identificación, así como se refuerza el liderazgo.

**LA PROPUESTA**  
**“PLAN ESTRATEGICO”**

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Fundamentación de la Propuesta**

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de abordar en el proceso educativo que responda a los requerimientos que atraviesa una crisis en todos sus niveles, además de las carencias en cuanto a la participación coherente y congruente de los directivos de las escuelas. En ésta propuesta, se plantean alternativas dirigidas a mejorar la estructura desde una redimensión del liderazgo situacional desde una postura ontológica en el Municipio Escolar Libertador, para así propiciar una escuela más participativa y menos aislada de la realidad que la rodea, para ofrecer una herramienta viable para todos los involucrados en el proceso educativo.

La propuesta viene dada para la formación de un Liderazgo situacional Hacia el personal directivo del municipio libertador: “plan estratégico ontológico”, que a continuación se expone, incluye objetivos, responsables de la propuesta, factibilidad a nivel presupuestario, humano e institucional; así mismo se presenta su ejecución en tres fases:

- Introdutoria
- Diagnóstica
- Operativa

Esta propuesta está elaborada específicamente en el Municipio Escolar Libertador en cuanto a los planteles de dicho distrito con el propósito de que muchos de sus aspectos pueden ser adoptados por otras instituciones que

presenten características similares y que estén interesadas en mejorar la relación de los directivos y los docentes de las instituciones.

### **Justificación de la Propuesta**

Esta propuesta se justifica de acuerdo a la formación del liderazgo del personal directivo de las instituciones del Municipio Escolar Libertador desde una postura ontológica bajo estrategias que garantizan el desarrollo eficaz del docente con dichas funciones ante cualquier plan o programa educativo. Considerando que estos deben revisar los distintos aspectos, elementos, condiciones, cualidades, de su personalidad para poder lograr el éxito como líder situacional ontológico en el plantel.

Además de, estudiar la conducta y comportamiento interno de cada uno, exteriorizar su potencialidad hacia el personal docente que lo acompaña en sus labores diarias con el objeto de lograr la construcción organizacional ecuánime, efectiva, eficiente, optima, axiológica, en el que continuamente se evalúen sus actitudes, aptitudes, capacidades, intereses, expectativas, y puedan posicionarse de una visión compartida bajo los preceptos de objetivos claros, precisos y coherentes consustanciados con la misión escolar en procura de minimizar aquellos nudos problemáticos que limiten la labor educativa.

La propuesta plantea una estructura operativa que facilite el fortalecimiento de las experiencias profesionales, la transformación del quehacer escolar y la orientación pertinentes y permanentes de cara a los conflictos internos y externos, competencias insanas, entre otros elementos que interrumpen la armonía organizacional escolar, de ahí que busque lograr un cambio en la misma hacia todos los miembros de la comunidad educativa, de manera que, entre todos asuman los objetivos de la organización como un reto personal, que trabajen mancomunadamente.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar un plan estratégico ontológico del liderazgo situacional para el personal directivo del Municipio Libertador, Tocuyito- Edo -Carabobo

### **Objetivos Específicos**

- Revisar la necesidad de la formación del liderazgo Situacional Ontológico para el personal directivo del Municipio Escolar Libertador.
- Estudiar los elementos indispensables en el proceso de la formación a los docentes con la función de directivos en las escuelas
- Evaluar la factibilidad de un plan estratégico ontológico del liderazgo situacional para el personal directivo del Municipio Libertador, Tocuyito Edo Carabobo

### **Responsable de la Propuesta**

La propuesta plan estratégico ontológico del liderazgo situacional para el personal directivo del Municipio Escolar Libertador, será responsabilidad de la autora de la investigación, así como del personal docente y directivo del plantel. También, para su implementación y desarrollo, se nombrará una comisión de integración formada por los participantes en la investigación.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La propuesta un plan estratégico ontológico del liderazgo situacional para el personal directivo del Municipio Escolar Libertador, es factible debido a que se cuenta con el recurso humano y material necesario dentro de la institución. Además, se cuenta con la colaboración de personas especializadas en diversas áreas.

