



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**asesoramiento del liderazgo visionario y el
compromiso compartido a los docentes de
la e. b. "dr. raúl leoni" el proyecto
educativo integral comunitario
(p.e.i.c.)**

Autora: Marisol Villegas

Valencia, julio de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**ASESORAMIENTO DEL LIDERAZGO VISIONARIO Y EL
COMPROMISO COMPARTIDO A LOS DOCENTES DE
LA E. B. "DR. RAÚL LEONI" EL PROYECTO
EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
(P.E.I.C.)**

Autora: Marisol Villegas

Tutor: Dra.Educ. Ginoid de Franco

Valencia, julio de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**ASESORAMIENTO DEL LIDERAZGO VISIONARIO Y EL
COMPROMISO COMPARTIDO A LOS DOCENTES DE
LA E. B. "DR. RAÚL LEONI" EL PROYECTO
EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
(P.E.I.C.)**

Autora: Marisol Villegas

**TRABAJO DE GRADO
PRESENTADO ANTE LA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSTGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE
CARABOBO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE MAGISTER EN
ORIENTACIÓN Y
ASESORAMIENTO.**

Valencia, julio de 2011



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **Asesoramiento del liderazgo visionario y el compromiso compartido a los docentes de la E.B. “Dr. Raúl Leoni”, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C.)**, presentado por la ciudadana **Marisol Villegas**, titular del cédula de identidad N° **7.062.460**, para optar al título de **Magister** en Orientación y Asesoramiento, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: (_____)

Nombre, Apellido

Cedula de Identidad

Firma del Jurado

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema	5
Objetivos de la Investigación	11
Justificación de la Investigación	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas.....	16
Antecedentes de la Investigación	22
Marco Conceptual	28
Definición de Liderazgo.....	29
Historia del Liderazgo.....	31
Función del Liderazgo.....	33
Clasificación del Liderazgo.....	34
Estilos de Liderazgo	35
Teorías del Liderazgo.....	38
Definición de Líder	39
Cualidades del Líder	40
Habilidades del Líder	40
Formación del Líder	41
Elementos claves en la formación del Líder	42
Liderazgo Visionario.....	44
Visión	45
Compromiso Compartido.....	48
Motivación y Liderazgo	49
Importancia del Liderazgo visionario en las organizaciones educativas	55
Comunicación e Inteligencia Emocional-Social en el Liderazgo Visionario	57
Proyecto Educativo Integral Comunitario.....	61

Objetivos del P.E.I.C.....	63
Elementos y estructura del P.E.I.C.....	63

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza	65
Tipo de Investigación.....	66
Diseño de la Investigación	67
Fases del Diseño.....	67
Grupo de Acción	70
Descripción de los Docentes	71
Descripción del Contexto	71
Técnicas e Instrumentos de la Investigación	72
Técnicas para el Análisis de la Información	75
Triangulación como Estrategia Metodológica	76

CAPÍTULO IV

Presentación, análisis y ejecución de los resultados	79
--	----

CAPÍTULO V

Plan de Acción, Ejecución y Reflexión.....	122
Introducción del Plan de Acción	123
Justificación del Plan de Acción	125
Ejecución del Plan de Acción	136
Transformación de la Situación Problemática Investigada	175
Conclusiones	184
Recomendaciones.....	186
Referencias Bibliográficas	187

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1 Búsqueda de la Situación de Estudios.....	82
2 Definición de Categoría Diarios de Campo. Proceso de Diagnóstico	84
3 Categorización de la Entrevista Colectiva	93
4 Categorización de la Entrevista Individual	99
5 Categorización de la Entrevista Individual	106
6 Definición de las Categorías. Análisis y Contrastación	113
7 Relación de Categorías. Proceso del Diagnóstico	116
8 Triangulación. Reflexión. Situación Problemática	118
9 Plan de Acción	127
10 Plan Diario de los Talleres	130
11 Definición de la Categorías. Proceso de Transformación.....	137
12 Definición de la Categoría. Transformación del Problema Investigado	172
13 Triangulación. Reflexión de la transformación de la situación de estudio.....	178
14 Relación de Categorías. Transformación de la situación problemática investigada	181

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
1 Diseño de la Investigación	70
2 Triangulación como Análisis de la Investigación	78
3 Plan de Análisis del Contexto de Estudio	81
4 Clarificación del Problema.....	121
5 Transformación de la Situación de Estudio	176

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todos aquellos docentes directivos visionarios, capaces de compartir un propósito, que le apuestan a la excelencia, ejerciendo un liderazgo basado principalmente en el dominio de sí mismo, para desarrollar una gestión a través de la participación de su gente, capaces de crear un equipo humano para compartir las responsabilidades de una tarea que le da respuesta a las necesidades que rodea su contexto educativo.

A un directivo realmente líder, que utiliza las mejores estrategias técnicas y humanas para cualificar la función de la organización escolar y por ende lucha por la calidad educativa del país.

“Basta ya de ver solo las debilidades de la gente, es hora de buscar en ella, lo mejor de su talento para crear los roles y las estructuras que promuevan la efectividad en las organizaciones” (Villegas, 2011)

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el líder más importante en mi vida. Por ello es mi único guía

A toda mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y tolerancia en los momentos más cruciales.

A todas mis colegas, docentes personal administrativo y obrero y otros compañeros de trabajo de la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”

A la Dra. Ginoid de Franco por su valiosa asesoría, ejemplo de profesionalismo y amor por la educación.

A las Profas. Ana Luisa Arpaia, Bernardete De Agrela y Cleidy La Rosa por la valiosa colaboración prestada.

A la Universidad de Carabobo por darme la oportunidad de realizar estudios de postgrado en tan prestigiosa institución.

GRACIAS!



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**ASESORAMIENTO DEL LIDERAZGO VISIONARIO Y EL
COMPROMISO COMPARTIDO A LOS DOCENTES DE
LA E. B. “DR. RAÚL LEONI” EL PROYECTO
EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO
(P.E.I.C.)**

Autor: Marisol Villegas

Tutor: Dra. Educ.: Ginoid de Franco

Año: 2011

RESUMEN

El presente trabajo investigativo parte del interés de la autora, quien combina este rol con el de directivo de la E.B.”Dr. Raúl Leoni”, contexto donde considera importante una transformación, tras observar ausencia de liderazgo visionario por parte de los docentes, pues, se evidenció una función pedagógica al margen de la organización escolar, caracterizada por un liderazgo limitado al aula y en función de los alumnos, visión parcelada y limitado compromiso compartido. No obstante, por otro lado se apreció a un grupo de maestros receptivos y abiertos a buscar solución. Es por ello que se plantea esta investigación de enfoque cualitativo, empleando el método de la investigación acción participativa, cuyo objetivo es desarrollar un Plan de Asesoramiento del Liderazgo Visionario y el Compromiso Compartido a los Docentes de la Institución, partiendo de la aplicación de un ciclo de talleres para favorecer este estilo de liderazgo, a propósito de crear una visión compartida. Se fundamenta en la teoría del liderazgo transformacional argumentada por Wight Wood (1999) y la teoría motivacional de las expectativas de Vroom (1995). Los resultados destacan que se logró favorecer el liderazgo visionario de los docentes, la elevación del compromiso compartido, motivación, participación, comunicación, el trabajo en equipo y la formulación de un peic, como visión compartida. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa y participativa, entrevista individual y colectiva. Como instrumento se utilizó el diario de campo. La categorización y la triangulación fueron los métodos de análisis de los resultados. Se concluyó que el liderazgo visionario y el compromiso compartido se vieron favorecidos.

Descriptor: Liderazgo-Visionario-Compromiso-compartido.

Línea de Investigación: Nuevos escenarios para la orientación y asesoramiento

INTRODUCCIÓN

Ante los nuevos desafíos y retos que enfrenta la escuela actual es determinante y necesario un liderazgo educativo que formule una práctica más adecuada y eficaz, capaz de transformar la realidad de su entorno escolar, para ello, es indispensable el desarrollo de una visión compartida, representado en un proyecto pedagógico, como plataforma educativa, que genere un trabajo alineado entre el directivo y sus maestros, en función de unir esfuerzos profesionales y humanos para enfrentar efectivamente su realidad escolar.

Para profundizar en este acto de articulación de liderazgo entre directivo y docentes, la autora del presente trabajo, combina el rol de investigadora con el de directora del plantel, tras observar la ausencia del liderazgo visionario y poco compromiso compartido por parte de las docentes, por cuanto evidencia una función pedagógica al margen de los objetivos de la organización escolar, caracterizada por un liderazgo limitado al aula, visión parcelada, poco compromiso, trabajo de equipo y sentido de pertenencia, así como también escasa participación colectiva, comunicación, toma de decisiones, desmotivación, agresión escolar, hacinamiento y desvinculación entre escuela, familia y comunidad. No obstante se evidencia un grupo docentes con experiencia profesional, responsables ante su función pedagógica, elementos claves a la hora de conformar un equipo organizacional efectivo.

Por tal razón y partiendo de la premisa de que el líder principal debe promover la utilidad de lo visionario para fortalecer el rol de liderazgo de sus docentes, intervienen con el propósito de favorecer el liderazgo visionario en las docentes, a través de un trabajo investigativo de contenido cualitativo, aplicando el método de

la investigación acción participativa, bajo el enfoque de Kemmis Mactaggart (1992), quien la plantea desde las fases de la observación, planificación, acción y reflexión.

De acuerdo a ello se inicia el proceso de diagnóstico donde se aplicaron las técnicas de la observación directa y participativa, la entrevista a fin de recaudar información del colectivo, la misma se registra en el diario de campo, para clarificar el problema. En este primer momento se ubica el objeto de estudio el cual se centró en el liderazgo escolar de los docentes. En función de esto, ellos conforman el grupo de acción en la investigación.

En el segundo momento o fase se procedió a diseñar conjuntamente con los maestros el plan de acción, titulado “Plan de asesoramiento del liderazgo visionario y el compromiso compartido para los docentes de la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”, donde se toman en cuenta las técnicas, recursos, estrategias y temporalidad del mismo para el desarrollo de un ciclo de seis (06) talleres orientados a favorecer el liderazgo visionario y el compromiso compartido, incluyendo el fortalecimiento de la comunicación y la inteligencia emocional-social, como elementos claves en la formación del líder. Este proceso permitió ejercitar las habilidades profesionales y humanas de los docentes. Todo esto con el propósito de crear visión organizacional orientada a formular un Proyecto Educativo Integral Comunitario como tarea pedagógica compartida.

En el tercer momento se puso en práctica el plan de acción a fin de generar el cambio de la situación problemática, tomando en cuenta los fundamentos de la teoría del liderazgo transformacional bajo los argumentos de Leith Wood (1999) quien señala que el líder debe propiciar un trabajo compartido para que la organización aprenda y enfrente efectivamente sus necesidades. Asimismo son significativos los aportes de la teoría motivacional de las expectativas de Vroom (1995), considerando que la motivación es un elemento clave en la formulación de una meta.

En este proceso se evaluó la consecución de los aprendizajes; donde se pudo notar liderazgo visionario, compromiso compartido, motivación, equipos de participación, involucramiento entre escuela, familia y comunidad, por parte de las maestras a la hora y ejecución de un proyecto educativo integral comunitario (PEIC), como visión Institucional.

En consecuencia, surge el momento de la reflexión donde el proceso de diagnóstico y la ejecución fueron examinados conjuntamente con el grupo de acción, para reflexionar acerca de todo lo realizado, en función de los objetivos y propósitos planteados en la investigación. Ello permitió medir el ritmo de la experiencia organizativa, el reconocimiento de los avances obtenidos y las restricciones de la situación; así como también sistematizar el retorno del conocimiento adquirido a fin de proponer las nuevas acciones (replanificación), para finalmente formular conclusiones y recomendaciones.

Para la tarea del análisis de la información obtenida tanto del diagnóstico como en la ejecución, se emplearon las técnicas de la categorización y la triangulación argumentadas por Martínez (2000), las cuales sirvieron para conformar la objetividad del método aplicado.

Esta última fase permitió a la investigadora presentar un discurso descriptivo desde el entendimiento y la contemplación de la teoría argumentada en la investigación, como instrumento de ayuda, para generar nuevos conocimientos, fundamentados en la importancia de valorar el liderazgo visionario como herramienta clave para conservar la vitalidad de la organización escolar, generándose de esta manera relaciones humanas de calidad entre los docentes, directivos, representantes, alumnos y demás miembros de la comunidad, valores importantes de conservar en todo contexto educativo, aún cuando este se encuentre limitado por factores económicos y sociales.

La experiencia obtenida evidenció cambios significativos, por cuanto los docentes lograron construir y compartir una visión individual, grupal y organizacional demostrada en la ejecución de un Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) como visión organizacional y la integración escuela, familia y comunidad.

Se recomienda la capacitación del liderazgo visionario en función de un PEIC como visión institucional que involucre la escuela, familia y comunidad.

En cuanto a la estructura, la presente investigación está conformada por cinco capítulos desglosados o desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: Expone el planteamiento del problema, formula las interrogantes de la investigación, los objetivos del trabajo y la justificación de la misma. Capítulo II: Corresponde al marco teórico y aborda la fundamentación teórica, los antecedentes, el marco conceptual. Capítulo III: Lo constituye el marco metodológico donde se especifica la naturaleza de la investigación, el tipo, método y diseño de la investigación, el grupo de acción, contexto, las técnicas e instrumentos para recaudar la información de todo el proceso investigativo, las técnicas para el análisis; categorización y triangulación y procedimientos de los resultados. Capítulo IV: Contiene la presentación, análisis y ejecución de los resultados. Capítulo V: Presenta el Plan de Acción, su ejecución y la reflexión.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones y las referencias

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siempre ha sido necesario dentro de los grupos, comunidad y organizaciones tener personas que ayuden, orienten y guíen la dirección de un propósito o meta. De allí la importancia de un liderazgo claro, abierto y participativo en cualquier organización, donde surja el entendimiento entre el líder y sus seguidores, para desarrollar con éxito los objetivos y metas propuestas. (Torres 2005).

Sin embargo, es común encontrar personas que ejercen un estilo de liderazgo cerrado, basado en el poder absoluto en función de obtener el mandato y obediencia de su gente. Esto según JG.EQUIPE (2006), organización con más de 35 años de experiencia en la formación de liderazgo, representa el fracaso de muchas organizaciones, por cuanto revela que un 90% de los conflictos observados en diferentes organismos, tales como problemas de comunicación, personales y emocionales, que manifiestan sus empleados, se debe a la práctica de un liderazgo, poco efectivo y de escasas competencias para resolver tales situaciones.

Al respecto, la misma fuente sostiene, que este estilo de liderazgo resulta poco favorable, por cuanto solo genera ambientes negativos que entorpecer la función organizacional; asunto que ha sido interés de muchas investigaciones, las cuales han contribuido a nuevos aportes orientados a fortalecer el liderazgo, postulando un estilo centrado en los valores del respeto y la igualdad entre el líder y sus seguidores, en un proceso de relaciones humanas

constructivas para articular intereses que faciliten el logro de los objetivos propuestos dentro de la organización.

A pesar de esta contribución de la ciencia, ha quedado demostrado que la transformación del liderazgo requiere de un proceso de capacitación y aprendizaje en atención a la complejidad humana, en vista de que aún se observa la práctica de un liderazgo perteneciente al pasado, caracterizado por una figura del jefe, de enfoque estrecho, que sólo piensa en el control de la gente, con una dirigencia sobre el poder, jerarquía, y reglamentos, en función a una cultura cerrada, que solo trae como consecuencias desmotivación y bajo rendimiento en el capital humano.

En relación a este planteamiento autores como Cornejo, Covey (2004) y Cornet (2002), agregan que a nivel mundial existe una gran necesidad de líderes verdaderamente eficaces; por tal razón ellos conjuntamente con Drucker (1.998) y Conbey (1996), postulan al liderazgo visionario como modelo preciso para aquellas organizaciones que busquen cualificar su gestión, en un proceso donde el líder es capaz compartir competencias, a fin de crear una cultura participativa, destacando las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización, para desarrollar una visión compartida.

Por otro lado todos estos autores coinciden en señalar, que lamentablemente la mayoría de las organizaciones empresariales, gubernamentales e institucionales educativas, entre otras, adolecen de este tipo de liderazgo, por cuanto han podido observar a través de sus experiencias la poca existencia de verdaderos líderes visionarios, por consiguiente han notado el exceso de administradores, y jefes, quienes son protagonistas un ambiente de autoritarismo, inconformidad, injusticia e insatisfacciones, donde la estructura de la organización posee pocas probabilidades de alcanzar los objetivos y por ende poca capacidad de sobrevivencia.

Referente a este tema la UNESCO (2008), enfatiza que las organizaciones

escolares carecen de un liderazgo visionario efectivo, ya que estudios describen una serie de situaciones a nivel mundial destacando que en países como Argentina, Chile, Costa Rica, incluyendo Estados Árabes, ha sido evidente un sistema educativo desquebrajado partiendo de la gran escasez de recursos financieros, materiales, instalaciones y servicios entre otros obstáculos, que entorpecen la calidad educativa; todo esto producto de un liderazgo poco efectivo por parte de directivos y docentes, quienes se mantienen al margen del debate sobre su función y desempeño, limitados al trabajo administrativo y al de la tarea del aula, con visiones individuales sustentadas en paradigmas obsoletos, que los aleja cada vez más al llamado a la transformación tan requerida en estos tiempos de desafío y turbulencias.

Por su parte la Red Latinoamericana de Liderazgo Escolar (2008), señala, que ante las nuevas concepciones, en la mayoría de los sistemas educativos de países como México, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela entre otros, ha surgido la demanda de la capacitación del liderazgo visionario para situar enfoques emergentes como punto de apoyo, en función de la calidad educativa y de la excelencia.

Al respecto la misma fuente enfatiza que las condiciones siguen siendo insuficientes, por cuanto se conoce un número importante de colegios por su aislada cultura, evidenciándose por un lado a un directivo atiborrado de trabajo administrativo, desvinculado al proceso de enseñanza, que dirige las instituciones educativas con ayuda de la intuición, y consejos de colegas o supervisores, por el otro se tiene a un grupo de maestros constituyendo un mundo aparte, de perspectivas arraigadas, con actitudes de acatamiento más no de compromiso, ausencia de sueños y metas, con escasas herramientas para constituir una verdadera cultura participativa donde el directivo establece mecanismos de orientación y tutoría a sus seguidores para proporcionarles la suficiente dirección partiendo de un plan para alcanzar sus metas, propósitos y así crear el compromiso compartido con los objetivos de la organización escolar.

En el caso de Venezuela específicamente, la Comisión Nacional Venezolana de Cooperación conjuntamente con la UNESCO (2009) destaca, una notoria ausencia de liderazgo visionario en todo el territorio nacional, y la urgencia de directivos y docentes con mentalidad visionaria, capaces de llevar a cabo metas y propósitos orientados a la innovación y al cambio. Por cuanto aún se observa una inmensa cantidad de docentes tanto en planteles públicos como privados limitados a la función del aula, demostrando acciones de insatisfacción e incomodidad, evidenciado en una serie de quejas ante sus directivos por desconcertadas decisiones y por no considerar sus expectativas.

Esta situación revela que desafortunadamente las escuelas venezolanas en muchos casos han ignorado la validez de tener una visión clara como plataforma educativa y los elementos para conformar la actuación en línea de todos los que hacen vida en los escenarios escolares, incluyendo a los padres, representantes y comunidad en general, entre ellos un Proyecto educativo Plantel, (PEIC) el cual contribuye a cualificar la organización escolar y por ende la identidad institucional.

En relación a esto último se tiene que las Jornadas de Supervisión Nacional (2009) específicamente las realizadas en el estado Carabobo vienen a fundamentar lo antes descrito puesto que revelan una serie de debilidades encontradas en algunas instituciones de la región, relacionadas con problemas de infraestructura, organización administrativa, planificación, recursos humanos y materiales entre otros.

En tales descripciones, sobresalen según los resultados, la necesidad de orientación y seguimiento de proyectos educativos como plataforma institucional ante la evidencia de que la mayoría de las escuelas supervisadas, no conforman un proyecto educativo integral comunitario (PEIC) como proyecto pedagógico por cuanto se notó una planificación individual, al margen de la gestión del plantel, donde los maestros siguen conservando la programación tradicional.

Todas estas descripciones hacen evidente la carencia de un liderazgo visionario, por cuanto es competencia del líder principal marcar la dirección orientada hacia un plan compartido, para atender las necesidades del plantel, donde todos los docentes se integran a la tarea institucional desde sus aulas con los proyectos de aprendizajes reales y factibles, vinculados al Proyecto Educativo Integral Comunitario conocido como el PEIC., como lo señala la normativa legal del Ministerio de Educación (2005).

De acuerdo a esto se pudiera decir entonces que existen escuelas que desarrollan trabajos aislados, donde se pudieran estar aplicando estrategias poco efectivas, alejadas de la calidad y eficacia. Esto evidencia la necesidad de una transformación de carácter educativo, pedagógico y organizacional, desde la formación docente para la consecución de los aprendizajes de los alumnos, hasta los directivos en función de una estructura organizativa escolar de calidad vinculada a los objetivos de la educación y a las nuevas tendencias curriculares.

Esto último establece que las escuelas deben formular una visión de calidad a través de la participación del capital humano, quienes deben estructurar equipos de trabajo cohesivos y colaborativos, con el propósito de alcanzar juntos la calidad y por ende la mejora del sistema educativo, en función de producir consecuencias positivas entre escuela, familia y comunidad..

Todos estos aspectos son necesarios de implementar en los planteles del Municipio Naguanagua, puesto que muchos de ellos se ubican el modelo tradicional, donde predominan una serie de situaciones problemáticas, evidenciado en la ausencia de lo visionario, por considerarlo sólo tarea del líder o directivo, ya que la mayoría de los maestros sólo conocen el modelo autoritario, donde ellos se concentran en recibir y obedecer instrucciones de sus directivos.

Asimismo se ha podido notar limitada función docente fuera del escenario escolar, su rol se centra en el aula, muestra poco iniciativa hacia los cambios sugeridos en las nuevas tendencias, limita el trabajo en equipo. Por consiguiente las responsabilidades y el compromiso, por otro lado se evidencia escaso trabajo comunitario.