En tal sentido, la participación de todos constituye una necesidad sentida tanto a nivel personal como profesional por parte de los directivos de las escuelas en el proceso educativo, de allí que se hace imprescindible presentar un plan estratégico ontológico del liderazgo situacional para el fortalecimiento de dicho personal.

### **Planificación de la Propuesta**

La planificación de la propuesta estará orientada a motivar la participación efectiva de los docentes con función directiva en las instituciones educativas del municipio escolar libertador con el propósito de lograr la excelencia en la gerencia educativa, la cual se pretende desarrollar en tres fases, que son:

- Introdutoria
- Diagnóstica
- Operativa

### **Fase Introdutoria**

Esta fase consiste en informar, motivar y organizar a los grupos que conforman la gerencia escolar del proceso educativo (directivo, docentes). Esta información se llevo a cabo con el propósito de que la institución, aporten los elementos básicos para lograr la excelencia institucional, con la investigadora como asesor de dicho proceso.

### **Fase Diagnóstica de la Propuesta**

Esta fase de diagnóstico contendrá la revisión de las necesidades, expectativas e intereses de los participantes de la investigación miembros del personal directivos de las escuelas en cuanto al logro en la formación de los directivos de las instituciones, así como detectar los recursos disponibles de la misma. El resultado del diagnóstico permitirá jerarquizar las necesidades y elaborar planes de acción para solucionarlas.

## **Fase Operativa de la Propuesta**

Esta fase operativa, consiste en la ejecución a nivel local, de las actividades que atiendan al desarrollo de la formación del personal docentes con funciones directivas, organizados de acuerdo a la planificación realizada y a los recursos disponibles. Durante el desarrollo de ésta fase se realizará un seguimiento y una evaluación constante, para garantizar el éxito y tomar correctivos a tiempo. De acuerdo a las necesidades, intereses y problemas detectados y jerarquizados, se elaborarán los diferentes planes de acción que posteriormente serán desarrollados como alternativas de solución.

## **Estructura de la Propuesta**

**Nombre de la Propuesta:** Liderazgo Situacional del personal directivo del Municipio Escolar Libertador: “Plan Estratégico Ontológico”.

## **Descripción del Programa**

El programa proporciona técnicas racionales de definición y solución de problemas con la finalidad de diseñar e implantar acciones hacia la formación personal directivo del Municipio Escolar Libertador en cuanto al Liderazgo Situacional Ontológico, que conllevan a satisfacer las necesidades de los recursos humanos involucrados.

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de abordar en el proceso educativo que responda a los requerimientos que atraviesa una crisis en todos sus niveles, además de las carencias en cuanto a la participación coherente y congruente de los directivos de las escuelas. En ésta propuesta, se plantean alternativas dirigidas a mejorar la estructura desde una redimensión del liderazgo situacional desde una postura ontológica en el Municipio Escolar Libertador,

En tal sentido, se realiza como un proceso sistemático que utiliza un procedimiento metódico para representar una fuente importante de información

acerca del funcionamiento del plan estratégico planteado, para que influya en su grado de eficiencia, que proporcione datos acerca del cumplimiento de sus objetivos y que señale la vía para la formulación de nuevos cambios y transformación social.

De manera que, se da como una situación de entrada, a partir de la cual se desencadena un proceso destinado a la consecución de los actores escolares, cerrándose mediante un círculo de reinformación previsto para los fines de control, revisión y evaluación del propio sistema.

### **Objetivos del Plan Estratégico Ontológico**

#### **Objetivo General**

Fortalecer el desempeño del Personal Directivo de la Escuelas de Municipio Escolar Libertador desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica

#### **Objetivos Específicos**

Sensibilizar a la colectividad en cuanto a su participación activa desde el significado lógico de Liderazgo

Identificar los elementos de Liderazgo en el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas del Municipio Libertador

Estructurar herramientas ontológicas orientadas al Liderazgo Situacional

Establecer Estrategias para el fortalecimiento el desempeño del Personal Directivo de la Escuelas de Municipio Libertador desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica

## **Eventos del Plan Estratégico Ontológico**

### **Evento Normativa o tradicional:**

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado. Plan presenta las siguientes características:

- Capacidad de auto evaluarse y evolucionar.
- La utilización de técnicas de análisis y predicción.
- Desarrollado de un complejo sistema institucional y legal propio.
- Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde salen elementos más relevantes.
- Tiene fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo pedagógico.
- El planificador es “omnisciente”.

### **Evento Situacional:**

Para este enfoque la planificación es: “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”. (Castellano, 1998)

Otra definición dice que: “Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social”. (Amarista – Camacho, 2004)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el institucional desde el personal directivo.
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.

- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.
- Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

La planificación situacional se da en cuatro momentos básicos, los cuales son:

- El momento explicativo se basa en flujogramas de causa – efectos para cada problema considerado; las manifestaciones más visibles de dichos problemas se anotan como fenoproducción. Sus causas más inmediatas, resultado de la acumulación de e institucionalización de ciertos hechos, como fenoestructura; y las causas más profundas, en la raíz misma de la sociedad, como genoestructura.
- En el momento normativo se establece el “deber ser”. Determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguida.
- En el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el “poder ser”. Es decir, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones. Se ubican las trayectorias y se selecciona el curso de acción sobre el cambio situacional esperado.
- Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un

banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

La proyección situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujograma situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

### **Evento Estratégico:**

A este tipo de momento de la planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización (Autopoietico).
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.

- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición preactiva, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de proyección se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

- Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
- Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.
- La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.
- Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La proyección estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de pareto, histograma y matriz de selección.

### **Evento Táctico Operacional:**

El momento táctico operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los directivos y los coordinadores de la institución.
- Trata con actividades normales programables.
- Se maneja información interna y externa.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.
- Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

### **Sinopsis de contenido**

Conceptualización de Liderazgo Aspectos Estructurales de Liderazgo  
Herramientas ontológicas Liderazgo Situacional Estrategias Ontológicas en la  
gerencia educativa

### **Evaluación del Insumo**

Conocidas las discrepancias existentes, el planificador podrá saber a dónde se dirige y como determinar si ha alcanzado sus objetivos. Una vez determinadas las necesidades de la situación presente y los resultados que se desean se deben tomar decisiones relativas a los requisitos necesarios para resolver los problemas existentes.

En esta etapa se decide que debe hacerse y cuáles son las estrategias aplicadas en el plan que se disponen para lograrlo.

### **Evaluación del Proceso**

En esta etapa se requiere seleccionar las estrategias y medios apropiados para conseguir el objetivo propuesto en el plan. Aquí se cumplen las acciones para procesar y transformar los insumos disponibles conforme a los fines y objetivos del taller, para obtener un resultado.

Fundamentalmente se trata de mantener aquí en constante evaluación como se va desarrollando el programa con las variables de tiempo e insumos, y determinar si se cumplen los objetivos planteados, esto posibilita la verificación en la práctica si con la aplicación del plan evidencian problemas en el proceso

### **Las variables del Proceso son:**

- Control de lo planificado, con respecto al desarrollo del proceso educativo del personal directivo vinculando a un aspecto social, conjuntamente con los insumos.
- Sistema de registros continuos y medidas acorde con los propósitos del programa.
- Control de los aspectos físicos, bibliográficos.

### **Evaluación del Producto**

En esta etapa se operacionalizan todos los productos de las etapas anteriores. Es el resultado de un proceso transformado. Es el producto y constituye la finalidad para la cual se programaron y operacionalizaron los componentes del plan estratégico. Si el producto es el esperado, es por tanto, congruente con el objetivo.

Es la confrontación que se establece entre el debe ser (modelo normativo) con él “es” (la realidad no es más que el insumo elaborado). Esta confrontación dará pauta para determinar si se han logrado los objetivos propuestos. Es de hacer notar que esto no es un producto final, sino todo lo contrario, es uno continuo para verificar y mejorar el proceso en su constante devenir, se puede decir, que es un intermedio del impulso entre ser y el debe ser.