Tal es el caso particular de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni” ubicada en el sector Colinas de González Plaza de Naguanagua, Edo. Carabobo, con dependencia nacional, el cual amerita la transformación de su contexto, pues, en el mismo se evidencia ausencia del liderazgo visionario y limitado compromiso institucional, por parte de los docentes, quienes cumplen una función pedagógica al margen de los objetivos de la organización escolar, caracterizada por la práctica de un liderazgo limitado al aula y en función de los alumnos, visión parcelada, poco compromiso institucional. De igual manera se presenció escaso equipo de trabajo y sentido de pertenencia, limitada comunicación, participación colectiva, toma de decisiones, desmotivación ante las necesidades de infraestructura, agresión escolar, hacinamiento y desvinculación entre escuela, familia y comunidad. No obstante se evidencia la experiencia profesional y educativa en las docentes, quienes demuestran una actitud positiva y favorable ante las postulaciones de cambio y transformación.

Por todo lo descrito anteriormente sería válido preguntarse:

- 1.- ¿Cómo diagnosticar el liderazgo visionario y el compromiso institucional en los docentes de la E.B Raúl Leoni?
- 2.- ¿Cuáles estrategias se pueden poner en práctica para fortalecer el liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes de la institución?
- 3.- ¿Qué técnicas se pueden utilizar como estímulo para valorar el liderazgo visionario y el compromiso compartido, a fin de crear una cultura organizativa de

proyecto educativo integral comunitario como plataforma educativa?

4.- ¿Cómo evaluar la práctica del liderazgo visionario y el compromiso compartido en el proceso del PEIC.?

Objetivo General

Desarrollar un plan de Asesoramiento de Liderazgo Visionario y de Compromiso Compartido en los Docentes de la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni” de Naguanagua Estado Carabobo a propósito de un Proyecto Educativo Integral Comunitario P. E.I.C como visión compartida.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar el liderazgo de las docentes en relación a su función escolar, a través de la observación directa y participativa para la detección de las acciones que propician el liderazgo visionario.

2.- Planificar un ciclo de talleres orientados al fortalecimiento del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, a propósito de un proyecto pedagógico como visión compartida de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni”

3.- Emplear las técnicas conceptuales, metodológicas y humanas, vinculadas al valor del liderazgo visionario y compromiso compartido de los docentes, en pro del fortalecimiento de sus habilidades personales, emocionales y sociales, necesarias para la conservación de la cultura organizativa de PEIC., como plataforma educativa.

4.- Evaluar el proceso del desarrollo de las actividades del PEIC, vinculadas al valor del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, dentro de la organización escolar, para la descripción de los acontecimientos, relacionando los

hechos observados y registrados.

Justificación

La experiencia docente ha contribuido a valorar la estrategia del liderazgo visionario, considerándolo clave para formular equipos de trabajo colaborativo y comprometidos en la ejecución de una meta o propósito, donde es determinante la unión de esfuerzos humanos y profesionales para enfrentar efectivamente los problemas evidenciados en el contexto escolar.

Sólo con la adecuada distribución del liderazgo entre los docentes, se puede promover las verdaderas culturas de participación productiva, trabajo colaborativo, conformidad en la toma de decisiones, lo cual viene a favorecer el compromiso compartido, elemento determinante para hacer realidad la visión institucional.

La visión organizacional permite un trabajo alineado, donde todos los docentes vinculan su visión individual y grupal, orientado en un proyecto de aprendizaje que se desprende de un Proyecto Pedagógico del plantel (PEIC), representado en un plan estratégico para dar respuesta a las necesidades que subyacen en el contexto escolar, lo cual favorece el aprendizaje significativo de los alumnos, por cuanto adquieren herramientas para enfrentar su propia realidad.

De acuerdo a todos estos argumentos y partiendo de la premisa de que el directivo en su papel de líder principal debe promover la educación efectiva por encima de las limitaciones, postula la puesta en práctica del liderazgo visionario a través de un proceso teórico práctico de análisis y reflexión vinculado a la enseñanza y aprendizaje del liderazgo visionario, el cual permite una serie de dinámicas y ejercicios destinados a desarrollar principalmente un conjunto de habilidades : Físicas: requerida para la fuerza, destinadas a las tareas que exigen resistencia; Conceptuales, dirigidas a interpretar los conceptos e ideas para analizar predecir y

planificar; Intelectuales , necesarias para el razonamiento ; Técnicas, indispensables para utilidad de los diferentes recursos para llevar a cabo un objetivo; Interpersonales y Sociales, elementos claves dentro de la formación del líder visionario , consideradas para fortalecer la inteligencia emocional , motivación, manejo de estrés, delegación , igualmente la puesta en práctica de la cortesía y amabilidad, comunicación y escucha, valores necesarios para promover las buenas relaciones entre el personal, en función de conformar equipos de trabajo colaborativo y compartido.

Por todos estos fundamentos se considera este trabajo un valioso aporte orientado a la preparación del verdaderos cuadros de liderazgo visionario, en el campo de la instigación ,educativo, estudiantil y comunitario, en relación a ello a continuación se describe los argumentos en cada uno.

El tema de liderazgo es y será siempre motivo de interés, sin embargo, cuando se habla de liderazgo, en general se encuentran un gran número de investigaciones vinculadas al ámbito empresarial y político, sobre la idea de cómo emplear las mejores estrategias de competitividad y ganancias, mientras que al liderazgo educativo suelen relacionarse a un simple ejercicio de autoridad.

No obstante en el presente trabajo se destaca como puede orientarse el aprendizaje del liderazgo visionario partiendo de un proceso de asesoramiento de las técnicas y herramientas adecuadas como estrategia para generar la transformación de un contexto educativo real. Representando esto un importante aporte al glosario de consulta en el campo de la investigación educativa nacional e internacional.

Para el Sistema Educativo Nacional esta investigación viene a contribuir de manera positiva, ya que ella representa un modelo ante la demanda de la capacitación del liderazgo visionario, cuyas competencias se ubican en la transformación de la educación, a través de una gestión eficiente articulada que mejora el rendimiento gerencial, pedagógico, y académico en concordancia a los

lineamientos de la política de estado.

Referente a la Institución el presente trabajo deja un aporte significativo, por cuanto el liderazgo visionario se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad en las instituciones y su ejercicio orientado y asesorado es capaz de apoyar a los directivos y docentes, así como también las tareas metodológicas de la enseñanza efectiva, al igual dinamiza el trabajo conjunto de todos sus integrantes con autonomía y gestión local, para atender sus necesidades, permitiendo cualificar la organización institucional, la educación y por lo tanto el sistema educativo venezolano.

A los Docentes la capacitación del liderazgo visionario permite el desarrollo humano y profesional, a través del fortalecimiento de habilidades conceptuales, técnicas, metodológicas, e interpersonales, y las herramientas claves para ejercer una práctica pedagógica coherente y abordar inteligentemente los desafíos encontrados en su escenario escolar, asimismo la formación de lo visionario eleva las expectativas, y los niveles de compromiso, motivación, y participación, ello incluye el respeto, diálogo, intercambio y la escucha, entre otros valores de una organización en línea.

Todo esto además conlleva a una a la satisfacción personal, a un mejor rendimiento laboral y en consecuencias a una mayor calidad educativa.

El presente trabajo representa una contribución altamente valiosa para los Alumnos, ya que el liderazgo es de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos, consiste en formular una culturización escolar llena de posibilidades para nutrir y potenciar las cualidades de los futuros líderes de mentalidad visionaria, a través de la experiencia y práctica de aprendizajes que favorezcan el valor del capital humano dentro de las sociedades para controlar o resolver sus propios problemas, partiendo de los principios de la democracia, equidad, diversidad y la justicia social, elementos claves en el desarrollo pleno de la

personalidad del individuo como lo señala la Ley Orgánica de Educación.

A la Comunidad la investigación ofrece un modelo por ser el liderazgo visionario el mecanismo preciso para que la escuela se convierta en el escenario abierto a su aprendizaje, tras un proceso de involucramiento y acciones compartidas hará participe a los miembros de su comunidad, quienes también desarrollan habilidades que conllevan ejercer el valor de la participación conjunta para atender sus propias necesidades a través de las diferentes organizaciones formuladas en la gestión social y comunitaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen el fundamento teórico dirigido a explicar el fenómeno del problema planteado en la presente investigación titulada “Asesoramiento del Liderazgo Visionario y el Compromiso Compartido a los Docentes de la E.B. Dr. Raúl Leoni”. El proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

Bases teóricas

El fundamento teórico de la presente investigación se basa en los argumentos de la teoría del Liderazgo Transformacional de acuerdo al enfoque de Leith Wood (1994); los cuales se consideran altamente valiosos en la formación del liderazgo visionario.

Por otro lado serán propicios los argumentos que presenta la teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom (1975), puesto que la motivación es un indicador clave en el desarrollo de la visión y en el compromiso compartido de los docentes.

Primeramente se destacan los cimientos de la teoría del liderazgo transformacional según el enfoque de Leith Wood (1994) quien piensa que debe surgir una nueva modalidad en las políticas educativas de administración y gestión, por cuanto el liderazgo educativo se ha ido agotando y ha sido insuficiente, por estar sumergido en lo tradicional, cuya estrategia solo es la supervisión de la práctica

pedagógica para mantener la estabilidad y control en la función organizativa proceso que aleja la eficacia educativa y contribuye a que muchas de las necesidades no se resuelvan.

Por estas razones Leith Wood (1994) afirma que en los centros educativos, urgen líderes que ante todo tengan una visión hacia donde enrumbar a la organización, esto implica que los líderes deben conformar equipos de trabajo en función a lograr juntos unos objetivos que comparten, sobre todo en la actualidad, donde se requiere de estrategias de mayor compromiso, por parte de todos los docentes de la organización escolar, quienes no deben limitar sus responsabilidades al aula, en el sentido de hacer frente a los todos cambios estructurales y organizativos, para lo cual es determinante un liderazgo distribuido y participativo.

Es por todo esto que Leith Wood (1994) postula la práctica de una nueva forma de liderazgo instructivo transformacional, para el logro de una gestión más adecuada en las escuelas, considerando que ante los desafíos que enfrentan hoy, es indispensable que en ellas surja un liderazgo múltiple, que implique la participación todos los docentes para que junto con su líder unan esfuerzos y talentos para el logro de los objetivos de la organización escolar, por ello dice:

El más idóneo para que las organizaciones aprendan, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. (p., 53).

De acuerdo a estos razonamientos, se trata entonces de capacitar el liderazgo, para orientar las estrategias vinculada a la innovación y al cambio, dentro de las políticas educativas, con el propósito de que la organización escolar este representada

unos los líderes que construyen y comparten una visión, en un proceso de participación para promover culturas de trabajos colaborativos, donde surge la distribución de liderazgo, profesionalización de los docentes. Leith Wood (1994) señala que para ello la capacitación debe cumplir con tres metas fundamentales:

- 1.- Ayudar al profesorado a cumplir sus metas, para impulsar la cultura Colaborativa.
- 2.- Fomentar el desarrollo del profesor.
- 3.- ayudar a los profesores a solucionar los problemas con eficacia.

De ahí los siguientes aspectos:

1. El Propósito
2. Las Personas
3. La Estructura
4. La Cultura

Propósito representa la visión compartida , creada a través de un proceso de participación donde el líder debe intercambiar valores, intereses y expectativas con sus docentes para juntos llevar a cabo una meta o un objetivo. Las personas, conforman el capital, recursos indispensables y valiosos dentro de la organización escolar a quienes el líder debe apoyar de manera individual, así como también brindar todo el estímulo intelectual posible a través de una conducta orientadora y el modelo de un ejercicio ético y profesional.

En lo que a la estructura se trata, es generar la descentralización de las responsabilidades de manera justa para fortalecer la autonomía de los profesores. Todo este proceso va a generar un movimiento donde se promueve lo aprendido, de allí la importancia de consecuencias positivas para formular una culturización de una conciencia colectiva crítica y constructiva.

Por todas estas razones la dinámica del liderazgo transformacional representa la herramienta precisa para generar cambios en cualquier contexto educativo, por cuanto postula una serie de estrategias basadas en el principio de la democracia, proceso que implica una interacción de relaciones humanas entre el líder y sus seguidores, quien promueve y cultiva una visión para conformar una organización escolar efectiva corresponsal a las nuevas tendencias curriculares.

De igual modo este paradigma presenta ocho dimensiones que a continuación se explican:

1. Construir una Visión de la Escuela: esto significa identificar qué es lo más importante desde el punto de vista conceptual y operativo, partiendo de una realidad para llevar a cabo un proyecto real, concreto y factible donde estén claros los procedimientos de cada quien para hacer realidad la visión de la organización.

2. Establecer las Metas: esto se refiere a establecer las acciones, metas y propósitos esenciales para la escuela.

3. Proveer el estímulo intelectual: es la aplicación de técnicas conceptuales y metodológicas de nuevos enfoques, ideas y conceptos sobre los conocimientos de la práctica profesional. Tal ejercicio representa un incentivo en el desarrollo profesional y humano.

4. Ofrecer Apoyo Individualizados: Aquí se trata de proveer los recursos humanos profesionales y materiales así como también el tiempo para el desarrollo de las diferentes jornadas. Conjuntamente con el asesoramiento y orientación de las competencias donde será necesario crear un clima empático para que todos se sientan seguros y en confianza.

5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo a los valores importantes de la organización: Es ser congruente con la teoría y la práctica del mensaje. Es determinante que el líder sea el primero que creer en la visión formula y por consiguiente con su compromiso sepa comprometer a los demás.

6. Inducir altas expectativas de realización : Se dirige a los resultados, para ello es importante transmitir los valores de la excelencia, consecución, profesionalismo y calidad tan requerida en estos tiempos sobre todo en contextos más desfavorecidos a nivel económico y social donde debe surgir una escuela altamente productiva en relación a aprendizajes significativos.

7. Construir una cultura escolar productiva: Es contribuir para formular una culturización escolar donde se compartan aprendizajes y experiencias en un proceso sustentable.

8. Desarrollar estructura de mayor participación en las decisiones escolares: Es crear oportunidades, espacios para la participación de estudiantes, madres, padres, representantes y comunidad en general a que intervengan de forma crítica y constructiva en la función escolar. Esta estrategia eleva los compromisos de todos los integrantes y relaciona a la escuela con su comunidad.

Cada una de estas dimensiones está asociada a promover las técnicas y formas de un liderazgo múltiple y democrático para que cualquiera organización escolar se desenvuelva de una manera más efectiva y productiva, pronunciando la importancia de crear una cultura participativa en las escuelas como dinámica, para que directivos, docentes, alumnos, representantes y comunidad en general, aprenden a trabajar por la calidad educativa, a través de un proyecto pedagógico como visión institucional, en función a sus necesidades, planteado en un proceso valorativo de las capacidades y experiencias de todos los miembros, luchan juntos por el logro de los objetivos y metas planteadas.

Todos estos argumentos orientan las herramientas para que la organización escolar cualifique su función educativa y por ende el valor de la escuela dentro de su comunidad, lo que viene a fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso y la autonomía institucional.

Seguidamente se hace referencia al otro fundamento teórico que sustenta la presente investigación, el cual está relacionado al tema de la motivación considerando que el uso de ella es una habilidad que el líder actual tiene y debe seguir desarrollando como clave para alcanzar altos niveles de desempeño laboral que alimentan el compromiso y la satisfacción personal.

Al respecto se destaca la Teoría de la Motivación de las expectativas de Vroom (1975) quien formula tres aspectos relacionados en la motivación, los cuales identifica como: Expectativas, Gratificación y Valor.

De allí los argumentos de Vroom (1975) quien señala:” las personas se sentirán motivados a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta que lo que harán contribuirá a lograrlas” (p., 154)

Para este autor un comportamiento motivado es el resultado consciente de la selección que hace una persona en función de sus percepciones sobre la posibilidad real que se produzcan respuestas positivas. Partiendo de estos argumentos el autor refiere tres aspectos determinantes a la hora de plantear una meta en ambiente de trabajo las cuales son: Las Expectativas, la Gratificación y el Valor. Según Vroom (1975) a la hora de crear una visión compartida, el líder en su proceso de estimular el Proyecto Educativo debe formular criterios congruentes entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, a fin de presentar suficientes argumentos que generen la credibilidad, ganancia y valor del mismo.

En relación a las expectativas se refiere a la intensidad de la creencia que tienen los docentes respecto a la posibilidad de que pueda alcanzar un nivel de desempeño; a igualdad de condiciones, así se sentirán motivados a comprometerse con la tarea específica formulada en los equipos de trabajos, la cual será capaz de realizar con eficiencia.

Respecto a la Gratificación se entiende como el refuerzo o premiación que espera el docente como resultado de su desempeño o realización de su tarea. Cuando se crea un ambiente de optimismo y de reconocimientos de los esfuerzos logrados donde se destaca las cualidades positivas de los maestros se puede contribuir para que el grado de satisfacción sea la variable que oriente el éxito y por consiguiente la elevación de motivación y compromiso. El valor en este caso se caracteriza por el conjunto de emociones positivas y sentimientos de aprecio que pueden fluir de una atmósfera donde el esfuerzo de todos es admirable es garantía de permanencia.

De acuerdo a estos elementos Vroom (1975) señala la necesidad de atender cada uno de ellos dentro de un trabajo compartido, si se quiere sostener la conducta motivada de los miembros que comparten tareas en un grupo. En eso el papel del líder es determinante quien debe emplear las estrategias indicadas para motivar a su gente con el propósito de alcanzar el éxito ante el plan que comparten.

Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan los estudios previos vinculados con el problema en estudio planteado, los cuales proporcionan indicadores y elementos relacionados con el propósito de la presente investigación.

Se presenta un antecedente de nivel internacional, el cual tiene relación con la temática descrita en esta investigación.

“El liderazgo transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados”, de Rodríguez (2009), quien realizó un trabajo investigativo de tipo holístico en la Universidad de Costa Rica, cuyo objetivo central estuvo enmarcado en promover el liderazgo transformacional en los contextos educativos

descentralizados, como medio para orientar la búsqueda de respuestas tanto teóricas como pragmáticas a los problemas que subyacen en torno a la gestión en los centros de educación básica. El fundamento teórico lo apoya en los postulados del liderazgo transformacional de Bolívar (2004) y la descentralización educativa de Saldivia (1996). La técnica para el análisis de resultados fue la categorización de realidad estudiada permitió interpretar y teorizar los insumos necesarios para la construcción de la conceptualización de una gerencia educativa en contextos descentralizados.

El presente trabajo representa una referencia relevante, por cuanto admite ampliamente el ejercicio del liderazgo transformacional, como elemento clave para buscar las mejoras en lo que acontece a la escuela básica en el desarrollo interno de su organización escolar, que han de garantizar una función efectiva y de calidad.

En tal sentido la temática desarrollada en la investigación referida, implica una relación directa con el presente trabajo investigativo, ya que en ambas se destaca la necesidad de este modelo de liderazgo transformacional dentro del aprendizaje organizativo, que postula elementos claves para los cambios en la función educativa., en un proceso de liderazgo unido centrado en los talentos de su capital humano, para establecer los roles y las estructuras de la organización escolar.

Rangel (2008) de la Universidad de Carabobo, titulado *“Visión y Acción del Docente de la I y II Etapa de Educación Básica sobre el desempeño del Rol Gerencial en el Aula”*; tuvo como propósito principal describir la visión y la acción del docente de aula, bajo la perspectiva de que en la actualidad se requiere un buen gerente de aula, ya que tal acción propicia la interacción constructiva entre el alumno, los contenidos, las estrategias y las competencias institucionales perseguidas por el plantel; basado en las teorías de Liderazgo, Gerencia y Motivación. Valores dirigidos a la gerencia y por ende a la dinámica del aula. El trabajo se apoyó en el paradigma cuantitativo, empleando una investigación no experimental de diseño transaccional

descriptivo, bajo un enfoque mixto de metodologías. La muestra la representó los docentes de la escuela “Joseph Lancaster”. En cuanto a la recolección de información, el investigador utilizó la observación directa, encuesta y la entrevista. Como conclusión señala que los docentes de la escuela “Joseph Lancaster”, internalizan su rol como gerente, lo que permite no solo actuar, sino sentirse como un verdadero gerente de aula.

El presente trabajo resalta un modelo gerencial que incluye los elementos principales del liderazgo visionario, por cuanto destaca la importancia y la necesidad de un trabajo alineado y compartido como objetivo central en las nuevas tendencias educativas; partiendo de la clave del rol de gerente del maestro de aula, en función con los estudiantes y demás miembros de la escuela, para asegurar las condiciones de una participación efectiva a fin de apoyar la tarea pedagógica que va desde los contenidos y estrategias hasta las competencias de la organización escolar. Esto implica el gran significado del papel del maestro de aula, quien puede cualificar la educación desde sus acciones en el aula a través de un buen liderazgo, lo que a su vez permitirá la formulación de los valores de una interacción positiva entre todos los miembros que hacen vida en la escuela.

Todos estos argumentos señalan que este trabajo tiene relación directa con la presente investigación por cuanto ambos concuerdan en el modelo del liderazgo visionario como estrategia para crear una visión y misión compartida como plan pedagógico.

Seguidamente se destaca el trabajo realizado por Rodríguez (2008) de la Universidad de Carabobo, titulado “*Programa de Desarrollo Gerencial Centrado en el Liderazgo Carismático para los Docentes del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo Sede Valencia*”. Su objetivo principal fue proponer un programa de desarrollo gerencial centrado en el liderazgo carismático para los

docentes, bajo la premisa de que vital el papel de líder como característica primordial en la formación docente. La investigación está enmarcada en un nivel de tipo descriptivo con un diseño no experimental. Su muestra la representó 150 docentes de la institución. Para la recolección de datos empleó la técnica de la encuesta con un cuestionario de opción múltiple, que respondió a la validez de contenido y construcción y de juicios de los expertos. Concluyó en la necesidad de implementar este trabajo dado a la debilidad que arrojaron los resultados con respecto a la gerencia que ejercen los docentes en aula, por cuanto evidenció la ausencia de liderazgo en la misma.