**Las necesidades o variables del producto son:**

- Evaluación de diferentes tipos y de manera continua, que permita detectar los principales problemas y evidencie las debilidades y fortalezas que influyan en el producto obtenido.
- Conocimiento cabal del participante al finalizar el programa y satisfacción en cada sesión, entre otros.

**Evaluación de Reinformación**

Esta es una etapa evaluativo. Los datos se recogen durante el proceso y al finalizar, se compara la ejecución verdadera del sistema y los requisitos de ejecución observando las discrepancias. Con esta información se diseñan correctivos con el fin de optimizar los resultados.

Es parte de la energía que se importa del medio que rodea al sistema. Sirve para corregir deficiencias y errores en el logro de los objetivos del plan, los cuales se establecen como criterios para comparar lo logrado como resultado y lo previsto, todo ello con la finalidad de garantizar así un producto deseable.

De esta manera se mantendrá al proyecto dentro de los límites pautados por los objetivos, al permitir y facilita la corrección de errores y evitar la distorsión de los objetivos guías.

Toda la información que se recoge una vez que se finaliza el plan estratégico, permitirá modificar o no, en su aspecto estructural los objetivos, metas, los fines, etc., según la realimentación del plan.

**Las variables de Reinformación son:**

- Verificar si el propósito del programa cumple con las expectativas para los participantes a través de una evaluación de opinión al final del programa en cada sesión.
- Calidad del producto.

**Temporalidad del Programa**

**Duración:** 48 horas

**Lapso:** 8 días (6 horas diarias)

**Número de participantes:** 100

**Número de sesiones:** 6

**Horario:** Mañana 8:00 a 12:00 m. tarde 1:00 pm a 4: 00 pm

**Modelo Operativo**

La ejecución del programa estará orientada por un instrumento que contempla: evento, tiempo y costos. En el evento, se determinan las estrategias que se cumplirán. En el tiempo, se estipula la duración de cada evento y en el costo, lo referido al gasto que producirá el logro de cada uno de los eventos.



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



**Liderazgo Situacional del  
Personal Directivo del  
Municipio Libertador:**

**“Plan Estratégico Ontológico”.**

Autora: Ana María Nieves

Bárbula, Diciembre 2013

## Plan Estratégico Ontológico

**Objetivo General:** Fortalecer el desempeño del Personal Directivo de la Escuelas de Municipio Escolar Libertador desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica

Objetivos Específicos	Temáticas	Técnicas / Actividades	Responsable	Recursos	Evaluación
Sensibilizar a la colectividad en cuanto a su participación activa desde el significado lógico de Liderazgo	Conceptualización del Liderazgo	Torre de Papel Ontológico	Investigadora	Humanos: Docentes Directivos Facilitadora  Materiales: Video Proyector, Reproductor Lapto Papel Bond Lápices Colores Marcadores Revistas Periódicos Pabilo Pegamento	Durante la aplicación del plan estratégico Ontológico del Liderazgo situacional a personal directivo de las escuelas del Municipio Libertador se evaluara a los participantes a través de :  Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación  Al mismo tiempo realizaran resúmenes reflexivos, disertaciones pertinentes al tema y aporte significativos
Identificar los elementos de Liderazgo en el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas del Municipio Libertador	Aspectos Estructurales de Liderazgo	El Ovillo del Liderazgo	Investigadora		
Estructurar herramientas ontológicas orientadas al Liderazgo Situacional	Herramientas Ontológicas: Liderazgo Situacional	El tren de estrategias ontológicas de Liderazgo Situacional	Investigadora		
Establecer Estrategias para el fortalecimiento el desempeño del Personal Directivo de la Escuelas de Municipio Libertador desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica	Estrategias Ontológicas en la Gerencia Educativa	Collage de Liderazgo Situacional Ontologico	Investigadora		

**Elaborado por: Nieves (2013)**

## Sesión N° 01

### Objetivo Específico:

Sensibilizar a la colectividad en cuanto a su participación activa desde el significado lógico de Liderazgo