Esta investigación al igual que la anterior resalta la importancia y la necesidad de fortalecer el liderazgo en los docentes de aula, basado en el ejercicio del carisma como elemento determinante dentro de la función del buen líder. Como se sabe el liderazgo carismático es la estrategia indicada para la formulación de las mejores relaciones entre los miembros de la organización, por cuanto permite el entendimiento y comprensión entre el líder y sus seguidores; indispensable esto para llevar a cabo los objetivos del grupo u organización. Esto evidencia la relación directa que presenta este trabajo con la investigación en cuestión, ya que se coincide en resaltar la necesidad de implementar programas de formación de liderazgo en los docentes, por considerarlos clave en la función de la escuela.

Otro aporte valioso lo representa la investigación de Aguilar (2007) de la Universidad de Carabobo; la cual lleva por título *“Liderazgo Transformador del Personal Directivo en el Clima Organizacional de la Dirección de Deportes de la U.C.* El propósito fue analizar el liderazgo transformador del personal directivo en el clima organizacional. La autora se apoyó en un diseño de campo de tipo descriptivo, su muestra la representó un porcentaje del personal adscrito a las diferentes dependencias de la institución. Utilizó el cuestionario basado en la escala de likert, la cual le permitió obtener los datos necesarios acerca de las variables del liderazgo

transformador y clima organizacional. Los resultados le permitieron concluir que en las personas del personal directivo no estaban las características del liderazgo transformador, sino por lo contrario la presencia de un liderazgo autoritario en un clima organizacional cerrado y controlado, lo que trae como consecuencia un desempeño laboral poco satisfactorio. Por lo que la autora recomienda implementar un estilo de liderazgo transformador, lo cual contribuiría a mejorar las relaciones interpersonales, en un clima organizacional abierto donde todos trabajen con un propósito común.

En este trabajo se destaca la necesidad de implementar un liderazgo transformador desde la gestión de los directivos de las instituciones por cuanto la autora pudo evidenciar que lo que abunda es el liderazgo cerrado y autoritario que solo viene a entorpecer el proceso de desarrollo de cualquier organización. De acuerdo a esto, ella postula este tipo de liderazgo por considerarlo el método preciso para formular las relaciones interpersonales favorables en clima organizacional, elemento clave para que todos los miembros de la organización trabajen juntos por hacer realidad una visión compartida. Igualmente se presentan indicadores que se relacionan directamente con la investigación, por cuanto se postula un estilo de liderazgo transformador para mejorar un contexto educativo, siendo esto uno de los argumentos que se presentan en este trabajo, a fin de generar cambios a través de la formación del liderazgo visionario en los docentes de la institución como estrategia para crear una visión y hacerla realidad.

Dentro de ese mismo orden de ideas, Pérez (2008) describe un estudio realizado en el Centro de Investigaciones Psiquiátricas de Maracay Estado Aragua, titulado *“Liderazgo y Asertividad en Docentes de la Escuela Básica en el municipio San Joaquín del Estado Carabobo*. El tipo de investigación corresponde al descriptivo, de diseño no experimental, cuyo objetivo principal fue describir el liderazgo y la Asertividad en docentes de educación básica. Como instrumento de recolección de

datos utilizó el cuestionario, y como instrumento de medición la escala de likert. Concluyó que la mayoría de los docentes manifestaron una alta tendencia a ser estrictos en el cumplimiento de las decisiones que toman en relación al grupo de alumnos, e imponer autoridad para resolver conflictos, con tendencia a ser democráticos en otros momentos en su interrelación con el grupo de compañeros de trabajo, con quienes dialogan para mejorar la integración y se involucran efectivamente con sus colegas para organizar trabajos en equipo.

El presente estudio formula la descripción del liderazgo asertivo en los docentes de la escuela básica, donde se destaca el rol de los maestros antes dos situaciones; una referida al vinculo con los alumnos donde por lo general según la autora los maestros revelan un liderazgo cerrado y autoritario y en la otra se destaca la posición que muestra elementos abiertos y asertivos. Esto evidencia lo que se ha venido resaltando en los análisis anteriores en relación a la necesidad de un liderazgo más efectivo en las instituciones escolares, donde es clave el papel del maestro de aula, quienes en su mayoría se mantienen al margen de la función escolar. Tales argumentos se relacionan de manera indirecta con la presente investigación, ya que en el presente estudio se resalta la necesidad de formular un estilo de liderazgo que fortalezca al docente desde su tarea en las aulas, el cual va repercutir en las relaciones efectivas tanto con sus alumnos como con los demás docentes que conforman la organización escolar, siendo esto vital para cualificar la educación y por ende el sistema educativo.

Finalmente se presenta el trabajo de Santiago (2008) de UPEL, el cual se titula “*El liderazgo Compartido como Práctica Gerencial en la Institución Escolar para una Gestión Educativa de Calidad*”. Su objetivo central está en proponer el modelo del liderazgo compartido en las instituciones escolares, para el logro de una gestión gerencial destinada a la calidad educativa. La investigación estuvo sujeta al enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no experimental; las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la entrevista y el cuestionario. El autor parte de la

necesidad de implantar nuevos métodos de liderazgo que generen cambios importantes que permitan interpretar y comprender la presente situación que atraviesa la mayoría de las organizaciones educativas, y darle respuesta a satisfacción a las necesidades materiales y a las expectativas insatisfechas de los maestros. Como conclusión plantea la necesidad de un liderazgo compartido con base en los principios fundamentales como son la democracia, la libertad y la responsabilidad. De allí su propuesta del modelo que formule los valores descritos.

Del mismo modo este autor incluye la necesidad de un estilo de liderazgo que promueva la participación de todos los miembros de la organización escolar a fin de obtener la calidad educativa; donde es clave la función de una gerencia abierta que toma en cuenta a su gente para que juntos le den respuesta a las diferentes necesidades que subyacen en su contexto educativo. Evidentemente este estudio presenta relación directa con esta investigación, ya que en ella se postula un tipo de liderazgo compartido considerado el método preciso para cualificar la organización escolar, partiendo de la interacción colectiva bajo un clima democrático donde todos los docentes junto con su directivo comparten un propósito y luchan por hacerlo realidad.

Marco conceptual

Todo trabajo de investigación requiere de una presentación conceptual proveniente de una consulta exhaustiva de una bibliografía referente sobre los elementos que giran en torno al tema planteado, esto con la finalidad de presentar la documentación y los argumentos suficientes que ayudará a dar respuesta al objeto de estudio.

En relación a esto se presenta el fundamento conceptual que sustenta dicha investigación titulada: el Asesoramiento del Liderazgo Visionario y el Compromiso

Compartido de los Docentes de la E. B. “Dr. Raúl Leoni” Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC): el cual se inicia con los principales conceptos de liderazgo; su historia, función, clasificación, estilos y teorías que los fundamentan; así como también todo lo referente a la personalidad, práctica y habilidades del líder; liderazgo desde el punto de vista visionario, su función, la visión compartida, el compromiso compartido, la importancia de lo visionario dentro del ámbito educativo, y los elementos claves en la formación del líder visionario, la inteligencia emocional – social en el liderazgo, de igual manera se destaca acá todo lo referente al lo qué es un proyecto educativo integral comunitario (PEIC.), su definición finalidad, objetivos y estructura. A continuación se presentan las definiciones de liderazgo.

Liderazgo

Según el Diccionario de Lengua Española (1986) liderazgo se define “como la dirección, jefatura o conducción de un partido político o grupo de acción social o de otra colectividad” (p., 719),

En relación a estos argumentos se puede decir que el liderazgo es el arte de dirigir, mandar y conducir un proceso grupal de cualquier disciplina, ámbito o sector.

Por su parte el Diccionario de las Ciencias de la Conducta (1956) define al liderazgo “como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (p., 356).

Según esta definición pudiera decirse, que el liderazgo es una dinámica que ejerce una persona, donde hace evidente sus potencialidades y capacidades, mediante actos que realiza para influir y controlar a otras personas.

Entre otros conceptos Chiavenato (1993) destaca lo siguiente “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso

de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 101).

Dubrin (2000), citado por Torres (2005), señala que: “Liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación “(p., 18).

En relación a estos conceptos se evidencian elementos comunes entre los dos autores, quienes incluyen a la comunicación como elemento clave dentro de la dinámica del liderazgo para el logro de los objetivos.

Por su parte Casares (1994) menciona que:

Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (p.19)

De acuerdo a lo señalado se pudiera decir que el liderazgo constituye uno de los procesos más importantes dentro de la estructura grupal, por cuanto es un movimiento que implica un conjunto de competencias precisas para conducir efectivamente a un colectivo, a fin de lograr juntos un mismo propósito o meta, mientras sus miembros conforman una cultura proactiva y productiva.

Davis y Newton (1990), citado por castillo (1999) definen por su lado, que el liderazgo “es un proceso alentador y de ayuda a otro para trabajar con entusiasmo para lograr las metas, determinando por papeles conductuales individuales, no por características personales” (p., 123).

Aquí los autores resaltan que liderazgo es un proceso de ayuda, de orientación que implica un conjunto de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, donde el líder toma en cuenta a su gente para realizar un trabajo y cumplir un objetivo.

Ante todas estas definiciones se puede entender que el liderazgo es un proceso de relaciones humanas y valores que involucra a otras personas; líder y seguidores, que incluye habilidades físicas, energía y capacidad de una conducta responsable para realizar un determinado trabajo, donde es clave la comunicación efectiva como medio de entendimiento para apoyar y responder a la propuesta del líder; quien debe poseer las suficientes cualidades relevantes, para hacer que sus miembros se sientan útiles e importantes en el esfuerzo general, independientemente del papel que estos ejerzan dentro de la organización, la cual va subsistir dependiendo del espíritu de liderazgo que tengan cada uno de estos.

Historia del liderazgo

El liderazgo es un tema bien polémico que ha sido punto de interés de muchas investigaciones sociales, que abarca desde sus estilos, el perfil que han desarrollado y adaptado los líderes, hasta los elementos y las circunstancias que todo este proceso implica para mantener de pie a los diferentes grupos que conforman en el mundo de las organizaciones. En el transcurrir del tiempo se ha destacado entonces la importancia de alguien con ciertas habilidades y capacidad para influir positivamente en la conducción de un grupo.

De acuerdo a esto McCauley (2002) explica la postura de los clásicos; resaltando primeramente la de Platón, quien creía en la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan. Dicha creencia se basa en la teoría política de Pitágoras puesto que según su pensamiento el hombre tenía necesidad de un amo y debe someterse a un orden. Seguidamente menciona a Aristóteles, quien

caracterizaba al hombre como un ser social, “un animal político” según él, que requiere tener un sentido de participación en su propio destino, por lo cual necesariamente todos los ciudadanos participan en común; así la sociedad política es una comunidad.

La misma fuente revela que desde la antigüedad la idea del liderazgo era sinónimo de dominación y mando sobre sus seguidores: habían solo reyes y súbditos.

Este estilo de liderazgo se mantuvo por muchos años; hasta que llegó la idea de un liderazgo distinto tras el movimiento de la revolución, la cual abrió paso a la democracia. Con esta idea surge un liderazgo como influencia social donde el líder comenzó a reconocer la necesidad de respetar y comprender a sus seguidores e intenta motivarlos por medios racionales y emocionales; el cual es conocido hoy en día como el liderazgo transaccional referido por Bass (1985).

Luego en el siglo XXI el desarrollo del concepto de liderazgo reflejó una forma de ver a la humanidad que incluye las motivaciones internas psicológicas y las preocupaciones externas y sociales. Asimismo McCauley (2002) refiere que el concepto moderno implica compromiso personal para el logro de los objetivos y surge la transformación de los intereses egoístas hacia una preocupación social de mayor escala.

Esta nueva definición es el que hoy conocemos como liderazgo transformacional; según esta autora quien además destaca que el liderazgo en las organizaciones modernas podría ser entendido como un proceso que conlleva acciones recíprocas, el cual implica que las personas trabajan juntas independientemente del papel de autoridad y poder que detecten, deberán ser concebidas como socias al momento de determinar lo que tiene sentido, como

adaptarse al cambio, lo que significa ir junto a la dirección y visión que guiará el trabajo; representado esto el concepto basado en el compromiso orientado a un fin común.

Todos estos procesos demuestran la tendencia constante a desarrollar un liderazgo que aumente la igualdad entre el líder y los seguidores, lo cual evidencia que lo único que no ha cambiado es la necesidad humana de ejercer un liderazgo y de tener un líder; por cuanto siempre se ha requerido dentro de los grupos, comunidades y organizaciones de alguien que ayude, oriente, guíe y apoye su función.

Del estudio de liderazgo surgen los diferentes métodos para explicar los elementos claves que identifican el liderazgo eficaz.

Función del liderazgo

Se sabe que el liderazgo presenta una relación con las actividades administrativas, pero su verdadero objetivo debe estar centrado en la satisfacción y cohesión del grupo. De allí la importancia de resaltar la función del liderazgo. Esta según Ortega (2006), se dirige a tres aspectos, los cuales identifica como:

1. Dirigir el equipo de trabajo.
2. Preparar a otros en el trabajo.
3. Asesorar.

De ellos la autora explica que el primero corresponde a la necesidad de una planeación, referente a una agenda la cual representa el perfil del tema a tratarse. Acá ella resalta que la distribución del trabajo debe ofrecer la igualdad de condiciones para que todos los integrantes participen bajo un ambiente afable, armónico y

tolerante de la diversidad de cultura; también aquí corresponde aplicar las competencias precisas para resumir y cristalizar el consenso.

Referente al segundo revela que este aspecto se refiere a la preparación de otros para el trabajo a través de un proceso diario de ayuda para que reconozcan las oportunidades para mejorar su desempeño. Aquí la misma fuente señala que es determinante que el preparador muestre sus mejores herramientas de observación y de escucha a fin de crear un ambiente positivo para la resolución de problemas.

Finalmente Ortega (2006) describe el último aspecto dentro de la función del liderazgo, corresponde a la Asesoría; identificado como el proceso de intercambio de sentimientos y emociones, establecido en un clima de confianza y contacto íntimo donde el asesor asume su rol de orientador y consejo a fin de auxiliar a sus compañeros para encontrar ayuda.

Todo esto revela que la función de liderazgo dirigido a cualquier ámbito en todas las disciplinas y sectores implica un conjunto de herramientas metodológicas, conceptuales, técnicas y humanas necesarias para desarrollar una dinámica grupal que persigue unos objetivos.

Clasificación del liderazgo

Entre otras cosas del liderazgo vale destacar su clasificación: según Sayles (1992).

Estos son:

- a.) Liderazgo Formal
- b.) Liderazgo Informal
- c.) Liderazgo Voluntario

De acuerdo a la naturaleza del liderazgo la fuente señala en primer lugar que el liderazgo formal es aquel donde los grupos tienen estructuras interaccionales reglamentadas; el segundo surge de un grupo donde no existen reglas explícitas y en último se refiere a que el liderazgo se presenta de manera voluntaria, es decir este emerge de alguien que ayuda y colabora por su propio deseo, voluntad y satisfacción.

Estilos de liderazgo

Esta misma fuente distingue por otro lado las categorías y los tipos de liderazgo:

- a.) Liderazgo Autocrático
- b.) Liderazgo Democrático
- c.) Liderazgo Liberal
- d.) Liderazgo Paternalista
- e.) Liderazgo Carismático
- f.) Liderazgo Lateral

Sobre la base de los estudios de Lewis y Lippit (1930) Sayles (1992) señala que desde la perspectiva de ello, existen cinco perfiles de liderazgo cuyas características y efectos son los siguientes:

En relación al liderazgo Autoritario se tiene que toda la dinámica se estructura a partir del líder que fija los objetivos y los recursos a aplicar; instaure las normas y estilos de funcionamiento, controla personalmente la realización de cada actividad a través de un sistema. Se caracteriza por el alto grado de poder y dominación, donde las relaciones entre los miembros se mantienen al margen de la participación; predominando la disciplina rígida, la dependencia, subversión y sumisión lo cual solo puede generar enfrentamientos y divisiones internas en la organización.

Respecto al liderazgo democrático se dice que este se formula la autoridad delegada por el grupo través de proceso de participación, que comprende una acción de cooperación de todos sus miembros, quienes en un clima de libertad y respeto, asumen un compromiso compartido en la realización de una tarea para llevar a cabo unos objetivos. Este estilo de liderazgo según estudios de Lewis,(1939), destacan el desarrollo en gran medida de un liderazgo democrático y participativo dentro de cualquier organización, centrado en los principios de la solidaridad y respeto a la diversidad y lealtad a fin de fortalecer el tejido social que sirve de cimiento para potenciar la conciencia colectiva y por ende el desarrollo local ; lo cual constituye el componente esencial que orienta a buscar la solución a sus problemas y obtener mejores condiciones y niveles de vida personal y colectiva.

En cuanto al liderazgo liberal se tiene que mediante un proceso de deliberación el líder tiene muy poco contacto con sus subalternos, quien deja que ellos decidan y asuman la responsabilidad por su propia motivación. Según la fuente referida antes señala que acá los seguidores tienen que ser altamente calificados y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio

En lo que respecta al liderazgo paternalista según Danzing (1999), lo identifica como el proceso que consiste en que los empleados trabajen más y mejor, donde el líder tiene confianza por sus seguidores; toma la mayoría de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez; incentivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran los objetivos.

De igual manera esta misma fuente menciona que el liderazgo lateral es un proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional, es decir se realiza entre las personas del mismo rango dentro del organigrama; ejemplo Directores, subdirectores, coordinadores, entre otros no menos importantes. Esto evidencia que este estilo de liderazgo mantiene al margen sus empleados o seguidores.

Referente al liderazgo carismático Bass (2000) describe que este estilo se basa en cuatro aspectos fundamentales, los cuales son: el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

La primera es el factor principal, ya que el carisma representa la estrategia para evocar una visión y de lograr un ambiente de confianza entre los seguidores; de igual forma la autora explica que a inspiración es el elemento clave de la comunicación de la visión.

Asimismo destaca que la estimulación intelectual es un proceso para desarrollar las competencias técnicas y metodológicas a fin de proporcionar a los seguidores las herramientas adecuadas para atender los problemas que subyacen en el contexto; y por último refiere que la consideración individualizada corresponde al espacio de apoyo ,orientación y ayuda que debe dar el líder a su seguidores.

Todas estas descripciones dejan claro que el liderazgo que más proporciona satisfacción laborar es aquel donde se formulan los valores de la democracia y la participación, para establecer una relación efectiva entre el líder y sus seguidores a fin realizar un trabajo compartido, bajo un clima de motivación y apoyo continuo, donde todos contribuyen a cualificar la organización.

Al respecto Cornejo (2005) enfatiza que las competencias parte de un proceso donde interviene cuatro factores: el líder, los seguidores, la meta establecida y el contexto; por cuanto el liderazgo no es consecuencia de una sola persona es una dinámica a partir de una interacción grupal, así que debe conocerse todo acerca de lo que ocurre internamente para actuar coherentemente en búsqueda de los resultados.

En consecuencia el líder debe contar con las suficientes competencias para conducir el proceso y conseguir el logro de los objetivos propuestos.

Teorías acerca del liderazgo

Todo demuestra que del liderazgo han surgido una serie de estudios sociales con el objetivo de identificar cual es el método más efectivo para su ejercicio, por ello las teorías formuladas plantean lo siguiente: La primera en postularse fue la teoría los rasgos surgidas en los años 50, la cual esta se caracteriza por señalar que los líderes son innatos; es decir las características de mando eran parte de los rasgos de su personalidad. Luego se conoce de la teoría del comportamiento, surgida por los estudios realizados por la universidad de Ohio (1960), la cual propone que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son, destacando que los buenos eran aquellos que se orientaban al desarrollo de tarea junto al desempeño del grupo. Seguidamente a partir de ese mismo año Fiebler (1967), se pronuncia con su teoría de contingencia, la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de la personalidad, sino también por los factores situacionales y las interacciones que sostiene son su grupo. En los años 70 se propone la teoría transaccional, la cual resalta que la relación de intercambio de premiación por el buen desempeño entre el líder y seguidores es determinante en un liderazgo eficaz.

Finalmente surgen las teorías recientes conocidas como la teoría carismática y la del liderazgo transformacional, las cuales señalan que los rasgos de los líderes representan una conducta determinante para inspirar a sus seguidores; específicamente lo transformacional (Bass 2000) refiere cuatro componentes de la conducta del líder, los cuales identifica como: Carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración individual como elementos claves dentro de un liderazgo efectivo. Otra importante de destacar es el modelo del liderazgo transformacional de LeihWood (1994), quien lo recomienda como un liderazgo instructivo para que las escuelas aprendan. Se basa en fortalecer la gestión a través de un liderazgo múltiple, para que todos los integrantes de la organización escolar contribuyan en un objetivo en común, (visión) y luchan por hacerlo realidad. Con esto se fortalece el trabajo de

equipo el compromiso compartido y la distribución del liderazgo de los profesionales.

El líder

De acuerdo a todo lo antes descrito, queda entendido que el liderazgo es el proceso para llevar a cabo un propósito o un objetivo y el líder es quien ejecuta una acción en dicho proceso; al respecto vale destacar las definiciones del líder, ya que este término suele atribuirse a cualquier persona que se destaque en alguna área de su vida.

La primera expuesta acá proviene del Diccionario de la Real Academia Española Lengua Española (2005), quien define al líder como “la persona a la que el grupo sigue reconociéndole como jefe u orientadora” (p. 378)

Por su parte Cornejo (2004), lo define como “la persona capaz de influir en los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición” (p. 145), Drucker (2005) dice que “el líder es alguien que tiene seguidores” (p., 85), Kotter (2006) lo define como “es aquella persona que posee la habilidad de influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar unos objetivos planteados. Por otro lado Maxwell (2008) dice: “el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener rendimiento superior”

Para Senge (1990) refiere además que “el líder es una persona que participa en una organización modelando su futuro y es capaz de inspirar a las personas de su alrededor de realizar cosas difíciles y probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante” (p., 7).

De acuerdo a todos estos argumentos se puede decir que el líder es una persona que ejerce un papel específico dentro de un sistema concreto, a fin de influir en las personas que integran ese contexto, a través de las acciones centradas a su capacidad,

creencias, valores, sentido de identidad, visión y misión para liderizar con congruencia entre lo que hace y dice.

Como todos saben el líder debe poseer un conjunto de cualidades y habilidades, las cuales representan los atributos para alcanzar el éxito o fracaso. Las características del líder constituyen la particularidad en su forma de actuar, mandar, dirigir o guiar.

Cualidades de un líder:

- 1.- Tiene una Visión Personal que comparte con su grupo
- 2.- Su Misión vital es existencial y de servicio
- 3.- Su Motivación es un fuerte anhelo de logro
- 4.- Posee Inteligencia para alcanzar datos y los problemas de su área
- 5.- Posee Inteligencia Emocional para guiar a los demás
- 6.- Usa la Asertividad
- 7.- Es Agente de Cambio
- 8.- Es congruente

Habilidades del líder

Estas se refieren a las destreza, capacidad, técnica y desenvoltura para guiar y dirigir persona. El líder debe desarrollar una serie de habilidades técnicas, interpersonales, intelectuales y físicas: (Torres 2005)

a) **Habilidades Físicas:** estas se refieren a todas aquellas actividades físicas que el individuo utiliza.

b) **Habilidad Intelectual:** se trata de todas aquellas que el hombre desempeña intelectualmente, como las aptitudes con los números, comprensión verbal, el razonamiento, memoria, entre otras.

c) **Habilidades Conceptuales:** corresponde a las habilidades para contemplar

la organización como un todo, para coordinar e interpretar las ideas, conceptos y la práctica para analizar y predecir y planificar según el contexto.

d) **Habilidades Técnicas:** es la capacidad de utilizar en su favor los recursos y relaciones necesarios para llevar a cabo tareas específicas y afrontar los problemas. Incluyen: comunicación, creatividad, asertividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflicto y administración del tiempo.

e) **Habilidades Sociales:** son consideradas como un conjunto de comportamientos interpersonales aprendidos tales como: sonreír, saludar, cortesía, amabilidad, empatía, ayudar, orientar y compartir entre otros no menos importantes.

Como se puede apreciar todos estos elementos son determinantes en la acción del líder, por cuanto el liderazgo es una dinámica de relaciones humanas donde son necesarios los valores del entendimiento y comprensión.

Formación del líder

En relación a este punto existe mucha polémica ante la teoría de que si el líder nace, o se hace, sin embargo, según expertos en la capacitación y asesoramiento de liderazgo como Covey (1996) y Cornejo (2005), postulan la teoría de que el liderazgo se desarrolla, es decir que el líder crece y se fortalece a través de un proceso de entrenamiento que implica aprender de la misma forma como aprenden cualquier otra función social, con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo.

Al respecto Covey (1996) señala “el gran consejo viene de mucha fuente: padres, otros familiares, consultores, jefes, compañeros de trabajo, tutores, maestros, entrenadores y amigos. El punto importante es permanecer abierto, escuchar a todos, pero desarrollar su propio estilo” (p., 147).

De acuerdo a esto se tiene que los consejos dados por referentes personales, puede implicar un aprendizaje significativo, siempre y cuando la persona mantenga una actitud abierta y receptiva hacia los elementos que valoren lo que se quiere aprender.

En este mismo orden de ideas Cornejo (2005) dice: “el liderazgo es una cualidad que garantiza iniciativa y entusiasmo, sin embargo como todas las habilidades, el liderazgo tiene que ser perfeccionado y se canaliza en forma correcta (p., 43).

Esto se refiere a que si las habilidades de liderazgo se entrenan, se ejercitan, se puede llegar a obtener grandes beneficios, tanto para el líder, como para la organización, por cuanto desarrolla un conjunto de capacidades, las cuales van a ser proyectadas en las diferentes tareas, y responsabilidades, donde tendrá mucho que ver su pensamiento estratégico, comunicación y relaciones interpersonales, a la hora de interactuar con su gente.

Elementos claves en la formación del líder

Según Covey (1996), existen varias tareas para fortalecer el liderazgo, principalmente aquellas habilidades que permitan liderar a uno mismo para poder liderar el entorno. De acuerdo a ello el autor postula los siguientes aspectos:

- 1.- Desarrollo Personal
- 2.- Comunicación
- 3.- Inteligencia emocional-social

El destaca la importancia de estos elementos imprescindibles, los cuales se aprenden y se refuerzan mutuamente. Ellos permiten una dinámica personal-

organización, en la que el líder tiene una función clave para desarrollar una visión, organizar, motivar y animar a las personas que conforman la organización.

En relación al desarrollo personal este autor postula lo que él llama “la excelencia personal”...”es un proceso de mejoramiento continuo y armónico de todas las facetas de la personalidad, se inicia este proceso del conocimiento propio y continua con la elaboración de un proyecto de vida” (p., 18).

Según esto la excelencia personal como primer punto en la formación del liderazgo, buscar centrar la valoración del líder por de sí mismo en función de todo lo que lo rodea, incluyendo sus seguidores y todo lo que ellos representan; asimismo se trata de inspirar a la persona por el esfuerzo de mejora continuamente.

Por otra parte este experto en la formación de liderazgo habla de que se trata de lograr una victoria personal para asegurar la victoria pública, donde él aplica el tercer hábito “primero lo primero” (los siete hábitos de la gente altamente, Covey (2004). Lo cual significa que líder debe aplicar métodos para priorizar metas, al mismo tiempo que debe practicar las herramientas por mantenerse como una persona proactiva.

En este mismo orden de ideas Covey (1996) aplica el cuarto hábito “ganar-ganar” en el proceso de formación de la comunicación en función de fortalecer la comprensión humana, dentro de un mundo de convivencia, donde es necesaria la interacción, sentada en las bases para la convivencia humana armónica y efectiva.

Por último en relación al fortalecimiento de la inteligencia emocional-social, este autor aplica y recomienda el séptimo hábito, por cuanto se trata de la renovación que requiere todo ser humano “afíle la sierra”, proceso que implica el mejoramiento de las dimensiones: físicas, emocionales, mental y espiritual, para ser efectivo en los diferentes papeles, tareas y roles que se desempeñan en la vida diaria.

Liderazgo visionario

Una vez abordado el punto del liderazgo y líder cabe destacar el tema del liderazgo visionario como aspecto clave dentro de esta investigación.

En relación a esto se tiene que Cornejo (2005) destaca que no basta con que un líder tenga intención de trabajar en equipo, si este no actúa conforme a las variables que definen esta competencia. Él resalta que el líder debe ser puntual en su proceder y por lo tanto debe implementar acciones claras y precisas. Esto según el autor debe ser una de las características principal de un líder, que desde su perspectiva la llama visión.

Por su parte Burt (1992), enfatiza que el liderazgo visionario es “la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva de futuro para la organización que traspone las fronteras del presente y lo mejora. (p. 39).

En reflexión acerca de lo que quiere decir estos autores, se entiende que el liderazgo visionario debe ser visto como un proceso, donde es indispensable acciones que establezcan los elementos coherentes y creíbles que produzcan reflexión análisis, sentimientos, optimismo, entusiasmo y compromiso, para que la dinámica envuelva de manera efectiva a las personas en una visión clara, cuyos valores les inspire el deseo de invertir en ella.

Para fundamentar lo anterior expuesto se cita a Conley (1996) quien señala que el liderazgo visionario...“es un proceso de pasos y métodos para lograr un liderazgo con y a través de las personas” (p., 89).

Esto significa que el liderazgo visionario es un proceso que implica una serie de técnicas y estrategias orientadas a crear las condiciones de un liderazgo dinámico,

donde se toma en cuenta los aportes y sugerencias de cada uno de los miembros del grupo, quienes junto con su líder establecen una unidad de trabajo.

Después de analizar estas definiciones, vale resaltar la utilidad del liderazgo visionario en las escuelas, por cuanto ello representa una estrategia valiosa para que los maestros junto con su directivo compartan el liderazgo escolar, en función de la unidad organizacional, a través de la formación de equipos de trabajos colaborativos, que les permita articular, ideas, valores, capacidades y experiencias para desarrollar una visión institucional realista, creíble, donde todos contribuyen para hacerla realidad.

Visión

Senger (1996), refiere que la visión es: “aquella idea o conjunto de ideas que tiene la organización a futuro. “(p., 45). Esto significa que la visión viene a ser la base sobre la cual se postulan todos los adjetivos a dónde quiere llegar la organización.

Igualmente Senger (1996) destaca, que la visión es concebida por el líder, sin embargo resalta que este se nutre de la mente e ideas de los demás miembros del grupo u organización. Asimismo señala que para poder definir la visión es importante que se tenga también claro el futuro que se pretende alcanzar y los aspectos estratégicos, a los cuales se le debe concentrar toda la atención para lograr los objetivos de la misma manera evaluar el proceso para precisar logros obtenidos o en su defecto cambio que fuesen necesarios que amerite la reconsideración de los objetivos.

El mismo autor, hace una descripción sobre lo qué es visión compartida; por cuando refiere que se trata cuando la visión personal del líder se convierte en la visión

de todos los demás integrantes o miembros del grupo u organización, quienes no solo la aceptan sino que además la hacen suya. Es decir lo seguidores, conectados, e inspirados trabajan junto al líder para lograr mejores consecuencias.

Por su parte Conley (1996) resalta que dentro de las características que distingue el liderazgo, la visión debe estar en primera fila, considerando que en cualquier organización es clave la mentalidad visionaria para garantizar la vitalidad de estas. Ante esto dice: “una visión existe cuando los miembros de una organización comparten un acuerdo explícito sobre valores, creencias, propósitos y metas que podrían guiar su conducta” (p., 79); él lo llama brújula interna.

Sergiovanni (1994), por otro lado refiere que la visión es un elemento indispensable a desarrollar en cualquier organización; sobre todo en las escolares por cuanto dice: “la visión es la plataforma educativa que incorpora las creencias de la escuela acerca de las metas preferenciales, métodos y atmósfera, de este modo creando una conciencia comunitaria que establece normas de conducta.” (p., 66).

Esto trata acerca de la necesidad de implementar un trabajo alineado dentro de la organización escolar, donde directivo y maestros comparten la misma visión y sobre su fundamento dirigen un conjunto de estrategias para hacer realidad.

Según Burt (1996), esto es de suma importancia ya que dice: “las organizaciones que logran avanzar son aquellas que tienen una visión clara y comprendida ampliamente”. Lo que significa además que la visión y su adecuado desarrollo son elementos que garantizan la cualificación y por ende la vitalidad de la organización.

De allí un la necesidad de líder visionario; a fin de llevar a cabo un proceso donde todos los docentes son autores, tienen las mismas expectativas y comparten los mismos de valores para lograr juntos los objetivos establecidos dentro de la organización.

Referente a esto Burt (1996) dice: “el líder visionario es aquel que tiene claro a donde quiere ir y se dirige hacia ese fin” (p., 23). Según esto, el líder visionario es una persona que tiene una gran capacidad de confianza de sí mismo, que cree en lo que hace y por lo tanto se propone metas para alcanzar lo que se propone.

Este mismo autor señala por otra parte que “el líder visionario es aquel que tiene un sueño convincente, acompañado de un claro escenario de cómo esto será logrado (p., 98),

Lo que significa que líder visionario es aquel que se hace notar, porque le proporciona a su gente algo hacia dónde dirigirse; es decir establece metas a corto y largo plazo, las cuales orienta y ayuda para que sus seguidores logren avanzar mientras hacen realidad la visión.

Por otro lado Robbins (1999) explica que el líder visionario es:

Aquel (aquella) jefe que junto con sus colaboradores, revisa el panorama general de su unidad de trabajo, recopila las ideas, las reacciones y los compromisos de aquellos que poseen datos relevantes. Durante el proceso, formula y define conjuntamente las metas, programas, responsabilidades y los puntos de control de su gente. Después de haber discutido con ellos sus nuevas asignaciones, se mantiene en contacto con su gente para demostrarles su interés porque logren un buen desempeño. Les señala, tanto sus fuerzas como sus debilidades personales y brinda a cada quien la oportunidad de que aporte su sugerencias para la mejora (p.81)

Todas estas definiciones dejan claro que el líder visionario es una persona que se distingue por su gran capacidad de seguridad en sí mismo, que se plantea unas metas claras y precisas, dentro de un proceso de relación con su gente para desarrollar la visión, misión y los objetivos de un trabajo compartido.

De estas características González (2009) destaca además que un líder visionario se distingue por ser una persona con unos altos niveles de amor por lo que hace y por los demás; asimismo refiere otras cualidades tales como: carisma, humildad, preparación, decisión, convicción, perseverancia, respeto por las diferencias, superación personal, espíritu incansable, energía y visión.

Compromiso compartido

Dentro de todo lo descrito es necesario colocar los cimientos del compromiso compartido dentro de un contexto donde necesariamente se requiere de unir esfuerzos para responder a las necesidades detectadas. Al respecto Montero (2006) dice:

“el compromiso compartido es un aspecto ético y político, que obliga tanto a investigadores o agentes externos como a gentes internos o personas de la comunidad a explicar las intenciones e intereses que motivan su participación activa y su pasividad al respecto al trabajo comunitario (p., 25)

Esto significa que compromiso compartido formula un conjunto de valores, determinantes a la hora de interactuar con los demás, por cuanto necesariamente van intercambiar responsabilidades con todos los miembros de organización, para darle respuesta a un objetivo que en principio los movió a compartir un trabajo colectivo.

En relación a esto mismo Senge (1998) destaca que

“el liderazgo visionario implica aprender a moldear el futuro, para lo cual debe mantener una disciplina de la visión compartida, en la que los principios del dominio personal en el mundo de las aspiraciones colectiva y del compromiso compartido se consideran elementos determinantes” (p., 145)

De acuerdo a estos argumentos se tiene, que el compromiso compartido es un elemento clave a la hora de desarrollar una visión, por cuanto se requiere de una dinámica donde las condiciones sean justas y equitativas para cada uno de los miembros ante intercambio de responsabilidades ; por lo tanto la gente que comparte el liderazgo debe fortalecer los valores vinculados al entendimiento humano , porque de ello depende el éxito de un trabajo compartido.

De la misma manera Quingley (1996) resalta que el liderazgo compartido es la estrategia indicada para formular el compromiso de cada uno de los miembros de la organización a través de la participación , por cuanto habilita a todos a probar sus ideas y participar en la toma de las decisiones. De acuerdo a esto dice: “No existe mejor manera de asegurar el sentido de pertenencia y el compromiso que la participación ” (p., 20).

Tales argumentos hacen evidente que el líder debe crear una cultura que busque acrecentar el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización lo cual promueve un entorno colaborativo, donde todos participan de forma voluntaria al pie de la igualdad ante la misión que desempeñan dentro del grupo que representan.

Motivación y liderazgo

Otro tema importante de desarrollar en este trabajo es la motivación en el liderazgo, ya que son partes esenciales dentro de una tarea de un directivo para crear un equipo humano y conseguir el logro de los objetivos de la organización escolar; además que la motivación es una de las habilidades que el líder de hoy debe desarrollar en un proceso sostenible como clave en el refuerzo empleado en la ejecución del plan.

Para comprender el comportamiento humano es necesario conocer la motivación humana. Al referente se presentan algunas de las definiciones acerca de la motivación:

Según el diccionario Larousse (2003) la motivación “es un conjunto de factores que determinan el comportamiento” (p., 689).

De acuerdo a esta definición se entiende que la motivación está constituida por una serie de factores capaz de provocar un comportamiento determinado, que puede conducir a la persona a realizar cualquier acción, tarea o actividad en determina situación.

Por su parte Robbins (1999) la define: “como el proceso que proporciona energía y dirección a la conducta “(24).

En relación al argumento del autor se podría decir que la motivación es un impulso, estímulo o actitudes que mueve y conduce a la persona a realizar una acción, orientado a conseguir una meta o un objetivo deseado.

De acuerdo a esto Castillo (1999) coincide en decir: “es aquella condición de actos internos que activan o dan energía al organismo, que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos (P., 127). Esto se refiere a que la motivación es una energía o fuerza interna y de acuerdo a ella el individuo para presentar una conducta.

Para Maslow citado por Flores (1996) la motivación

Es un conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológicos innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos

se adquieren en la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales “(p. 16).

El autor hace una definición más amplia, por cuanto incluye que los elementos que generan la motivación pueden ser internos o externos; es decir tiene que ver con necesidades cotidianas que ocupan un lugar especial en la vida de cada individuo, y la cual cada uno se asigna un valor y un significado especial.

Es numerosa la fuente de información que permiten definir y organizar toda la teoría acerca de la motivación. Antes de describir algunas de ellas es importante dar la explicación homeostática de la motivación según la psicología, la cual refiere al mecanismo orgánico de control dentro de las condiciones fisiológicas del organismo y de la psiquis, pues de lo contrario la vida de los organismos estaría en riesgos.

En relación algunas teorías valen resaltar las siguientes según la Psicología de la Conducta (2009)

1. La de Reducción al Impulso: esta consiste en plantear que el impulso es tendencia a la actividad por necesidad. Esa necesidad es el estado de desequilibrio interno, es provocada a su vez por una carencia. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de equilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, han sido eliminados, sustituido por otro.

2. La Teoría de la Motivación por Emociones: Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa, a través de importantes cambios de fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos para restablecer el equilibrio de organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos.

3. La Teoría Psicoanalítica de la Motivación: Esta basada en los motivos

inconscientes y sus derivaciones. Según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. La tarea básica del sistema nervioso es preservar de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y evitación del dolor. La meta principal del individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. A esta motivación se le conoce con el nombre de la psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos hipotéticos conflictos activos subyacentes.

4. La teoría del Incentivo: básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, alabanza y el aplauso.

5. La Teoría Cognoscitiva: está basada en forma en que el individuo percibe o representa una situación ante el sí. Incluye el nivel de aspiración, relacionado con la fijación de una meta individual; la disonancia encargada de los impulsos al cambio de las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección.

6. Teoría de las Expectativas: esta se refiere a que hay una serie de determinantes mentales a los que llaman expectativas que operaría como estructura orientadas de la acción. Esto quiere decir que la meta funcionaría como incentivo.

7. Teoría Humanista: Se trata de interpretaciones de los motivos humanos .El representante más destacado es Allport (1937); le sigue Maslow (1943), quien organiza las motivaciones de acuerdo con una escala jerárquica , donde las necesidades primarias o fisiológicas son más importantes y las que van a dirigir el comportamiento del individuo mientras no sean satisfechas. Es decir según el autor “hasta tanto el organismo no satisfaga las necesidades de origen fisiológico, las demás son inexistentes o simplemente desplazadas (p., 18).

Este enfoque se interesa principalmente por las condiciones internas del individuo que condicionan su acción. De allí plantea los siguientes principios:

1. Por la naturaleza el hombre cuenta con varias necesidades que tienen la capacidad de activar y dirigir su conducta.
2. Todas estas necesidades no actúan sobre el comportamiento al mismo tiempo y con la misma intensidad.
3. Lo anterior ocurre porque existen niveles dentro de todo el conjunto de necesidades humanas. Las necesidades presentan sus demandas dentro de una jerarquía de prioridades.
4. Las necesidades del hombre se pueden agrupar en cinco grandes categorías: fisiológicas: respiración, descanso, alimentación, sexo, etc.; seguridad: seguridad física, salud, familia, etc.; sociales: amistad y afectos; autoestima y autorrealización: respeto, éxito, moral y aceptación (pirámide de Maslow 1943).

Seguidamente se hace mención de MacClelland (1962) citado por Flores (1996) quien centra su teoría en el estudio de tres motivaciones sociales que él considera relevantes:

1. **Poder:** la cual se refiere a los deseos o las acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia.
2. **Afiliación:** corresponde a comportamientos intentan obtener o conservar una relación afectiva satisfactoria (amorosa o de amistad)
3. **Logro:** se evidencia a través de comportamientos caracterizado por buscar y cumplir metas.

Otro enfoque importante de resaltar en esta investigación es el de Vroom (1995); quien formula la teoría de las expectativas la cual se refiere a que la motivación de las personas hacer algo está determinada por el valor que otorgue el resultado de sus esfuerzos. Esto quiere decir que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor de realizara un trabajo o meta, si creé en esta y está convencido que lo va a lograr.

Entre otra consideración referente a la motivación es importante incluir la clasificación. Muchos autores la hacen de diversas formas; según la misma fuente señala que la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea, llamada motivación interna o bien puede ser inducida de forma externa, motivación externa.

1. Motivación Interna (MI): está relacionada por el hecho de realizar una actividad por el poder y la satisfacción que se experimenta mientras se aprende, explora o trata de entender algo nuevo (exploración, curiosidad e intelectualidad).

2. Motivación Externa (ME): esto lo contrario a la MI; la motivación extrínseca pertenece a una gran variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin.

Otra clasificación que se le da a la motivación es:

1. Individuales primarias: sueño, sed, hambre, entre otros.

2. Las individuales complejas: se destacan como los motivos básicos, vinculadas a la forma de aprendizaje familiar, escolar y social.

3. Las sociales: Son productos más marcados por factores ambientales de la cultura y el medio.

Todos estos motivos constituyen los elementos capaces de impulsar a un individuo a la acción. En el sentido de motivos o fuerza que impulsan al logro de una meta u objetivo.

En relación a este aspecto conviene reflexionar sobre la necesidad de activar una fuerza laboral con motivaciones elevadas dentro de la organización; para la cual se requiere de un buen liderazgo capaz de convencer y provocar en sus seguidores

una conducta motivada con la finalidad de lograr una meta o propósito. De ahí la importancia de la motivación dentro del liderazgo organizacional.

De acuerdo a ello es importante destacar la definición de conducta motivada, considerando esto como clave en el liderazgo. Según Vroom (1995) formula que la conducta motivada la cual” es aquella que requiere una voluntad y se dirige claramente hacia a una meta, ya sea de trabajo o personal” (p. 76).

Esto significa que la conducta motivada en un ambiente laboral requiere de un motivo que logre impulsar la necesidad de trabajar, para obtener algún beneficio. Todo esto indica que en liderazgo siempre se deben formular metas destinadas a favorecer esta condición.

Importancia del liderazgo visionario en las organizaciones educativas

Otro tema relevante a desarrollar es la importancia del liderazgo visionario en el ámbito educativo, por cuanto es uno de los elementos base de la presente investigación donde se formula la transformación del contexto educativo implicado, ya que se considera que este modelo es una necesidad en las organizaciones escolares que aspiran la excelencia.