Contenidos	Técnicas	Tiempo	Responsable	Evaluación
Liderazgo: Importancia Tipos Razón Lógica Participación Activa	<p><b>Inicio:</b> Torre de Papel Ontológico</p> <p><b>Desarrollo:</b> Circulo de Liderazgo Conceptualización del Liderazgo</p> <p><b>Cierre:</b> La maleta <b>Reflexiones</b></p>	<p><b>15 min</b></p> <p><b>120 min</b></p> <p><b>60 min</b></p>	La Investigadora	<p>Observación directa de la receptividad de Docentes del Municipio Libertador ante el proceso de sensibilización y concienciación ante su postura como fundamentos del Líder ante su conceptualización</p> <p>Se considerara la: Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación</p> <p>Como proceso formativo personal de cada participante</p>

## Sesión N° 02

### Objetivo Específico:

Identificar los elementos de Liderazgo en el desempeño laboral del personal directivo de las escuelas del Municipio Libertador

Contenidos	Técnicas	Tiempo	Responsable	Evaluación
Elementos de Liderazgo en el desempeño laboral Docente	<b>Inicio:</b> El Ovillo del Liderazgo	<b>15 min</b>	La Investigadora	Observación directa de la receptividad de Docentes del Municipio Libertador ante los elementos fundamentales del Liderazgo
	<b>Desarrollo:</b> Mesa foro: Aspectos Estructurales de Liderazgo Ciclo de Preguntas y Respuestas	<b>120 min</b>		Discusión del conocimiento desde una postura lógica racional.
	<b>Cierre:</b> Tela de Araña  <b>Reflexiones</b>	<b>60 min</b>		Se considerara la: Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación  Como proceso formativo personal de cada participante

**Sesión N° 03**

**Objetivo Específico:**

Estructurar herramientas ontológicas orientadas al Liderazgo Situacional

<b>Contenidos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Liderazgo Situacional visto en el enfoque Ontológico</p>	<p><b>Inicio:</b> Arma Piezas</p> <p><b>Desarrollo:</b> Mesa de Trabajo sobre Herramientas Ontológicas: Liderazgo Situacional</p> <p><b>Cierre:</b> El tren de estrategias ontológicas de Liderazgo Situacional</p> <p><b>Reflexiones</b></p>	<p><b>15 min</b></p> <p><b>120 min</b></p> <p><b>60 min</b></p>	<p>La Investigadora</p>	<p>Observación directa de la receptividad de Docentes del Municipio Libertador ante el ante los elementos fundamentales del Liderazgo y su visión en la postura filosófica ontológica</p> <p>Construcción de herramientas y estrategias ontológicas del personal directivo a partir del Líder Situacional.</p> <p>Se considerara la: Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación</p> <p>Como proceso formativo personal de cada participante</p>

**Sesión N° 04**

**Objetivo Específico:**

Establecer Estrategias para el fortalecimiento el desempeño del Personal Directivo de la Escuelas de Municipio Libertador desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica

Contenidos	Técnicas	Tiempo	Responsable	Evaluación
Estrategias del Personal Directivo desde un Liderazgo Situacional ante una postura Ontológica	<p><b>Inicio:</b> Arma Piezas</p> <p><b>Desarrollo:</b> Estrategias Ontológicas en la Gerencia Educativa</p> <p><b>Cierre:</b> Collage de Liderazgo Situacional Ontológico</p> <p><b>Reflexiones</b></p>	<p><b>15 min</b></p> <p><b>120 min</b></p> <p><b>60 min</b></p>	La Investigadora	<p>Observación directa de la receptividad de Docentes del Municipio Libertador ante el ante los elementos fundamentales del Liderazgo y su visión en la postura filosófica ontológica</p> <p>Demostración de estrategias ontológicas del personal directivo a partir del Líder Situacional.</p> <p>Se considerara la: Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación</p> <p>Como proceso formativo personal de cada participante</p>

## **Conclusión**

La investigación generó respuestas divergentes entre el personal directivo y los docentes encuestados, por cuanto, según la opinión del gerente de las instituciones de Educación Básica seleccionadas en esta investigación, manifiestan en su desenvolvimiento laboral los principios personales, interpersonales, gerenciales y organizacionales que les confieren características de líder situacional ontológico, no obstante, esta manifestación no es evidenciada por los docentes con quienes se desenvuelven en la cotidianidad, por lo cual se reportaron medianamente adecuadas, esto implica que, aunque hay interés y propósito de cambio, el proceso no se ha consolidado.