Según Leith Wood (1994), propone como restructuración del ámbito escolar un modelo de liderazgo fundamentado en “visión compartida, consensos, expectativas, apoyo individual, estímulo intelectual, autonomía y cultura propia” (p., 57-60)

Esto formula que el liderazgo visionario es sin duda la clave precisa para la reforma del contexto educativo, por cuanto se desarrolla un proceso donde se aparea el comportamiento de directivo con todos los docentes integrantes de la organización, quienes comparten acuerdos explícitos sobre valores, creencia y propósitos y metas,

trabajo que inspira altos niveles de compromiso y mayor satisfacción; efecto que hará crecer la capacidad de la organización para responder de una manera productiva a las necesidades internas y externas de un contexto que se vitaliza y avanza con autonomía pedagógica.

Dentro de este mismo contexto Leith Wood (1994) sintetiza que el modelo del liderazgo visionario representa la clave para cualificar la función escolar, por cuanto refiere “el liderazgo visionario es la estrategia indicada para mejorar la calidad de la educación y por ende para fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia de todos” (p., 53)

Considerando lo relevante de todo esto, se tiene que una acción conjunta propicia un trabajo en equipo efectivo que favorece el desarrollo profesional y humano de los docentes; la oportunidad de que todos ellos promueven y apoyen las actividades de aula conjuntamente con el trabajo del plan o proyecto central; lo que a su vez genera los beneficios del compromiso compartido y la motivación de toda su gente que incluye, directivo, maestros, alumnos y comunidad en general.

En definitiva el liderazgo visionario es un modelo transformador que puede contribuir a cualificar la cultura escolar de cualquier contexto aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver las necesidades que subyacen en el escenario educativo.

Para que un liderazgo sea más positivo para el colectivo, es preciso que los corresponsales reciban en esa misma dinámica el fortalecimiento de sus capacidades a través de un proceso de asesoramiento de los elementos claves en la formación del líder; como lo son la comunicación y la inteligencia emocional social.

Tal como lo dice Torres (2005) “hay que recordar que se trata de un proceso cíclico en el que las habilidades conceptuales juegan un papel importante, pues permite conocer su entorno, en qué tipo de organización se mueve, en qué contexto está trabajando...Como emplear las habilidades interpersonales que le ayuden a relacionarse mejor con los individuos con quienes interactúan y comparten una meta” (p., 64).

El liderazgo es un proceso de reflexión, ejecución y evaluación que implica una dinámica de relaciones humanas donde es importante la comprensión y el entendimiento entre los miembros de la organización que la conforman; de ahí la necesidad de una comunicación interna llena de posibilidades para evaluar la actuación de cada uno de comunicadores en el proceso de interacción frente a las tareas y responsabilidades que comparten.

La comunicación e inteligencia emocional-social en el liderazgo visionario

Al respecto se destaca el punto de la Comunicación en la Visión: Uno de los elementos clave en el desarrollo de un buen liderazgo es la comunicación, la cual es fundamental en las interrelaciones humanas para que fluya el entendimiento y la comprensión entre los miembros de la organización.

Como lo dice Andrade (1991) “si la comunicación es consustancial en cualquier relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (p., 30).

Esto afirma que la comunicación es el flujo vital de la organización, por cuanto todos sus miembros tienen responsabilidad de comunicarse; ante el cualquier desempeño y función del trabajo, para entender y emitir mensajes, así como también para dar y almacenar información.

Referente a esto Rogers (1980) destaca que la comunicación es “Un proceso por el cual se trasmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar el comportamiento. Tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes así como un comportamiento evidente” (p., 10)

Esto quiere decir que la comunicación es un proceso de interacción entre las personas para entender y comprender unos objetivos determinados; tal procesamiento va generar un significado que puede hacerse evidente con la conducta que el individuo adopte.

En relación al liderazgo hay que destacar que la eficiencia depende mucho de cómo el líder emplea los procesos de la comunicación con sus seguidores, de cómo trasmite la visión, las competencias para hacerla realidad y los objetivos, teniendo en cuenta la cultura y los valores de cada miembros de la organización.

Al respecto Cornejo (2005) dice:

El secreto de los líderes de excelencia en la comunicación es haber descubierto que sus mensajes deben ser auténticos, que ellos deben ser los primeros convencidos de sus ideas y que éstas deben ser planteadas de tal manera que provoquen la reflexión, el análisis, produzcan compromiso y sentimientos de entusiasmo y optimismo, envíen su mensaje para que envuelvan íntegramente a la persona, y lo más importante, invitan a la acción inmediata. (p., 49)

El autor enfatiza que el líder debe ser el primer convencido de las ideas que quiere llevar a la realidad, es decir se auto convence de su proyecto y luego lo trasmite a sus seguidores, a través de mensajes cargados de una energía positiva evidenciada en su expresión verbal y corporal que refleja la fuerza de sentimientos y emociones validas para que su gente le crea y le acompañe en su plan o propósito.

Igualmente Cornejo (2005) afirma que los líderes visionarios están permanentemente alerta al significado de las palabras...”pues saben que es necesario que los demás comprendan su exacta dimensión” (51).

Lo que significa que el líder visionario sabe todo el poder que tienen las palabras y por lo tanto se esfuerza por presentarlas de manera clara y precisa para que su gente lo entienda y en esa medida lo apoye y lo siga en sus objetivos.

Desde una perspectiva más específica en el desarrollo del liderazgo la comunicación efectiva es determinante ante la implementación de las estrategias, planes y políticas destinadas a las tareas que respaldan el logro de los objetivos.

En ese sentido Farace (1977) señala que es muy importante que las organizaciones ejecuten programas de comunicación de manera sustentable a fin de que fortalezcan su desarrollo...”el comunicador debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir su trabajo “(p., 255).

De acuerdo a esto, se tiene que es importante el desarrollo de estrategias que favorezcan una comunicación productiva, orientada a apoyar el desarrollo de las diferentes actividades, para el cual es determinante que el líder establezca medios efectivos para informar a sus seguidores sobre las funciones correspondientes a sus responsabilidades.

Por otro lado Cornejo (2005) destaca, que al hablar de una buena comunicación e también señalar la importancia de la escucha. Él dice: “saber escuchar es un de las principales cualidades y no es tan fácil, requiere de ser aprendido” (p., 55).

Tales argumentos dejan clara la importancia de ejercitar la escucha como elemento clave dentro del proceso de la comunicación, donde el líder debe escuchar pacientemente para que los demás lo escuchen también; esto es lo que verdaderamente identifica la comprensión dentro del liderazgo para que surja el apoyo y colaboración ante las diferentes responsabilidades de cada uno los miembros de la organización.

En lo que respecta a la Inteligencia emocional-social se dice que hoy más que nunca se requiere de líderes con coeficiente emocional de alto nivel, el cual se puede crear, alimentar y fortalecer a través de un proceso de entrenamiento Golemán (1995).

Por cuanto señala que la inteligencia emocional implica “habilidad para dirigir los propios sentimientos y las emociones de los demás, saber discriminar entre ellos y saber usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción” (p.136).

Esto significa que cuando se desarrolla la inteligencia emocional se puede lograr acentuar destrezas que permitan adoptar una actitud empática y social la cual brinda mayores posibilidades de desarrollo personal y por lo tanto la habilidad de actuar efectivamente ante las presiones y frustraciones de trabajo, enfrentar contratiempos y superar obstáculos.

Por otro lado Golemán (1995) describe que dentro del liderazgo debe desarrollarse la inteligencia emocional-social para ejercer una adecuada comprensión desde las dimensiones individual y colectiva, esto significa que el líder debe crear primero conciencia, valoración y confianza de asimismo, en función desarrollar la empatía, la orientación hacia el servicio y entendimiento de los demás.

El líder con un alto nivel emocional-social podrá ejercer su liderazgo con autocontrol, integridad, responsabilidad, adaptabilidad, iniciativa y motivación al

logro, en consecución de una buena gestión de sus seguidores; por cuanto dice:

el líder que tiene empatía se adapta mucho mejor a las útiles señas sociales que indican lo que sus colaboradores quieren...En la medida que se relacione sensible y adecuadamente con sus colaboradores y a las situaciones que enfrente tendrá éxito como líder o directivo (p., 174)

Esto significa que el líder que logra comprender a los demás y que aprovecha la diversidad, podrá desarrollar un estilo efectivo, capaz de cualificar la organización que representa, por cuanto ejercitará una serie de habilidades personales y sociales orientadas a influir positivamente en sus seguidores, con quienes establecerá buenas relaciones humanas, importantes a la hora de plantear las estrategias sobre los objetivos que persiguen, donde es indispensable la orientación del servicio, basado en principios de apoyo y compromiso compartido.

Proyecto educativo integral comunitario

Dentro de este contexto resulta importante incluir todo lo relacionado al Proyecto educativo Integral Comunitario, conocido por muchos como el P.E.I.C.

En concordancia con esto se tiene que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) sustenta una política de estado destinado orientar y consolidar el proceso de la transformación de los sectores del desarrollo económico educativo y social de la nación.

En relación a lo educativo la política de estado ha establecido una serie de lineamientos a través del nuevo diseño curricular donde se plantea la construcción de un Proyecto Educativo Integral comunitario como plataforma educativa que permita la vitalidad de las instituciones en un proceso de participación colectiva.

El .Nuevo Diseño Curricular (2005) define que el Proyecto Educativo Integral Comunitario:

Es un conjunto de trabajo pedagógico de la institución sobre la base de la investigación de contexto y lo vincula con la comunidad...el proyecto institucional se concibe como un proceso en permanente construcción colectiva, es decir se trata de prolongar a través de él la vida de institución que a partir de su identidad va construyendo continuamente su visión institucional (M.P.P.E).

El peic, representa la estrategia indicada para construir la visión de la institución, por cuanto permite la participación de todos los gestores de la organización escolar quienes involucran a la familia y la comunidad en general para juntos hacerla realidad. Trabajo que implica priorizar las necesidades a fin de darles respuestas a través de las fortalezas como agente fundamental de cambio lo cual permitirá cualificar la función de la escuela y por ende la educación venezolana.

Formular las propuestas de cambios en la organización escolar para crear las finalidades del PEIC.

1. Se basa en la construcción colectiva: Esto quiere decir que se asume un enfoque participativo, proceso que toma en cuenta las ideas y opiniones de todos, lo cual va dar significado por parte de la comunidad educativa, a partir de un lenguaje común que permita la consecución de la escuela deseada.

2. La identificación y transformación de la cultura organizacional de la escuela: El significado de esto es que a través del proceso de las acciones que desarrollan surge un conjunto de aprendizajes que permite la valoración y la autonomía del contexto educativo.

3. La creación de condiciones para que la escuela asuma un rol social que le permita incidir en los distintos ámbitos de la sociedad: El PEIC se construye a partir

de las necesidades y problemas que se encuentran en la institución y de ahí la formulación de las estrategias pedagógicas, culturales, recreativas, tecnológicas, deportivas, artísticas, administrativas y sociales relacionadas con su contexto, desde la perspectiva integral y en enfoque del trabajo cooperativo.

Objetivos del P.E.I.C

Los objetivos proponen la participación de la familia y comunidad; es decir promueve la interacción ciudadana, el compromiso colectivo para fortalecer a la escuela. Promueve a la escuela como espacio para la comunidad y la cultura. Eleva la eficacia y eficiencia de las instituciones escolares. Fortalece la identidad nacional y los valores de la venezolanidad. Promueve la formación permanente de los maestros. Proporciona las innovaciones pedagógicas. Mejora la Gerencia educativa.

Todos estos argumentos formulan que el Proyecto Educativo Integral Comunitario representa la visión de la escuela, lo cual permite el trabajo alineado de todos los miembros de la organización, producto de una participación colectiva que formula los valores del lenguaje común, comprensión, respeto, apoyo y colaboración para que escuela, familia y comunidad le dé respuesta a las necesidades que subyacen en su contexto educativo a través de la operatividad proyecto. Este proceso resulta altamente valioso para promover las relaciones efectivas y el compromiso compartido, lo cual a su vez fortalece la verdadera formación integral, gestión pedagógica, organización escolar y calidad educativa.

Elementos y estructura del P.E.I.C

El siguiente gráfico muestra los elementos del PEIC, basado en los argumentos que señala el Currículo Básico Nacional tomado del instructivo facilitado por Zona Educativa Carabobo (2004-2005).

Para construir un PEIC, según el Nuevo Diseño Curricular (2005) señala cuatro fases:

- **Diagnóstico:** La fuente refiere que se trata de priorizar las necesidades para identificar el problema a atender. Para ello recomienda construir la Matriz FODA como técnica de participación colectiva a fin de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dentro del entorno, escuela y currículo.

- **Plan de Acción:** Una vez esclarecido el problema se formula un plan de acción, al cual se le formula unos objetivos, acciones, estrategias vinculadas a los proyectos de aula, recursos, tiempo, costo, entre otros elementos importantes.

- **Participación colectiva:** esta se refiere a la ejecución del plan, donde se promueve la participación colectiva hacia los diferentes espacios formulados en el proyecto: cultural, educativo, recreativo, deporte, valores y artístico.

- **Reflexión y difusión:** este es el espacio para hacer la valoración de las diferentes tareas y responsabilidades (misión) a fin de fortalecer las acciones o mejorarlas.

Como puede verse el desarrollo PEIC es una fuerza de trabajo colectivo que exige un cambio actitudinal por parte del capital humano de las organizaciones escolares, quienes necesariamente deben involucrar a la colectividad educativa para establecer nuevas normas de convivencia escolar con la intención de cumplir con las nuevas tendencias curriculares, y a su vez con los aprendizajes significativos destinados a la formación de ciudadanos para la vida; así como también el modelaje de los mejores ejemplos de comprensión, solidaridad, comunicación y democracia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo corresponde a la descripción de la metodología utilizada en la presente investigación, su naturaleza, el tipo de investigación, diseño y modelo empleado, para el proceso investigativo; igualmente, se determinan el grupo de acción, quienes representan los sujetos claves de estudio, el contexto donde se llevó a cabo el trabajo, la identificación de las técnicas e instrumentos destinadas a la recaudación de información, así como también las técnicas y procedimientos para el análisis de los resultados de todo el proceso investigativo.

Naturaleza

Esta investigación es de enfoque cualitativo, por cuanto implica el estudio de un contexto real con el objeto de interpretarlo a través de un proceso que determina los sujetos involucrados, así como también los fenómenos acontecidos como lo dice Martínez (1991), al destacar que el enfoque cualitativo... “implica un enfoque de interpretación, naturalista hacia un objeto de estudio... los investigadores estudian una realidad en su contexto natural, tal como sucede, interpretan los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen para las personas implicadas.” (p. 58).

Tales argumentos fundamentan la intención en esta investigación, la cual es interpretar la realidad de la dinámica, con la finalidad recoger evidencias significativas de las personas implicadas.

Tipo de investigación

En esta investigación se aplica el método de Investigación Acción Participativa, ya que el investigador además de conocer, interpretar un contexto natural, desea intervenir para la búsqueda de solución; esto atendiendo lo que refiere Elliott (1998), cuando señala “Es el único indicado cuando el investigador no solo quiere conocer una determinada realidad o una problemática o un problema específico de un grupo, sino que desea también resolverlo” (p.70).

Esto significa que la Investigación Acción es el modelo preciso para generar la transformación de un contexto real, a través de un proceso Autorreflexivo que se lleva a cabo por los propios participantes. De allí su aplicación en este trabajo, cuyo objetivo principal es atender una situación problemática para mejorar la realidad educativa partiendo de la necesidad de crear una visión compartida con el fin de cualificar la organización escolar y por ende la educación.

Por otra parte Kemmis y Mactaggart (1992) la definen como:

La investigación acción participativa es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que estas tienen lugar. Los grupos de participantes pueden estar constituidos por maestros, estudiantes, directores, de colegios, padres, y otros miembros de la comunidad; por cualquier grupo que comparta una preocupación “(p.11)

En relación a esta cita se tiene que la investigación acción Participativa es una dinámica donde interactúan un conjunto de personas que se involucran para lograr un

objetivo específico, proceso que implica la valoración de la democracia, ya que cada uno de los miembros que integran al grupo, pueden actuar y tomar decisiones a favor de la transformación que requiere el contexto donde se desenvuelven.

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se sitúa en la modalidad de la Investigación Acción Participativa, por cuanto este método permite al investigador observar e intervenir de una manera más directa para interactuar con el colectivo en función de buscar juntos la transformación de la situación problemática dentro de un proceso de democracia, donde se promueven serie de valores destinados a favorecer la práctica del liderazgo visionario y el compromiso institucional de todos los docentes de la escuela.

Como lo formula Kemmis y Mactaggart (1992), cuando destaca que la investigación acción Participativa es una investigación colaboradora que surge típicamente de la clarificación de preocupaciones generalmente compartidas en un grupo. La gente describe sus preocupaciones, explora qué piensan los demás, e intenta describir que puede hacerse.

Es por todo esto que la referida modalidad se aplica en esta investigación, por cuanto es el método preciso para desarrollar la cultura de conciencia de colectiva entre los involucrados, a fin de visión compartida a propósito de un proyecto educativo integral comunitario (PEIC).

De acuerdo a lo que plantean los autores se identifican de la siguiente manera:

Fases del diseño

La Observación o Reconocimiento como también la llaman los autores: esta

fase corresponde al diagnóstico, aquí la investigadora puso en práctica la observación directa y participativa en el contexto de estudio, y buscó la información entre el colectivo aplicando la entrevista individual para situar la problemática, se enfoca en los docentes como el grupo de acción, considerándolos claves para el objeto de estudio, con quienes interactúa para definir la propuesta de transformación del problema.

La Planificación: Una vez identificada la problemática se procede a diseñar el plan de acción, tomando en cuenta, tiempo, personas, fondo materiales, espacios, donde las docentes, postulan una serie de talleres orientados al valor del liderazgo visionario y el compromiso compartido, la comunicación y conciencia socio-emocional, para fortalecer las relaciones interpersonales, y construcción del peic., como visión institucional.

La Acción: en este momento se pone en práctica el plan de acción, a través de una dinámica donde se formula un proceso de participación donde el grupo de acción, conjuntamente con el investigador formulan la propuesta del plan de acción, orientado la transformación de la situación problemática, reconocida como la ausencia del liderazgo visionario y limitado compromiso institucional de los docentes, quienes interactúan en la selección del conjunto de estrategias, tiempo, recursos materiales y humanos, destinados a favorecer la capacidad del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes de la E.B. “Dr. Raúl Leoni” a propósito un proyecto educativo integral comunitario como tarea pedagógica compartida. De acuerdo a esto, se asesoran y se orientan las técnicas metodológicas, conceptuales y humanas, vinculadas a favorecer las habilidades personales, sociales emocionales, en las docentes, a través de las diferentes dinámicas empleadas en los talleres, de los cuales se formulan la evaluación correspondiente, a fin medir el ritmo y describir todos los acontecimientos que evidencian el cambio del proceso de transformación. Acá el investigador conjuntamente con el grupo de acción, pudo

determinar los logros y las restricciones suscitadas en el proceso de transformación.

Reflexión: En esta fase se formula la reflexión e interpretación de todas las evidencias, las cuales se vinculan con la teoría a fin de examinar los logros, limitaciones, consecuencias y las restricciones para el retorno de los conocimientos y formulación de futuras acciones (replanificación), considerando que la transformación debe continuar en un proceso sostenible y constructivo. Por otra parte se revisan los logros en función de los objetivos de la investigación, se formulan las conclusiones y las recomendaciones.

Seguidamente se presenta el diseño metodológico empleado en esta investigación, en el cual se formulan las fases empleadas, tomando en cuenta en primer lugar la observación del contexto donde se evidenció el reconocimiento de la situación problemática, luego la planificación del plan de asesoramiento del liderazgo visionario y el compromiso compartido dirigido a los docentes a través de un ciclo de talleres, seguidamente la puesta en marcha del plan de acción a fin de transformar el rol de liderazgo visionario y el compromiso compartido de los maestros y finalmente se ubica el momento de la reflexión, donde se realizó el análisis de todos los acontecimientos suscitados en el proceso de cambio.

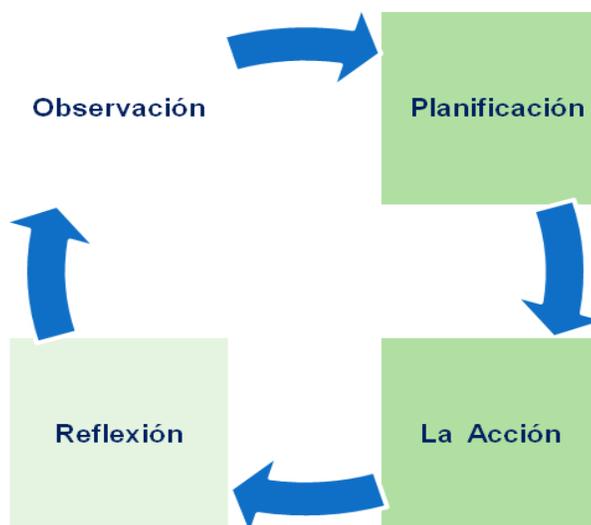


Gráfico 1. Diseño de la Investigación. Fuente: Villegas (2009)

Grupo de acción

El grupo de Acción de la presente investigación estuvo representado por los 16 docentes que integran la escuela básica Dr. Raúl Leoni, conformado de la siguiente manera: 12 maestros de aula, dos especialistas, una orientadora y la directora del plantel (Investigadora), quienes constituyen los individuos del contexto de estudio, y el ámbito reducido para establecer la participación en el desarrollo de la reflexión, análisis, debate, integración, discusión y negociación en el proceso de transformación de la organización escolar.

Como lo dice Arellano (2005) cuando plantea:

Se define como grupo de acción, al conjunto de individuos que interactúan en una situación dada con objetivos por ellos determinados, caracterizados por una asociación y cooperación íntima dentro de una situación y contexto preciso, donde el grupo influye y a su vez es determinado por el entorno” (p. 194)

En este caso este grupo de acción fue seleccionado en la totalidad de los docentes que integran la escuela, considerando que ellos son la clave para la consecución de los conocimientos y los protagonistas en el proceso de transformación, quienes se mostraron receptivos ante las propuestas de las nuevas metas, las cuales favorecieron su potencial humano y profesional, en consecución de la práctica del liderazgo visionario y compromiso institucional.