En referencia a las competencias que debe obtener un personal directivo de las instituciones de Educativas en el Municipio Escolar Libertador seleccionadas para este estudio, se confirmó que según la percepción de los gerentes educativos necesitan adecuadas competencias comunicativas, integradoras, innovadoras, decisionales y estimuladoras desde la postura de un líder situacional ontológico, sin embargo.

Por consiguiente, los procesos de cambio estructural que las organizaciones están sufriendo en esta era del conocimiento, no podrán darse si no se toman en cuenta los últimos enfoques del liderazgo situacional ontológico. Esta posición se asume en función de los resultados poco satisfactorios generados a través de los docentes cuando opinan acerca del personal directivo,

De manera que, por cuanto hacen énfasis en la tarea o el producto sin tomar en cuenta al ser humano, con respecto a la comunicación, relaciones interpersonales, negociación, toma de decisiones, manejo de conflictos, situación que ha incidido en la decisión de abordar otros estilos de liderazgo más cónsonos con la realidad y exigencias de la sociedad.

## **Recomendaciones**

Una vez finalizado mi periplo en torno a la teorización relacionada del liderazgo situacional con el en la educación en Venezuela, en torno al enfoque ontológico del personal directivo de las instituciones educativas para redimensionar las formas de ser, pensar y actuar de la gerencia, me permito afirmar sin lugar a dudas, que representa un fenómeno amplio, complejo, diverso, comprometido, con múltiples interpretaciones y posibilidades.

Considero este aporte, como una de las tantas miradas que ha surgido, con el único propósito de hurgar un poco más acerca de este tipo de formación cuyas debilidades están también comprometidas en la gerencia institucional desde el liderazgo situacional.

Tomando en consideración que el gerente de una institución educativa debe poseer una preparación profesional acorde con el cargo que desempeña; a más de la formación académica propia de su carrera, debe poseer conocimientos en cuanto a supervisión, administración y evaluación entre otros; por lo cual debe estarse capacitando permanentemente en todos los aspectos significativos inherentes con el cargo que desempeña.

En tal sentido el director debe ejercer un liderazgo situacional que le conduzca a una buena gerencia. En efecto se propone, a manera de recomendación una alternativa, para desarrollar en los Directores un estilo de liderazgo situacional ontológicos, que haga más efectiva su actuación como líderes educacionales.

La gestión implica la aplicación de la administración con objetivos claros y precisos, lo cual permite mejorar la gestión con eficacia y eficiencia, para ello es necesaria la intervención de cada miembro de la organización, y su responsabilidad para el cumplimiento de las metas de la institución.

En lo ontológico, ya que propicia la formación de un ser humano incorporado a la creatividad, por cuanto respeta, comprende y valora nuestra cultura, el cuidado al medio ambiente, la diversidad, y demás. Asimismo, adquiere y practica valores, como por ejemplo: la solidaridad, la tolerancia, la libertad, entre otros.

## Referencias

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.860. Publicada en fecha 30-12-1999. Caracas. Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de Educación. Caracas. Gaceta Oficial N° 5.929. Publicada en fecha 15-08-2009. Caracas. Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Reglamento del Ejercicio Profesional Docente. Caracas. Gaceta Oficial N° 5.496. Publicada en fecha 31-10-2000. Caracas. Venezuela.
- Ávila, V. (2007). La Función Supervisora en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Revista Currículo N° 10. Taller Internacional. 2 (10), 7-47. Caracas: Venezuela.
- Bass, B. y Rivas, C. (2000) Liderazgo Transformacional. Development. Palo Hito Consulting Psychologist Press.
- Bayard, J. (2005) Desarrollo gerencial y práctico. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Bizquerra, R. (2002) La educación emocional en la formación del profesorado. Revista Inter- universitaria de Formación del Profesorado. 19 (3), 95-114
- Blanco, L. (2012). El liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales docentes en el Centro de Educación Inicial Municipal "Federación",
- Blake, R. R., J. S. Mouton, L. B. Barnes, y L. E. Greiner (1964), "Breakthrough in Organizational Development," Harvard Business Review 42, páginas 133-155.
- Bonet (2010), Relación entre los estilos de liderazgo de los directores, el grado de participación de los maestros en el proceso de toma de decisiones y el nivel de desarrollo de factores que promueven la efectividad de las escuelas de la comunidad y presentado ante la Universidad Interamericana de Puerto Rico
- Burgos, M (2004) Motivación Laboral. Editorial la Española Valencia. España.
- Chiavenato, I. (2001) Introducción a la Teoría de la Administración Colombia. Editorial LTDA.
- Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage learning. Tercera edición

- Dávila, O. (2004) Conocimiento, participación y cambio. México. Editorial Trillas.
- Drucker, P. (1996) La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. El Ateneo.
- Drucker, P. (2001). La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. 6ta. Edición. Editorial
- D'Armas, B. (2001) Gerencia educativa. Instituto de Mejoramiento profesional del Magisterio. Caracas
- Gairín, S. (2000) Compendio La Gerencia de la Calidad Educativa. Venezuela.
- Guédez, V. (2009). Ser confiable. Editorial Planeta. Caracas.
- Gómez, R. (2002) Planificación y organización de Empresas. México Editorial McGraw Hill
- Gómez, N. (2012). Liderazgo del Personal Directivo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”
- Hernández, Fernández Baptista. (2003). “Metodología de la Investigación”. McGraw Hill. Colombia
- Hernández, R. Baptista y Fernández y (2002). Metodología de la Investigación. Trabajo presentado en la Universidad de Chicago Press. Estados Unidos de América.
- Kaufman, R. (2001) Planificación de sistemas educativos. Editorial Trillas, S.A. de C.V. Séptima Edición. México.
- Koontz H. y Wehrich, H. (2004) Administración, una perspectiva global. México. Mc Graw Hill.
- Landolf, H. (2010). “La Esencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y autentico del liderazgo”. Buenos Aires Editorial Dunken
- Lepeley, M. (2004) Gestión y Calidad Educativa. Un modelo de evaluación. México: Editorial Mc Graw Hill
- Levicki, Cyril (2000). El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida. México: Panorama
- Lévinas, E. (200). Ética e infinito. A. Machado Libros, S.A., Madrid, Págs.53 y 54

- Lewin, K. (2003) Group decision and social change in reading in social psychology. Editorial Elaner 8 Mercoley: New York
- López Barajas, E. (2004). Historia de vida y la investigación biográfica. Ediciones UNAD España.
- Melinkoff, R. (2004) Los Procesos Administrativos. 4ta edición Caracas. Editorial. Panapo, C.A.
- Montesino D. (2010) La influencia del Liderazgo Directivo, en la Efectividad de los Procesos Gerenciales en la Escuela Técnica Robinsoniana “Miguel Peña”, Puerto Cabello. Estado Carabobo
- Robbins, S. (1998) . Comportamiento Organizacional. Octava Edicion, Editorial Prenteci Hall Hispanoamerica. S. A. Mexico.
- Sánchez, J. (2004). Alta gerencia Educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño IPLAC, Universidad de Verano. La Habana.
- Sánchez, M. (2001) Taller de Gerencia Educativa. Caracas: CENPROASED.
- Siliceo, A. (1998). Lideres para el Siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes lideres y maestros de la humanidad. Editorial McGraw Hill
- Sennlle, A. (2001) Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestion 2000, S.A: Barcelona España
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica. Noriega Editores. México. 4ta edición.
- Tedesco, J. (2000) Educar en la sociedad del conocimiento. México. Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, W. (2002) Guía práctica de la toma de decisiones. Editorial Bogotá: Colombia

# Anexos



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



Estimado encuestado.