Descripción de los docentes

Los docentes de la escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”, representan un grupo de profesionales, titulares todos, la mayoría con estudios de postgrado y con una gran experiencia en el campo de la educación, por cuanto muchos de ellos tienen entre 12 a 20 años de servicio en la educación pública. Tales aspectos resultan altamente valiosos en el proceso de transformación a la hora del intercambio de saberes, valores, y costumbres.

Descripción del contexto

En relación a este aspecto se presenta la identificación del contexto donde se llevó a cabo el objeto de estudio, de acuerdo a esto Rodríguez, Gil y García (1.999), dicen que es aquel que representa:

El campo físico y social en el que tiene lugar los fenómenos objeto de investigación permitiéndole al investigador su permanencia de forma prolongada, donde convive con los sujetos protagonistas del proceso educativo y su status como investigador-participante, comprendiendo los métodos y herramientas para el proceso investigativo (p34).

Por tal razón el contexto donde se llevó a cabo la presente investigación es la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”, ya que este es el lugar donde convive la a la

investigadora-participante, por ser el directivo de la institución, esto le permite compartir de manera directa con el grupo de docentes, con quienes puede establecer la relaciones humanas efectivas para conformar el equipo que va dirigir el proceso de la transformación del problema.

Esta escuela se encuentra ubicada en la calle los Bucares N^o 25 sector Colinas de González Plaza, Naguanagua, Edo. Carabobo. La cual fue construida por un grupo de habitantes de la población en el octubre de 1988, quienes hacen una construcción de tres salones tipo “R”. Más tarde entidades gubernamentales amplían esta estructura con tres salones y un aula integrada. Esta institución es de dependencia nacional y cuenta actualmente con una matrícula de 428 estudiantes; en esta institución se imparte la primera y segunda etapa de educación básica. Por otro lado vale decir que este plantel presenta serios problemas de infraestructura, por tener una estructura física en situación de riesgo.

Técnicas e instrumentos aplicados en la investigación

Las técnicas utilizadas en esta investigación para la recolección de información, fueron la observación participante y la entrevista individual y colectiva. Como instrumento para el almacenamiento, se utilizó los diarios de campo y la fotografía.

En relación a este aspecto se consideró a la observación participativa como la técnica precisa para que el investigador pueda interactuar con el colectivo de manera más directa en el mismo escenario donde acontecen los fenómenos que son objeto de estudio, atendiendo lo que señalan Rodríguez, Gil y García (1999),

Cuando identifican a la observación participativa como el método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando, La aplicación supone

participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de la comunidad o de una institución. (p. 165).

El objetivo de aplicar este tipo de observación, es porque se considera necesario e importante articular con el colectivo, con quien se genera una relación interpersonal con la finalidad de percibir los acontecimientos de la manera más completa posible de la realidad y así registrar todas las acciones relacionados a conductas, y procesos a efectos de un análisis descriptivo y objetivo.

La otra técnica aplicada fue la Entrevista individual y la Entrevista colectiva.

Referente a la entrevista individual Taylor y Bogdan (1994) dice:

Es aquella que se hace a unos informantes seleccionados intencionalmente de manera individual, a través de un diálogo y una relación social, para obtener de ellos una información sobre un propósito o acontecimientos ocurridos en un contexto o ambiente determinado (p., 114).

En relación a la primera modalidad se utilizó como medio para realizar preguntas cuidadosamente elaboradas con la intención de conversar con el entrevistado de una manera cotidiana sobre las necesidades observadas en el contexto educativo.

En lo que respecta a la entrevista colectiva o grupal Taylor y Bogdan (1994) señalan que “es aquella que no se realiza con individuos aislados, sino con un grupos o colectivo de individuos “(p., 113).

En cuanto a este segunda técnica, como fue la entrevista en grupo o colectiva se aplicó considerando el medio propicio para obtener información de manera

pública, sobre las percepciones, experiencias y vivencias del grupo en relación a todo el proceso de formación del liderazgo visionario y el compromiso compartido.

En relación a los instrumentos para registrar todos los acontecimientos y vivencias suscitadas en el proceso de la investigación, se utilizó el diario de campo, considerándolo el método más adecuado para registrar de forma objetiva la interpretación de los hechos. Así como lo señalan Rodríguez, Gil y García (1992), quienes refieren:

El diario de campo es el instrumento reflexivo e interpretativo. Donde el investigador va a registrar todo lo que vivencia dentro del campo de estudio, permitiendo organizar diversos momentos claves para la búsqueda y transformación de la problemática de estudio (p.56).

Esto significa que los diarios de campo son la herramienta precisa para ordenar y determinar la información que será analizada a través de las técnicas de análisis empleadas en la investigación, tales como la categorización y la triangulación teórica, donde se presentará la relación de la perspectiva del investigador con los sucesos dados por el grupo de acción, en función de identificar los fenómenos de la situación problemática que se quiere transformar.

Otro registro importante utilizado en esta investigación fue el uso de la fotografía, la cual constituye una estrategia para recopilar evidencias sobre los logros y cambios obtenidos en el proceso de la ejecución del plan de acción, las cuales fueron útiles en los diferentes encuentros del grupo de acción, para evaluar, revisar y reflexionar sobre los acontecimientos dados.

La utilización de la fotografía resultó un medio fácil de emplear, así como lo plantean Rodríguez, Gil y García cuando dicen

La fotografía constituye un sistema tecnológico abierto y fácilmente adaptable a otros sistemas de observación. Que busca dar respuesta a un problema salvando el carácter relativo y temporal de la información recogida. Quedando la información de modo permanente y permitiendo una continua revisión de los hechos o fenómenos que son observados. (p 164).

Es por ello que la fotografía en esta investigación se incluye como medio de registro, que sirvió precisar acciones y momentos importantes de evaluar y revisar sobre el proceso de la investigación, valorando aquellos donde era evidente elementos de la transformación del problema.

Técnicas para el análisis de la información

La Categorización como Estrategia Metodológica de Investigación

Para la interpretación de la información obtenida en el proceso de la investigación se tomó en cuenta la técnica de la categorización, la cual consiste en sintetizar una idea o concepto de conjunto de información escrita según los argumentos de Martínez (2000) quien dice: “son técnicas de reducción y organización de datos cualitativos, los datos se revisan rigurosamente y se reduce a unidades llamadas categorías” (p. 45).

Es una reducción de datos, es decir la información se resume, simplifica y se selecciona hasta precisar las palabras claves. Para categorizar se utilizó el diario de campo, en él se registró las acciones de momentos más relevantes considerados en esta investigación, dichos diarios se presentan de manera organizada y cronológica. La información obtenida en ellos será contrastada con la referida en la entrevista individual a fin de precisar de manera objetiva los resultados del diagnóstico.

Triangulación como Estrategia metodológica de la Investigación

Esta técnica fue empleada en el análisis de la investigación, a fin de recoger y analizar la información desde diferentes puntos de vista, partiendo del diagnóstico y la transformación de la situación problemática, tomando en cuenta la teoría que fundamenta la presente investigación, basada en los argumentos y postulaciones del liderazgo transformacional de Leith Wood (1999) y de la teoría motivacional de las expectativas de Vroom (1995).

Así como lo plantea Martínez (2000) cuando señala “La triangulación Teórica, consiste en emplear varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos” (p. 46).

En relación a esto se tiene que la triangulación es una técnica que le permite al investigador dar su propia interpretación sobre el proceso investigativo, tomando en cuenta todos los hechos observados en el diagnóstico y los elementos claves para la transformación que le darán respuesta a la situación problemática, en función de poner en práctica los consejos sugeridos en las teorías referidas en la ejecución del plan de acción, a fin de concretar las conclusiones y recomendaciones de todo este proceso de investigación compartido con el grupo de acción representadora por los docentes de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni”.

Al aplicar la triangulación teórica la investigadora presenta un discurso interpretativo de todo el proceso de investigación, contrastando con la teoría referidas durante la ejecución de lo plan de acción, lo cual permitió resaltar aspectos que promueven los elementos claves para la transformación de un contexto educativo y los beneficios a los sujetos involucrados.

A continuación se presenta el gráfico que muestra la triangulación de resultados, en él se puede visualizar los aspectos tomados en cuenta en esta

investigación. En la base se ubica el diagnóstico, donde el investigador-participante reconoce y saca a la luz el problema; en esta misma plataforma también se ubica su postura y visión hacia la teoría postulada para el logro de la transformación de la situación problemática. En el centro se ubica el objeto de estudio, representado por los 16 docentes que ejercen en la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”, quienes conforman la clave para el logro de los objetivos de esta investigación, vinculados a favorecer primeramente el liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, a fin de conformar una organización escolar alineada hacia una tarea pedagógica compartida, que da respuesta a sus necesidades.

Triangulación como Análisis de la Investigación.

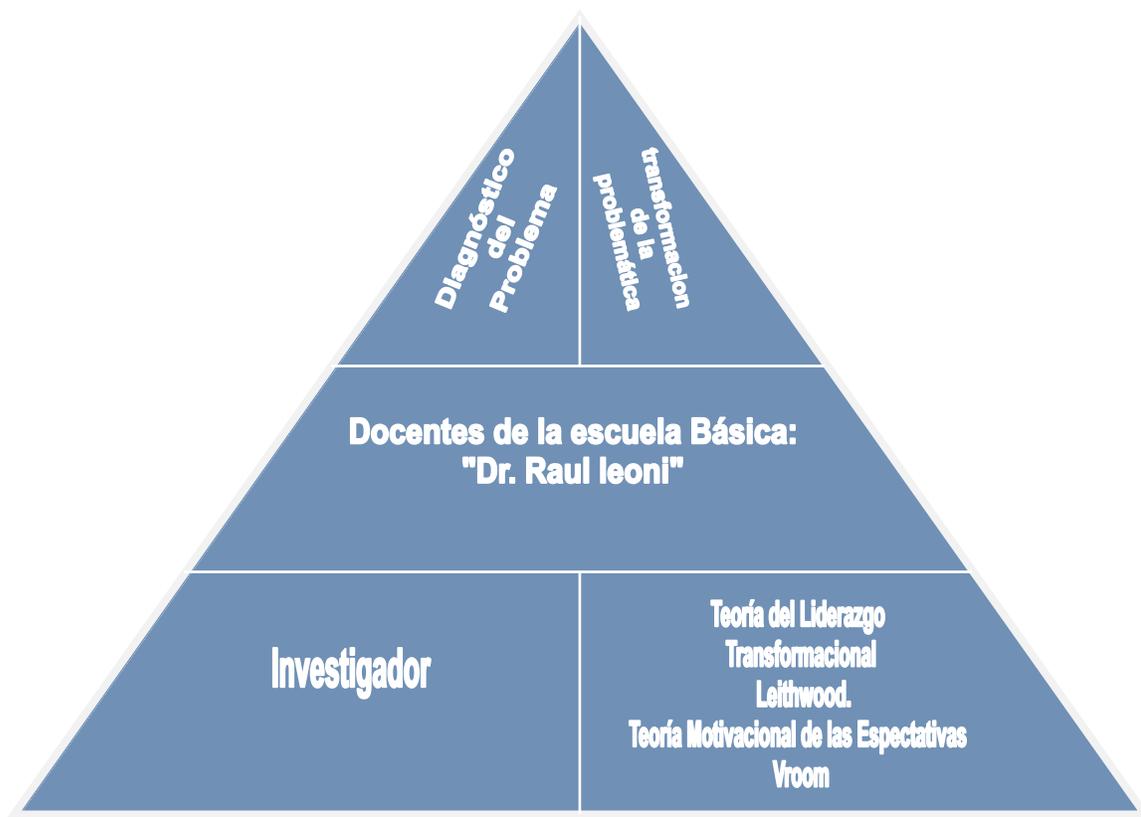


Gráfico 2. Triangulación como Análisis de la Investigación. Fuente: Villegas (2009).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y EJECUCIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan las evidencias de las acciones suscitadas por el grupo de docentes en el proceso del diagnóstico y ejecución del plan de acción. Todo este procedimiento formula un análisis descriptivo partiendo de la aplicación de las técnicas de la categorización y triangulación.

Primeramente en este aspecto vale destacar el aporte de la investigación Acción Participativa, el cual ha permitido vivenciar de forma directa en el contexto de estudio para diagnosticar y reconocer la situación problemática que, logrando su transformación conjuntamente con el grupo de acción manera favorable a través de la puesta en práctica del plan de asesoramiento de liderazgo visionario y el compromiso compartido para los docentes de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni” a propósito de un proyecto educativo integral comunitario (PEIC).

Durante toda esta dinámica se evidencio una serie de acciones por parte de los docentes, importantes de registrar y contrastar a fin de resaltar los hechos más relevantes que reflejan la evidencia de los logros alcanzados en el estudio.

Para ello se utilizo el diario de campo como instrumento y la técnica de la entrevista, las cuales contienen la información que se analiza a fin de comparar los diversos significados producidos en cualquier categoría, donde se presenta la realidad que se suscita en el proceso de investigación, para triangular luego con la teoría vinculada en la temática de estudio y con la perspectiva del investigador.

Cada uno de estos diarios de campo están estructurados de la siguiente manera:

- 1.- la definición de categorías, indicadores claves que representan el marco de las acciones evidenciadas en el proceso de la investigación.
- 2.- Las unidades temáticas consideradas puntos de referencias en las acciones del grupo de acción.
- 3.- descripción de los detalles de cada una de las acciones realizadas por el grupo de acción.
- 4.- orden temporal de las categorías, según las descripciones.
- 5.- La categoría que representa la esencia de lo descrito, las cuales se enumera de forma no aleatoria.

Finalmente se realizó un discurso reflexivo basado en la triangulación teórica, partiendo de los logros obtenidos y la perspectiva del investigador, lo generó nuevos conocimientos donde se destaca el significado apoyo de la teoría empleada en el estudio.

A continuación se presenta el diseño del plan de análisis y la presentación de la clarificación de la situación problemática, la cual fue el punto de partida para iniciar en el contexto una intervención más directa, a fin de recopilar información y establecer un plan de trabajo que permitiera la transformación del contexto escolar

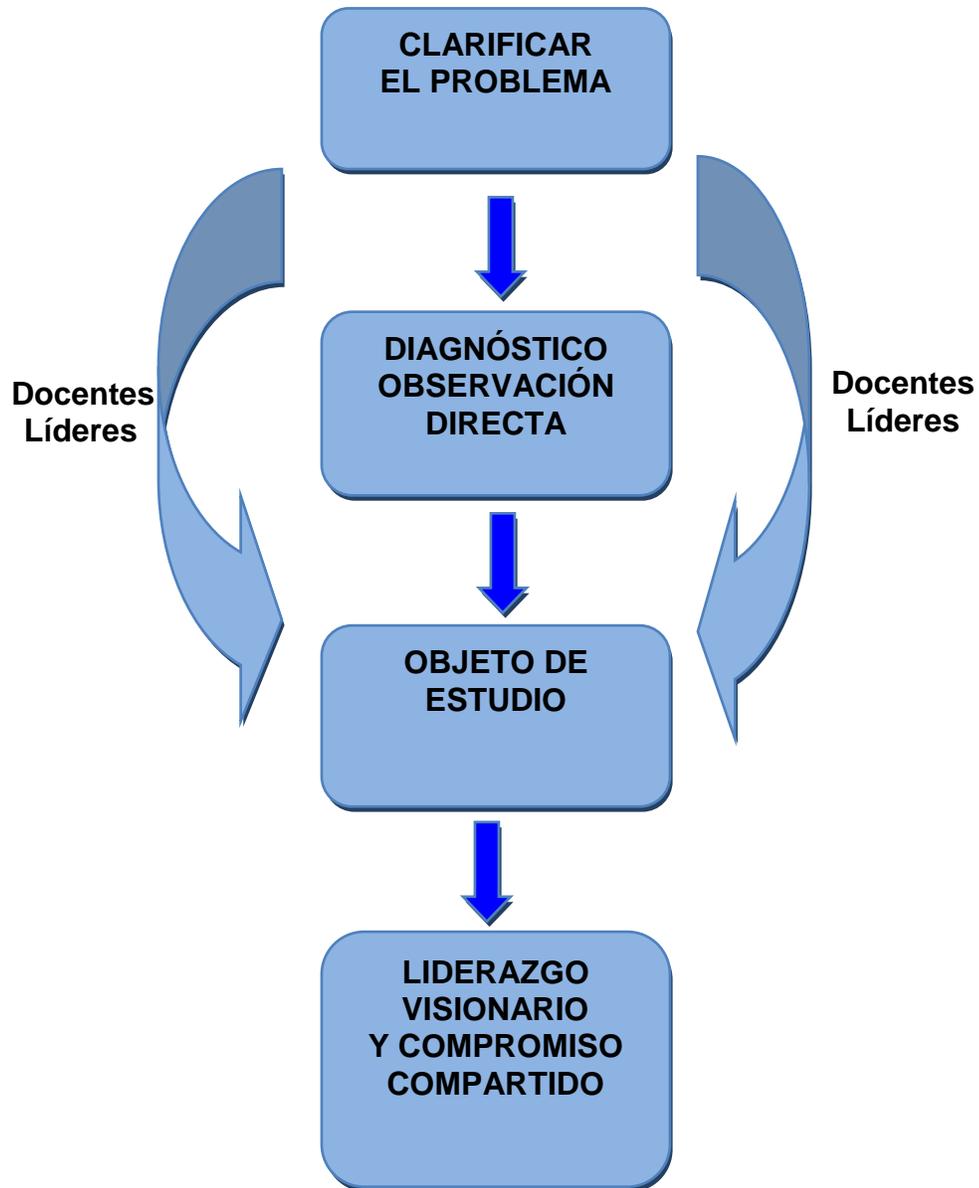


Gráfico 3. Plan de análisis del contexto de estudio. Fuente: Villegas (2009).

Seguidamente se presenta el cuadro de las necesidades observadas en el contexto,

las cuales sirvieron de base para determinar los factores que conducen al problema el cual se sitúa en la ausencia de liderazgo visionario y poco compromiso institucional por parte de los docentes de la institución.

Cuadro 1

Búsqueda de la Situación de Estudio

Liderazgo cerrado
Liderazgo limitado al aula y en función de los alumnos
Liderazgo Autocrático
Ausencia de Visión compartida
Individualismo en función a métodos, propósitos y metas
Ausencia de Compromiso compartido
Escaso Equipos de trabajo
Poca Comunicación
Desunión Pedagógica
Rivalidad Laboral
Desmotivación
Vacilaciones ante la toma de decisión
Poco Sentido de Pertenencia
Limitada Participación Colectiva
Desvinculación entre Escuela, Familia y Comunidad

Fuente: Villegas (2009)

A continuación se presentan las cuatro fases utilizadas por el investigador para la ejecución del diseño empleado, estas son: la observación, planificación, ejecución del plan de acción y reflexión. Considerando el logro de los objetivos planteados para la transformación de la situación problemática que subyace en el contexto escolar.

Fase de Observación

Reflexión inicial del investigador

Al llegar como nuevo directivo a la institución nota una serie de situaciones a nivel organizacional importantes de evaluar, considerando que la organización escolar debe estar estructurada por un grupo de maestros unidos que comparten unos propósitos u objetivos en función de sus necesidades.

Por tal razón el investigador su fase de diagnóstico, observa de manera directa la función del liderazgo docente en relación al liderazgo organizacional, aplicando la técnica de la observación directa y participativa y como instrumento el diario de campo, y la entrevista colectiva la cual fue aplicada a los dieciséis (16) profesoras que integran el personal docente de la institución. Por otro lado se aplicó una entrevista de manera individual a la docente directora encargada de la gerencia pasada (quien volvió a su aula) y a la docente subdirectora actual de la institución, a fin de obtener información del colectivo que ayudará a reconocer el problema.

Dicha información obtenida en ambas técnicas será sintetizada y contrastada a fin de presentar las evidencias del objeto de estudio.

A continuación se presentan los diferentes Diarios de Campo, instrumento que contiene la información que refleja los hechos más relevantes en el objeto de estudio.

Objetivo Específico: Diagnosticar el liderazgo de las docentes en relación a su función escolar, a través de la observación directa y participativa a fin de detectar las acciones que propician el liderazgo visionario.

Definición de categorías: proceso del diagnóstico.

Cuadro 2

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	<p>Fuente: Diario de Campo Fecha: 08/10/08 Momento: Llegada a la escuela. Hora 6:45 a m. Llegan los docentes, dos de ellas pasan directo a su aula. Tres se reúnen al final del patio y conversan entre ellas. Otras dos esperan a los alumnos para la correspondiente jornada de inicio de clase. Me acerco a tres docentes que conversan al final del patio, quienes se callan, y se miran entre sí, les pregunto que si sucede algo, ellas contestan que no pasa nada, luego se retiran a sus salones. Más tarde se acerca una de estas docentes para informar que ellas decidieron dar clase hasta media mañana hasta que se solucione el problema de agua.</p>	Liderazgo Cerrado	1
Liderazgo educativo de los docentes	<p>Fuente: Diario de Campo Fecha: 08/10/08 Momento: inicio de clases 7:10 a.m. Las docentes inician su clase a puerta cerrada, si alguien toca, abre y luego cierra de nuevo. La mayoría de las maestras asumen su rol de líder, su postura, tono de voz, y actitud segura frente de alumnos, notándose dominio de grupo en el desenvolvimiento en sus funciones pedagógicas, en ocasiones hace intercambio don los estudiantes ellas decidieron dar clase hasta media mañana hasta que se solucione el problema de agua.</p>	Liderazgo limitado al aula	2

Cuadro 2 (Cont.).

Definición de categorías: proceso del diagnóstico.

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	<p>Fuente: Diario de Campo Fecha: 08/10/08 Momento: jornada de classes Hora 7:30</p> <p>Las docentes ejercen un liderazgo autoritario en su salón de clases. La mayoría asume una actitud vertical, un tono de voz fuerte como primera técnica de dominio grupal. Les indican a los alumnos las actividades y la manera de hacerlo. Una docente le ordena a un alumno que guarde el juego de ajedrez, porque ese día no toca esa actividad, el alumno insiste en querer jugar, se suman otros alumnos apoyando la petición del compañero, la maestra con una postura radical de manera determinante les dice que no, indicando que guarden el juego de ajedrez.</p>	Liderazgo Autoritario	3
Liderazgo educativo de los docentes	<p>Fuente: Diario de Campo Fecha: 09/10/2008 Momento: reunión de las especialistas con representantes. Hora: 9:00 a. m.</p> <p>Las especialistas se encuentran reunidas en el aula integrada con un pequeño grupo de representantes. De esta reunión ninguna de las docentes y directivos estaban enterados. Me acerco como directivo a la reunión, una de la especialista me mira y dice: ah ellos fueron citados, porque sus hijos fueron seleccionados para el programa INCE-ESCUELA, destinado a alumnos que estén cerca de los 15 años y tienen compromisos de aprendizaje. Terminada la reunión una docente le pregunta a la orientadora cuáles eran los puntos de la reunión con los representantes, y le dice, que sería bueno que ella informara a las docentes.</p>	Visión parcelada	4

Cuadro 2 (Cont.).**Definición de categorías: proceso del diagnóstico.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 09/10/2008 Momento: acompañamiento pedagógico Hora: 11:00 a. m. Una docente de la primera etapa, presenta la planificación diaria, en ella señala la actividad del la clase, inicio, desarrollo y cierre. Describe las estrategias en cada uno de estos aspectos. En el inicio indica escribir en el pizarrón la fecha, y la copia del abecedario, en el desarrollo señala la copiad e un párrafo del texto, y en cierre indica la tarea de hacer un dibujo. Otra maestra presenta su planificación diaria de cuatro semanas, en un cuaderno, sin especificar el orden del día (inicio, desarrollo y cierre), de cada clase hace una descripción global. Las docentes del aula integrada hacen una planificación totalmente aparte de las docentes de aula.	Organización tradicional	5
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 11/10/2008 Momento: fin de la jornada de clases Hora: 12: 00 m- Al sonar el timbre de salida, todas las docentes se marchan rápidamente, se les pide que se queden unos minutos para tratar asunto, contesta que no pueden, dando diferentes argumentos. A las doce y 10 m., no hay ninguna de las maestras a en el plantel.	Poca valoración por el trabajo de equipo	6

Cuadro 2 (Cont.).**Definición de categorías: proceso del diagnóstico.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 14/10/08 Momento: Segunda reunión para concretar el evento aniversario Hora: 12: 30 p. m. Tres docentes del turno de la tarde llegan antes de su hora para hablar con las docentes del turno de la mañana. Cuando se reúnen una de las docentes pregunta trajeron lo acordado para concretar los detalles, como presupuesto acerca de sillas, toldos, sonido, o las cartas para solicitar el apoyo a la alcaldía y hogares crea, Las maestras que escuchan se miran a cara con gestos de interrogantes. Una interviene y dice: pero no se acordó que primero se iba a trabajar los temas para los actos...No, dice la sub., directora, se dijo que primero esto de los presupuestos, por cuanto hay que confirmados con anticipación, más si va a solicitar por organismos que lo donen.	Limitada Comunicación	7
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 14/10/08 Momento: jornada diaria La docente llega tarde da sus explicaciones, se molesta porque ve a todos sus alumnos en el patio, saben de unos que se fueron, se acerca a una docente y le comenta, la falta de apoyo y solidaridad de sus compañeras, menciona que ha podido atender a los alumnos mientras llegaba.	Poca solidaridad	8

Cuadro 2 (Cont.).**Definición de categorías: proceso del diagnóstico.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 14/10/2008 Momento: Organizar Acto Aniversario Hora: 2:00 p.m. Después de la inconformidad de las docentes de las docentes reunidas, se logra acuerdos para organizar las actividades del acto. Lo primero que resaltan es el horario en que se va a realizar la actividad. Una dice: que sea en la mañana, otra interviene y pregunta; ¿por qué no en la tarde? Ante esto, la sub., directora propone que el acto se inicie a media mañana y culmine a media tarde. Una maestra dice: No!	Poco valor por actividades extras	9
Liderazgo educativo de	Fuente; Diario de Campo Fecha: 18/10//08 Momento: Ensayo del acto de las especialistas. Hora: 9: 30 a. m. Las dos docentes especialistas se encuentran ensayando su acto para el aniversario. Trabajan una dramatización acerca de las drogas, con cuatro alumnos de la segunda etapa. Una docente se acerca, observa y luego comenta el trabajo de las especialistas, destacando que no le parece apropiado el tema de la dramatización, ya que ve elementos que pudieran fortalecer anti valores. Inician discusión donde señalan, resaltan la falta de acuerdos de las especialistas, con las maestras.	Controversias	10

Cuadro 2 (Cont.).**Definición de categorías: proceso del diagnóstico.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 18/ 10/08 Momento: Ensayo de actos Hora: 10: 00 a. m. Una docente se acerca a la dirección y señala que así no se puede trabajar, no hay espacio para organizar una actividad, por ejemplo de baile, porque en el patio no se puede ya que esto ocasiona molestias a los demás docentes. Además se queja del poco apoyo de los representantes, ya que les pidió a los alumnos un material de cual muy pocos lo han llevado. Es por eso, dice la docente, que aquí no provoca hacer nada.	Quejas	11
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 19/10/08 Momento: Llegada de representantes del consejo comunal. Hora: 8:00 a. m. Llegan un grupo de personas integrantes del consejo comunal a fin de informar a cerca del paro en la obra de la construcción de la escuela nueva. Las docentes demuestran apatía y desinterés. Una maestra, les manifiesta, que ellas no pueden hacer nada acerca de eso, porque ello le corresponde a los consejos comunales y a los representantes. Agrega que ellas tienen mucho trabajo en la escuela, para estar ocupándose de ese tema. Se retira y va a su salón.	Poca iniciativa	12

Cuadro 2 (Cont.).

Definición de categorías: proceso del diagnóstico.

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	<p>Fuente: Diario de Campo Fecha: 14/10/2008 Momento: Organizar Acto Aniversario Hora: 2:00 p.m.</p> <p>Después de la inconformidad de las docentes de las docentes reunidas, se logra acuerdos para organizar las actividades del acto. Lo primero que resaltan es el horario en que se va a realizar la actividad. Una dice: que sea en la mañana, otra interviene y pregunta; ¿por qué no en la tarde? Ante esto, la sub., directora propone que el acto se inicie a media mañana y culmine a media tarde. Una maestra dice: No! Fuente: Diario de Campo Fecha 19/10/08 Momento: Reunidos con el consejo comunal. Hora: 9:00 a. m.</p> <p>Un representante del consejo comunal les dice a las maestras: ustedes tienen que ayudar para presionar a las autoridades para agilizar lo de la construcción. Por eso estamos nosotros aquí. Una docente refiere: pero es que uno no tiene tiempo de andar en esas cosas, ustedes son los que viven aquí y saben cómo presionar a la empresa encargada.</p>	Poco sentido de pertenencia	13

Cuadro 2 (Cont.).**Definición de categorías: proceso del diagnóstico.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 19/10/08 Momento: Intercambio con el consejo comunal Hora: 10:30 a.m. En la dinámica de participación, la mayoría de los docentes mantenían comunicación entre ellos en voz baja, se notó hasta indiferencia por parte de algunas de las maestras, quienes comentaban en voz baja: esa gente lo que hacen es proselitismo político. Sólo dos de las docentes reunidas allí dieron su opinión y formularon alternativas para apoyar la acción de este organismo. La demás maestras se mantuvieron pasivas y ajenas a los puntos tocados por estos señores del consejo comunal	Indiferencia ante el colectivo	14
Liderazgo educativo de los docentes	Fuente: Diario de Campo Fecha: 31/10/08 Momento: Evento Aniversario de la Escuela Hora: 8:30 a. m. En la escuela se encontraban todas las docentes de ambos turno. Cada una preparó su acto acerca de la valorización de la escuela. Ninguna de las maestras incluyó a representantes y miembros de la comunidad. No extendieron con anticipación las invitaciones.	Desvinculación entre escuela; familia y comunidad	15

A continuación se presenta la categorización de las entrevistas aplicadas en este proceso de diagnóstico, las cuales se contrastarán con las categorías referidas en los diferentes diarios de campos, fin de obtener la información de una manera objetiva para reconocer el problema y buscar su transformación a través de la implementación del plan de acción

Categorización de la Entrevista Individual: diagnóstico

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
ESCUELA BÁSICA “DR. RAÚL LEONI”
NAGUANAGUA EDO. CARABOBO

Entrevista: Colectiva

Definición de Categoría: Proceso de Diagnóstico

Datos: Personal Docente

Sexo: Femenino todas

Docentes: (primera y segunda etapa)

Periodo Académico: 2008-2009

Cuadro 3. Categorización de la entrevista colectiva Proceso de Diagnóstico.

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Guía de Preguntas: Investigador: 1.- ¿Cuál es el objetivo del Liderazgo Educativo? Docentes: Bueno el Objetivo principal es dominar al grupo, para educar, formar adecuadamente alumnos. Es para controlarlos con ellos y sus representantes. Es también para tener dominio del grupo y de sus conductas, disciplina y control del aula. Aquí el objetivo del liderazgo va al control conducta, ya que aquí los alumnos son muy inquietos y agresivos. Yo diría también que el objetivo del liderazgo educativo es para forman con disciplina.</p>	<p>Dominio de Grupo Conductismo</p>	<p>16 17</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 2.- ¿De qué manera son maestros líderes? Docentes: Mire, Prof. , aquí ay que ser fuerte, la población escolar de esta escuela, así como la mayoría de los representantes, son agresivos y para que puedan medio respetar a uno, debemos ser radicales, para poder asumir el papel del docente en esta escuela, porque si no te hacen caso. Es verdad aquí hay que hablar con firmeza, carácter autoridad, sino los muchachos juegan con uno y no van aprender nada. Lo mismo es con los representantes, a ellos también hay que hablarles con autoridad, para que medio atiendan a uno.</p>	<p>Autoritarismo Liderazgo Radical</p>	<p>18 19</p>

Cuadro 3 (Cont.).

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
<p>Liderazgo Docente dentro de la organización escolar</p>	<p>Investigador: 3.-¿Cuál sería el objetivo de un Liderazgo educativo Compartido?</p> <p>Docentes: Indudablemente un trabajo compartido, donde todos los docentes trabajan junto por mejorar la escuela. Yo cumplo con lo mío! Bueno, como usted sabe esto cuesta, porque los docentes poco comparten, yo creo que esto se debe a que les es difícil compartir responsabilidades y compromisos, debido a que todos vivimos una dinámica bien movida, donde tenemos que tener dos trabajos, porque la situación económica es dura y el sueldo de un maestro está muy por debajo de la cesta básica. A así es, también esta, que tenemos esos salones hacinados, y muchos de esos alumnos tienen compromisos emocionales, de aprendizaje y agresividad, entonces uno como docente se le hace difícil compartir responsabilidades. Cada quien está pendiente de cumplir sus responsabilidades, en el aula, con sus alumnos, es con ellos que tenemos el mayor compromiso</p>	<p>Poco comparten responsabilidades y compromisos</p>	<p>20</p>

Cuadro 3 (Cont.).

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 4.- ¿Cómo pueden los docentes favorecer la visión colectiva de la escuela? Docentes: Con acuerdos, comunicación y trabajo de equipo, donde todos los docentes intercambien ideas estrategias y propósitos. Si pero aquí, cada quién trabaja en función a su propia visión. Bueno todos queremos hacer bien nuestro trabajo y llevamos a cabo, nuestros propósitos, nuestra propia visión, en el sentido de que no trabajamos con un peic.</p>	<p>Trabajan en función de su propia visión</p> <p>Ausencia de PEIC actividades extras</p>	<p>21</p> <p>22</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 5.- ¿En qué momento los docentes especialistas vincula propósitos, objetivos y metas con los docentes de aula? Docentes: De verdad en muy pocos momentos, ya que cada quien trabaja de manera individualiza, los especialistas rara vez dan información acerca de los avances de los alumnos que van a la aula integral o dpto., de orientación. Ellas dan algunas recomendaciones pero no hay esa vinculación para visualizar avances, y así nosotras respaldar las fortalezas logradas. Así es, siempre se nos recomiendan que vincular los proyectos por etapas, pero aquí es difícil reunirse, por el tiempo y por los representantes que no les gusta que aquí se suspenda clases. Cada docente hace su planificación.</p>	<p>Ausencia de vinculación pedagógica</p> <p>Individualismo en la organización de métodos objetivos y metas.</p>	<p>23</p> <p>24</p>

Cuadro 3 (Cont.)..

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 6.- ¿En qué momento los docentes formulan trabajo de Equipo para evaluar el procedimiento educativo de la escuela? Docentes: Bueno de verdad, es escaso el trabajo de equipo, porque cada quien tiene bastante con su trabajo de aula. Casi siempre se hace a final de año para revisar lo que se hizo, lo que fue conveniente, lo que no lo fue durante el proceso. Más que todo nos reunimos para evaluar el rendimiento de los alumnos, a mediados del segundo lapso, a fin de determinar que alumnos no aprueban y porque. Actividad que terminamos siempre los directivos, porque la mayoría de los Docentes encuentra atiborrado con las boletas</p>	<p>Escasos trabajo de equipo de Ausencia de trabajo alineado de</p>	<p>25 26</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 7.- ¿De qué manera favorecen los docentes su proceso de Comunicación? Docentes: Bueno, cada quien anda en lo suyo, y es verdad a veces caemos en la incomprensión una, a veces algunas ni salud, y ni preguntan como estas?. Mire Prof. Aquí todos nos conocemos desde hace mucho años, hemos Trabajado en esta escuela por mucho tiempo, parece mentira hay docentes casi no nos vemos. Porque el doble turno dificulta la interacción entre nosotras. Es cierto, ante una emergencia nos llamamos, pero en otra situación casi no, es poco el contacto.</p>	<p>Incomprensión Poca interacción entre los Docentes</p>	<p>27 28</p>

Cuadro 3 (Cont.)..

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
<p>LIDERAZGO DOCENTE</p> <p>DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 8- ¿Cuáles son sus expectativas como docentes de esta escuela?</p> <p>Docentes: En mi caso Prof. Yo quiero ser una excelente maestra y por eso cumplo con mis responsabilidades, pero a veces de desmotiva que en esta escuela hay muchas carencias, las paredes todas agrietadas, por más que uno pinte y arregle, eso se ve igual de deprimente. Igual me pasa a mí, pensamos que la construcción la iban a terminar rápido y ya ven, llevan dos años en la Primera parte, y ahora los trabajos están parados. Nadie hace Ni consejos comunales, ni autoridades, y gobierno. En cierto a mí También me causa apatía y desgano esa situación, pero lo que más me baja las expectativas, es la apatía de los representantes.</p>	<p>Desmotivación Pedagógica</p> <p>Apatía y desgano</p> <p>Poca fe en autoridades</p> <p>Bajas expectativas.</p>	<p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE</p> <p>DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 9.- ¿Cómo contribuyen los docentes con el procedimiento del sistema educativo de la escuela?</p> <p>Docentes: Mire Prof. Cumpliendo con nuestras responsabilidades en el aula. Y nuestro trabajo, asistiendo a nuestro trabajo diariamente. También colaborando en lo que se pueda, cuando se nos pide. Respecto a una actividad fuera de aula. Uno, lo hace, pero es difícil, hay que reconocer que aquí el trabajo es duro, con ese exceso de matrícula que existe en todos los grados a uno no le da tiempo de nada, son muchos alumnos a los que uno tiene que atender.</p>	<p>Limitado compromiso Institucional</p>	<p>33</p>

Cuadro 3 (Cont.)..

<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 10.- .- ¿Cómo vinculan a la familia y comunidad al procedimiento educativo de la escuela?</p>	<p>Poca fe en los representantes</p>	<p>34</p>
	<p>Docentes: Siempre ha sido complicado, los representantes de esta escuela son muy apáticos y no apoyan el trabajo de la maestra. Cuando se les llama, no vienen. Bueno a mi no me gusta el representante metido en mi salón. A veces lo que hacen es complicar .A la gente de esta comunidad no le interesa la escuela. Mire Prof., ellos solo ven la escuela como una guardería solo saben preguntar si hay clases o si hay comida. Yo no lo llamo para que nunca puedan venir a colaborar, eso es lo que siempre dicen. Llamarlos es perder el tiempo.</p>	<p>Poca Empatía con los entes de la comunidad</p>	<p>35</p>
		<p>Ausencia de Interacción con los Representantes y entes de la comunidad</p>	<p>36</p>

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 MINISTERIO POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
 ESCUELA BÁSICA “DR. RAÚL LEONI”
 NAGUANAGUA EDO. CARABOBO

Datos: Docente Directora (Anterior)
 Sexo; Femenino Edad: 43 años
 Año escolar: 2008- 2009

Cuadro 4. Categorización de la Entrevista Individual. Proceso de Diagnóstico.

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Guía de Preguntas Investigador 1.- ¿Cómo Actuaban los docentes en su función de líder en la gerencia anterior? Docente: Bueno Prof. En su función de líder la mayoría de los docentes la aplica a su función al aula, porque todos se limitan a sus alumnos y a su responsabilidad en el sentido de controlar disciplina y orientar los compromisos de aprendizajes y conductas. Ah y a los representantes en las reuniones para informarlos acerca de sus alumnos	Poco Liderizan con el colectivo	37
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	Investigador: 2.- ¿cómo era el liderazgo los docentes dentro de la organización escolar? Docente: como te dije anteriormente, la mayoría de los docentes eran líderes en sus aulas, para la acción grupal dado bien sea con los	Seguidores en la acción Grupal	38

Cuadro 4. (Cont.)

ESCOLAR	compañeros de trabajo y directivos, o representantes y comunidad, ellos dejan la participación y toma de decisiones a la directiva, ya que son pocas las intervenciones dentro del proceso de interacción. Por lo general le dejaban el liderazgo a la directora principalmente		
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Investigador: 3.- ¿cómo articulaban la visión personal los Docentes con la visión colectiva de la escuela en la dirección pasada? Docentes: Bueno, los docentes como te dije centra su mayor intereses en cumplir solo sus objetivos programáticos del aula, a través de proyectos de aprendizajes, los cuales cierran en una actividad colectiva de vez en cuando, y a cada quien señala que tienen mucho trabajo en el aula para estar planificando otras tareas. Esa ha sido siempre la queja de los docentes. mayor compromiso	Interés por cumplir sus Objetivos Programáticos	39
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Investigador: 4.- ¿cómo vinculaban los objetivos, propósitos y metas con los demás programas como aula integrada y orientación en la gerencia anterior? Docentes: Mira te voy a decir algo, mientras estuve aquí Luche mucho por eso, porque cada docente incluyendo los especialistas trabaja de manera individualizada en Cuanto a función, métodos, propósitos y metas. Cuando Se produce algún movimiento de integración, los docentes atiende , pero Luego vuelve a su organización tradicional	Poca integración docente	40
LIDERAZGO DOCENTE	Investigador: 5.- ¿Cómo observó usted el trabajo de equipo de los docentes en la	Limitado apoyo pedagógico	41

Cuadro 4. (Cont.)

<p>DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>organización anterior? Docentes: Como podrás haber notado, con las repuestas anteriores El trabajo de equipo entre los docentes es escaso, limitado, Por cuanto cada quien asume de manera individual su organización, Al margen de una integración para organizar y planificar tareas esto se debe primeramente porque ellos resaltan siempre el trabajo Que tienen en aula, y dicen no tener tiempo para reunirse con los Demás docentes y lo otro es que, aquí hay muchos docentes que Trabajan en otro plantel. Resulta complicado formar equipos de Sobre todo aquí que hay doble turno.</p>		
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 6.- ¿cómo observó usted el proceso de comunicación entre los docentes en la gerencia pasada? Docentes: Bueno en vista de poca la interacción, escaso de trabajo de equipo, la comunicación es poca y limitada, ya cada quien anda en lo suyo, les cuesta concretar, yo creo que por el apuro en que anda cada quién poco se escuchan</p>	<p>Poca escucha</p>	<p>42</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>Investigador: 7.- ¿cómo notó usted el apoyo entre compañeros en la anterior gerencia? Docentes: De verdad, aquí se ve acciones de un maestro solidario con su compañero en situaciones bien particulares, a la hora de que este sufra algún percance a nivel personal o familia. Pero en la dinámica</p>	<p>Desunión pedagógica</p>	<p>43</p>

Cuadro 4. (Cont.)