El siguiente instrumento, pretende recoger información acerca de la visión que tienes en cuanto a la Liderazgo Situacional para Personal Directivo del Municipio Escolar Libertador: “Plan Estratégico Ontológico” en la gerencia educativa, la misma es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación. Lea detenidamente y marque su respuesta donde corresponda, gracias por su atención y tiempo.

Se sugiere leer detenidamente cada una de las preguntas que a continuación se muestran y marque con una equis “X” las alternativas de su preferencia.

**Gracias por su atención**

**La investigadora**

## CUESTIONARIO

Nº	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Casi Nunca	Nunca
1	Consideras que el personal directivo aplica herramientas para ejercer funciones sobre su personal docente					
2	El personal directivo accede o delega funciones al resto de sus docentes en la escuela.					
3	Los directivos de la institución permite al personal docente que ejecute tarea de manera libre					
4	Los directivos en la escuela consultan con el personal docente en la toma de decisiones para cualquier actividad de la institución.					
5	El personal directivo le sede su rol a los docentes de la escuela la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de las tareas.					
6	Los directivos de la escuela desarrollan conjuntamente con los docentes estrategias para vincular acciones con la comunidad.					
7	El personal directivo realiza acciones en la escuela sin tomar en cuenta tu opinión.					
8	Los directivos de la escuela poseen una actitud autoritaria con el resto del personal de la escuela					
9	Con que frecuencia sientes que el personal directivo de la escuela permite la opinión del personal docente en la toma de					

	decisiones					
<b>10</b>	Qué grado de satisfacción sientes por las acciones realizadas por parte del personal directivo de la escuela.					
<b>11</b>	Consideras que el personal directivo es flexible ante su funciones como gerente en la escuela					
<b>12</b>	Identificas en el personal directivo de tu institución una actitud de líder transformador.					
<b>13</b>	El personal directivo de la escuela mantiene una disposición de servicio, vocación ante la labor que desempeña					
<b>14</b>	Los directivos de la escuela muestran una actitud de compromiso de la gestión escolar vinculado con la sociedad, comunidad entre otros.					
<b>15</b>	El gerente en la escuela posee un compromiso de lograr el desarrollo de la institución hacia la excelencia educativa.					
<b>16</b>	El directivo genera vínculos entre docentes, estudiantes, padres y representantes; con el entorno que lo rodea					
<b>17</b>	El personal directivo se comunica de manera clara, lógica, congruente con el resto del personal de la escuela					
<b>18</b>	El directivo de la escuela posee habilidades comunicativas que logran mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela					
<b>19</b>	Los directivos de la escuela promocionan espacios para					

	que todos participen de manera proactiva.					
<b>20</b>	El personal directivo involucra a la totalidad de los miembros de la escuela ante cualquier actividad a desarrollar.					
<b>21</b>	El personal directivo aplica correctivos a justados a derecho a los docentes de la institución					
<b>22</b>	El directivo de la escuela posee una personalidad afable en la jornada laboral diariamente.					
<b>23</b>	Los gerentes de las escuelas desde su investidura transmiten una personalidad de confianza al resto de los docentes en la institución.					
<b>24</b>	El personal directivo de la institución demuestra esfuerzos desde una redimensión de la gerencia educativa que forje cambios gerenciales a favor de una educación de calidad					
<b>25</b>	Los directivos de la institución educativa se mantienen actualizados en áreas de gerencia educacional.					
<b>26</b>	Utiliza la negociación como estrategia de gestión para resolver los conflictos en la escuela					
<b>27</b>	Los directivos de la institución respetan los acuerdos tomados en las negociaciones para el beneficio de los miembros de la escuela.					
<b>28</b>	El personal directivo aplica estrategias gerenciales ontológicas que permite establecer cambios ante la					

	jornada laboral en los docentes de la escuela.					
<b>29</b>	Los directivos de la escuela utilizan un discurso gerencial desde la dimensión ontológica en la en la institución					
<b>30</b>	Los gerentes de la escuela establecen diálogos directivos de manera permanente, oportuna, lógica, coherente y congruente hacia el resto del personal docente.					
<b>31</b>	Los directivos de la escuela aplica los cambio de roles durante el ejercicio profesional con los docentes de la escuela					