<p>ESCOLAR</p>	<p>pedagógica cotidiana , esta postura cambia ya que fue notorio la desunión y poco apoyo entre los docentes en relación a que nadie le gustaba atender otro grupo y menos si era numeroso, que por razones imprevistas se quedada sin docente. Ejemplo un día un docente no vino porque se le presento una emergencia. Bueno ese día había que devolver a los alumnos a sus casas, ya que ninguno se acercaba al menos a ver las posibilidades de solución.</p>		
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 8.- ¿cómo apreció usted las relaciones interpersonales entre los docentes en la dirección anterior? Docentes: Mira Prof. En la relaciones interpersonales de los docentes lo más notorio fue una cierta rivalidad entre los docentes del turno de la mañana con los del turno de la tarde y viceversa, por cuanto eran frecuentes las quejas y reclamos por detalles relacionados con el salón y material que comparten. Asimismo fueron evidentes ciertos desacuerdos ante los docentes de aula y los especialistas. Algunas maestras critican frecuentemente la función del aula integrada y orientación y viceversa.</p>	<p>Rivalidad</p>	<p>44</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 9.- ¿Cómo contribuyen los docentes con el procedimiento del sistema educativo de la escuela? Docentes: Los docentes siempre se quejaron ante los problemas de infraestructura esto le ocasionaba gran desmotivación, notándose apatía en su práctica pedagógica.</p>	<p>Insatisfacción</p>	<p>45</p>

Cuadro 4. (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 10.- ¿cómo notó usted los niveles de compromiso institucional en la gerencia anterior?-</p> <p>Docentes: El compromiso de los docentes se notó limitado en muchos casos ya que ellos siempre alegaban el trabajo saturado correspondiente a la organización de su práctica pedagógica. Por lo tanto sus responsabilidades las limitaba a su función de aula. Así que muy poco compartían responsabilidades con la dirección de la escuela.</p>	Compromiso limitado al aula	46
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 11.- Cómo notó usted el sentido de pertenencia de los docentes en la gerencia anterior?</p> <p>Docentes: Escasa, la mayoría de los docentes de esta escuela tienen años aquí trabajando, te lo digo yo que soy fundadora de esta institución y son pocas las acciones que denotan valoración por esta comunidad, la mayoría la conocen muy poco. Asimismo fue evidente la poca iniciativa para propiciar mejoras relacionadas a rescate de espacios, cancha, pupitres entre otros. Necesidades que pueden solventarse con la ayuda de representantes y miembros de la comunidad. Pero la mayoría de los docentes se muestran apáticos.</p>	Poca valoración por el contexto educativo	47

Cuadro 4 (cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 12.- ¿Cómo apreció usted la participación los docentes en el procedimiento organizativo de la gerencia anterior de la escuela?</p> <p>Docentes: Limitada, la participación de los docentes en su mayoría es limitada porque poco interactúan en el proceso educativo y colectivo, mostrando pasividad ante hechos relevantes dentro de la organización. Pienso que se debe a su desmotivación y apatía por los problemas que presentan en esta escuela.</p>	Pasividad ante el colectivo investigador	48
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 13.- ¿cómo evidenció usted la toma de decisiones de los docentes la gerencia pasada?</p> <p>Docentes: La mayoría de los docentes de esta escuela son dependientes a las instrucciones dadas por la dirección del platel, ya que vacilan ante cualquier situación cotidiana que surja la mayoría de los maestros son seguidores pasivos y por lo general demuestran cierto temor para asumir riesgos. Ante posibilidades de cambio solo dos o tres docentes muestran acciones de iniciativa ante algunas situaciones. Posibilidad de asumir riesgos ante posibles alternativas de cambio.</p>	Vacilaciones ante la toma de decisiones	49

Cuadro 4 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 14.- ¿Cómo vinculaban los docentes a la escuela, familia y la comunidad?</p> <p>Docentes: Las docentes poco vinculan la escuela con la familia y la comunidad, ya que no incluyen los representantes en los proyectos de aprendizaje, ni en su práctica pedagógica, igualmente poco se vinculan con los principales de la comunidad. Por lo que ellos siempre alegan, que los representantes no apoyan y que la comunidad poco valora la escuela ellos lo hacen si la dirección así se los indicaba, pero esta acción no es de manera sostenible</p>	No incluyen a los representantes en los proyectos de aprendizaje	50

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 MINISTERIO POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
 ESCUELA BÁSICA “DR. RAÚL LEONI”
 NAGUANAGUA EDO. CARABOBO

Datos: Docente Sub. Director
 Sexo; Femenino Edad: 47 años
 Año escolar: 2008- 2009

Cuadro 5. Categorización de la Entrevista individual. Proceso de Diagnóstico.

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Guía de Preguntas Investigador 1.- ¿en qué momento usted ha observado que los docentes ejercen su rol de liderazgo?</p> <p>Docente: Bueno, los docentes centran su rol de liderazgo más que todo en el aula con sus alumnos, para dar clases y controlar disciplina, ah y para controlar la conducta de los alumnos en el recreo. Del resto se puede decir que el liderazgo de la mayoría de los docentes está limitado, ya que poco intervienen en la acción grupal dado por los mismos docentes o con representantes.</p>	Liderazgo controlador	51
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Investigador: 2.- ¿cómo es el liderazgo de los docentes dentro de la organización escolar?</p> <p>Docente: La mayoría de los docentes, asumen la decisiones de la directiva, ellos se quejan, y comentan, pero en el momento de la reunión, por ejemplo no hablan no opinan, ni postulas sugerencias acerca de los</p>	Acatan instrucciones	52

Cuadro 5. (Cont.)

ESCOLAR	puntos tratados, son muy pocos los docentes que intervienen y participan, y si lo hacen luego acatan la decisión de la directiva. Es decir los docentes están acostumbrados a acatar, más no a intercambiar en un proceso de liderazgo.		
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Investigador: 3.- ¿en qué momento los docentes articulan la visión individual con la visión colectiva? Docentes: Bueno, para hacer esa articulación debe haber un plan plantel y aquí no hay un plan o peic., no se ha formulado, porque existen muchas confusiones a nivel de instrucciones que debe bajar el distrito escolar. Por ello los docentes conforman su proyecto de aprendizaje y con ellos cumplen con los objetivos de la escuela.	Confusiones para estructurar un plan compartido	53
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Investigador: 4.- ¿en qué momento los docentes de aula y los especialistas, vinculan los métodos, propósitos, objetivos y metas? Docentes: Eso aquí siempre ha sido un poquito complicado, sobre todo porque los especialistas trabajan de forma parcelada no solo con los docentes de aula. Sino con la dirección, ellos se centran en rendir cuenta de su trabajo al dpto., de educ. Especial del Distrito escolar, por lo tanto la dirección vive haciendo llamados en ese sentido, considerando que esto es básico para la consecución de los aprendizajes de los alumnos que asisten al aula integral.	No vinculan métodos, propósitos, objetivos y metas	54
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO	Investigador: 5.- ¿con qué frecuencia se reúnen los docentes para organizar procedimiento de objetivos, propósitos y metas? Docentes:	Poca cooperación.	55

Cuadro 5. (Cont.)

<p>DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Cuando se distribuye una tarea especial sobre algún tema, pero de verdad la cooperación de los docentes es poca, por cuanto aquí los docentes se quejan frecuentemente acerca de todo el trabajo que tienen en el aula y dicen que no tener tiempo para reunirse en otras oportunidades porque la mayoría alega estar ocupado. Entonces resulta que se termina conformándose los equipos con los mismos docentes de siempre.</p>		
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 6.- ¿cómo percibe usted el proceso de comunicación entre los docentes de la institución? Docentes: Eso es otro aspecto importante de trabajar, porque la comunicación de los docentes se muestra limitada, por el poco contacto que existe. Primero porque aquí hay doble turno y los docentes casi no se ven. Solo lo hacen en consejos que se formulados para ambos turno y esto cuesta bastante, ya que algunos trabajan en otros planteles. Y lo otro es que cada quien anda pendiente es de lo suyo hasta trabajan con las puertas cerradas de las aulas.</p>	<p>Poco contacto entre los docentes</p>	<p>56</p>
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 7.- ¿cómo notó usted el apoyo entre compañeros en la anterior gerencia? Docentes: De verdad, aquí se ve acciones de un maestro solidario con su compañero en situaciones En pocos momentos, ya que se han presentados situaciones donde se requiere la colaboración entre los docentes, y se nota la falta de compañerismo entre los maestros. Por ejemplo si alguien no viene o se le presenta un imprevisto, hay que despachar los alumnos, ninguno de manera espontánea muestra</p>	<p>Ausencia de compañerismo</p>	<p>57</p>

Cuadro 5. (Cont.)

	alternativas de ayuda		
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 8.- ¿como percibe usted la convivencia escolar entre los docentes?</p> <p>Docentes: Bueno como te dije los docentes muestran acciones de poco apoyo y falta de compañerismo y eso también se debe a que su relación interpersonal entre algunos maestros no es armónica, por cuanto se ha podido ver que predomina la rivalidad laboral. Son constantes las quejas y las críticas sobre alguna acción de algún docente en particular. Es increíble a veces son peores que los niños.</p>	Relaciones interpersonal es poco armónicas.	58
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 9.- ¿cuáles han sido las competencias de los docentes para enfrentar los problemas de infraestructura que posee la escuela?</p> <p>Docentes: Bueno Prof. Cómo usted ya se habrá dado cuenta, esta escuela presenta problemas graves de infraestructura, situación que genera mucha incomodidad, pero también es cierto que debemos conservar lo que tenemos; y ante esto las competencias de los docentes han sido escasas en el sentido de que son pocas las acciones para contribuir al cuidado y mantenimiento de las paredes, puertas y otros, ya que este movimiento suele darse a sólo a inicio de año escolar, el resto del año solo se observan acciones de conformismo y de quejas ante la dirección del plantel.</p>	Ausencia de compromiso compartido	59

Cuadro 5. (Cont.)

LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	<p>Investigador: 10.- ¿cuáles han sido las competencias de los docentes para abordar los problemas de la construcción de la escuela nueva?</p> <p>Docentes: Las competencias para abordar los problemas de la construcción han sido igual de escasas, ya que la mayoría de los docentes no se involucran en el seguimiento de la construcción, la cual se encuentra en total abandono desde hace año y medio por la empresa encargada. Los docentes se limitan hacer preguntas acerca de las responsabilidades del director, suponiendo que esto es solo competencia de las autoridades escolares.</p>	Poco involucramiento con directivos	60
	<p>Investigador: 11.- ¿como contribuyen los docentes a la mejora de las necesidades escolares?</p> <p>Docentes: De manera limitada, ya que aquí predomina la apatía y la desmotivación por los problemas graves que tenemos de infraestructura, problemas de agresión escolar entre otros no menos importantes. Ya que algunos docentes planifican algunas actividades para contribuir en la mejora pero se requiere de acciones de más docentes.</p>	Pocas acciones de contribución	61
LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA	<p>Investigador: 12 ¿cuándo usted ha evidenciado que los docentes asumen el compromiso compartido?</p> <p>Docentes: En pocos momentos, los docentes poco comparten compromisos y</p>	Poco apoyo a las actividades de la institución	62
			63

Cuadro 5. (Cont.)

<p>ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>responsabilidades, ya que cada quien se concentra en su objetivos de aula y en función de sus grupos de alumnos, por lo tanto poco apoyan las actividades de cada uno y las de la institución</p> <p>Investigador: 13.- ¿en qué momento usted ha podido evidenciar la toma de decisiones?</p> <p>Docentes: En pocos momentos y por pocos docentes, ya que la mayoría se muestra inseguros y dependientes a las instrucciones. Hay que decir las cosas con detalles y por escrito, porque si no, es muy poca a la iniciativa para resolver ciertas situaciones. La misma actitud sucede en la interacción colectiva la partición para opinar y decidir siempre está a cargo de los directivos.</p>	<p>Inseguridad e independencia</p>	
<p>LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</p>	<p>Investigador: 14- ¿cómo percibe usted el sentido de pertenecía de los docentes de esta institución?</p> <p>Docentes: En relación al sentido de pertenencia te puedo decir que también está limitado, ya que son pocas las acciones donde se nota la valoración por la escuela y comunidad. Se aprecia con frecuencia el temor y el miedo por la estructura de las paredes agrietadas y el suelo arcilloso donde estamos ubicados. Igualmente la mayoría de los docentes le tienen terror a este sector, por los riesgos de la comunidad</p> <p>Investigador: 15.- ¿cuándo los docentes participan en los procedimientos de la</p>	<p>Temor y miedo por el contexto educativo</p> <p>Poco expone ideas y opiniones ante el colectivo</p>	<p>64</p> <p>65</p>

Cuadro 5. (Cont.)

	<p>organización escolar?</p> <p>Docentes: Bueno yo te voy a decir una cosa. A ellos se les da la oportunidad para que expongan sus ideas y opiniones en las reuniones y poco lo hacen, asumen una actitud conforme, pero luego vienen las quejas y las criticas.</p> <p>Investigador: 16.- ¿en qué momento los docentes vinculan la escuela, con la familia y comunidad?</p> <p>Docentes: Cuando la dirección así se los indica, o en actividades especiales, pero del resto no lo hacen, los docentes poco se vinculan con la familia y comunidad. Primero señalan que no tienen tiempo para visitar casos particulares, por ejemplo y segundo que le teme a la comunidad. Señalando que esta es una zona peligrosa. Además no les gusta hacer trabajo comunitario, ni incluir a representantes.</p>	<p>Poca valoración por el trabajo comunitario.</p>	<p>66</p>
--	--	--	-----------

Cuadro 6. Definición de Categoría: Proceso de Diagnóstico. Análisis y Contrastación de Categorías: Liderazgo Educativo

Unidad Temática	Grupo de Categorías	Conclusión Aproximada
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	1-2-3-16-17- 18-19-37- 51-52	Se presenció que los Docentes muestran acciones de un liderazgo tradicional y autocrático, por cuanto se fundamentan en el dominio, conductismo, autoritarismo, mandato, control y actitud radical a la hora de interactuar con su grupo de alumnos. Muestra poco liderazgo en colectivo, acata instrucciones de directivos
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	4-5-21-22- 23-24-26- 39- 53-54	Se evidencia la ausencia de una visión compartida, ya que los docentes, muestras acciones de una visión parcelada, interés por llevar a cabo sus propias visiones y sus objetivos programáticos, ausencia de un trabajo alineado y de un proyecto educativo como tarea compartida, por cuanto siguen arraigados a la organización tradicional.
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	6-25-28-40- 41-	Se hizo evidente que los docentes muestran acciones de poca valoración por el trabajo de equipo, ya que este es escaso, dado a la desunión pedagógica, la poca integración y cooperación para formular las diferentes dinámicas destinadas a la organización y planificación de tareas y metas

Cuadro 6. (Cont.)

Unidad Temática	Grupo de Categorías	Conclusión Aproximada
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	7-8-10-27- 35-42-44- 56-57-58	Las maestras mostraron acciones de poca comunicación efectiva, solidaridad, comprensión, empatía, escucha, así como también demostraron actuaciones de rivalidad, poco acercamiento y relaciones interpersonales con compañeras poco armónicas.
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	9-12-13- 20-33-46- 49-55-59- 60-61-62	Las docentes demostraron acciones de pocas responsabilidades compartidas, poca iniciativa por las actividades extras, poco sentido de pertenencia, toma de decisión, apoyo y colaboración a la organización y a las actividades de extraescolares. Fue evidente que los docentes muestran acciones de ausencia de compromiso compartido, la inexistencia de proyecto educativo integral comunitario (PEIC) como tarea compartida.
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	11-29-30- 31-32-34- 45	La desmotivación fue evidente en las acciones de los docentes, quienes presentan poco sentido de pertenencia, frecuentes quejas ante la dirección, demostrando insatisfacción, bajas expectativas e incomodidad ante las situaciones que enfrentan escuela relacionadas con la infraestructura, falta de recursos materiales y otros.
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	14-38-48- 60-63-64- 65	Los docentes de la institución evidencia limitada participación colectiva, ya que poco interactúan en la toma de decisiones, dinámica donde muestra acciones de indiferencia vacilaciones, inseguridad e independencia y poco liderazgo para la cohesión social; debido a la poca credibilidad que les genera algunos representantes y miembros de organismos de la comunidad.

Cuadro 6 (Cont.)

Unidad Temática	Grupo de Categorías	Conclusión Aproximada
LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES	15-36-47- 50-66	La desvinculación entre escuela, familia y comunidad fue evidente, ya que los docentes poco se involucran con los representantes y miembros principales de la comunidad, a quienes no involucran en su práctica pedagógica, ni en actividades escolares fuera de aula.

Después de presentar las conclusiones aproximadas se formula el siguiente cuadro de Relaciones de las categorías, dadas en el proceso de diagnóstico.

RELACIÓN DE CATEGORÍAS

Cuadro 7. Proceso del Diagnóstico

Diario 1 (Observación Participante)	Diario 2 (Entrevistado 1)	Diario 3 (Entrevistado 2)	Diario 4 (Entrevistado 3)
Liderazgo Limitado al Aula	Dominio Controlador de conductas		
Liderazgo Autocrático	Autoritarismo Liderazgo Radical		
Ausencia de Visión Compartida	Trabajan en función de su propia visión. Ausencia de PEIC.	Desvinculación de objetivos propuestos y métodos	
Individualismo en función a métodos propósitos y metas	Ausencia de vinculación		Trabajo escolar parcelado
Escasos equipos de trabajos equipo	Escaso trabajo de equipo		
Poca comunicación	Incomprensión	Limitada comunicación	Poca comunicación
Desunión pedagógica	Poca interacción	Poco compañerismo	
Limitado compromiso institucional			Ausencia de Compromiso compartido
Rivalidad laboral		Quejas constantes	Apatía pedagógica
Desmotivación	Apatía Desgano Bajas expectativas		

Vacilaciones ante la toma de decisiones		Miedo a asumir riesgos	
Poco sentido de pertenencia		Desconocimiento del contexto comunitario	
Limitada participación colectiva		Poco intervine	Acata Instrucciones
Desvinculación entre escuela, familia y comunidad	Poca fe en los representantes	Ausencia de vinculación escuela, familia y comunidad	poco incluye a los padres

A continuación se presenta el proceso de análisis de datos, producto de todas las observaciones participantes del investigador, a fin de indagar acerca de todos aquellos aspectos de los docentes de Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”.

Una vez de haber agrupado por unidades temáticas los diversos hechos observados en el proceso de exploración y se establecer las conclusiones aproximadas se presentan la contrastación de esto con la fundamentación teórica implicada con la investigación.

Proceso del Diagnóstico

Liderazgo Educativo de los Docentes

En el proceso de diagnóstico se realizaron una serie de observaciones participantes de momentos de la función pedagógica de los docentes de la Escuela Básica “Dr. Raúl Leoni”, a fin de identificar el problema, donde se evidenció un conjunto de acciones vinculadas al liderazgo educativo de los docentes en relación a la organización escolar del contexto educativo. Donde prevalece la ausencia del liderazgo visionario y el compromiso compartido de una visión organizacional.

Cuadro 8. Triangulación. Reflexión Situación Problemática

Contrastación	Vinculación con la teoría	Evidencia
Las docentes muestran acciones de liderazgo autocrático, dominio, conductismo, autoritarismo, mandato, control en función pedagógica, muestra poco liderazgo en colectivo, acata instrucciones de directivos. Categorías: 1-2-3-16-17-18-19-37-51-52-63-65.	Esta situación conduce a que los docentes ejerzan un liderazgo tradicional, proceso que poco favorece la calidad educativa. Para Leith Wood (1994) esto hace, que las escuelas no surjan, por ello destaca que en estos tiempos de turbulencias y desafíos es necesario que los docentes ejerzan un liderazgo múltiple, para un trabajo compartido que le dé respuesta a los objetivos de la organización escolar.	Se evidencia acciones verticales en el ejercicio docente, como estrategia para ejercer la autoridad en el aula, la acción disciplinaria, se observan algunas acciones de conductismo al dar instrucciones pedagógicas. Se muestran seguidoras ante las instrucciones directivas.(Ver Categorías 1-2-3-16- 17-18-19-37- 38-48-49-51-52- 63-65) “Liderazgo Tradicional”
Las docentes muestran evidencias de visión parcelada, visión individual, poca vinculación con objetivos de la organización, planificación tradicional, ausencia de un proyecto plantel vinculado de los proyectos de aprendizajes. Categorías : 4-5-21-22-23-24-26-39- 53-54	Estas acciones generan que las docentes se mantengan al margen del procedimiento organizacional, lo cual conlleva a debilitar el desarrollo interno de la gestión organizativa. Para el cambio de esta situación Leith Wood (1994) destaca la necesidad de líderes con una visión que impulse	Se evidencia la ausencia de visión compartida, pocas articulación de objetivos pedagógicos y organizacionales, ejecutan proyectos de aula de manera tradicional, cada maestra realiza su planificación de su proyecto de aprendizaje, los cuales son formulados de manera particular. Se evidencia la inexistencia de un proyecto educativo integral comunitario (peic.). (Ver Categorías 4-5 -22-23-24-26-53-54 “Ausencia de Visión Compartida”
Las docentes muestran acciones de poca valoración por el trabajo de equipo, poca integración y cooperación para	Hacer equipo de trabajos constituye la unión de esfuerzos para atender necesidades. Por eso LeithWood (1994) es clave que la	Se observó trabajo vinculado a las responsabilidades del aula, para atender sus objetivos, poca integración con las docentes y directivos de la

<p>formular las diferentes dinámicas destinadas a la organización y planificación de tareas y metas. Categorías 6-21-25-28-40-41.</p>	<p>culturización de equipos de trabajo que compartan, la organización y planificación de metas, actividades y estrategias y materiales.</p>	<p>organización, organización y planificación parcelada, construcción de proyecto de aprendizajes de manera individual. (Ver Categorías 6-21-25-28-40-41- “Poco Equipo de trabajo”)</p>
<p>Las maestras mostraron acciones de poca comunicación efectiva, solidaridad, comprensión, empatía, escucha, así como también demostraron actuaciones de rivalidad, poco acercamiento y relaciones interpersonales con compañeras poco armónicas. Categorías: 7-8-10-27-35-42-44-56-57-58</p>	<p>Las relaciones interpersonales representan el aspecto clave para que la organización sea efectiva. Es por eso que LehtWood (1994) destaca que es necesario un núcleo de relaciones, para delegar, a favor de toma de decisiones compartidas, para la cultura de colaboración y distribución de roles para llevar una visión.</p>	<p>Se observó comunicación poco efectiva, situaciones enfrentamientos y rivalidades profesionales, poca asertividad en algunas conversaciones, asimismo poco acercamiento y compañerismo. (Ver Categorías) 7-8-10-27-35-42-44-56-57-58 “Relaciones Interpersonales Poca Efectivas”</p>
<p>Las docentes demostraron acciones de pocas responsabilidades compartidas, poca iniciativa por las actividades extras, poco sentido de pertenencia, toma de decisión, apoyo y colaboración a la organización y a las actividades de extraescolares. Categorías: 9-12-13-20-33-46-49-55-59-60-61-62.</p>	<p>El compromiso compartido representa la clave para lograr los objetivos de la organización. Ante esto Vroom (1975) destaca que, el compromiso debe ir más allá del aula, para un trabajo efectivo y productivo, las personas deben cumplir responsabilidades de manera equitativa, esto garantiza la motivación para colaborar en el logro de los objetivos.</p>	<p>Las docentes evidencian compromiso limitado a las responsabilidades de aula, poco contribuye a las actividades extras de la organización y comunitaria, demostrando poca valoración por las responsabilidades de la organización escolar. (Ver Categorías: 9-12-13-33-46-49-55-59-61-62)“Poco Compromiso”</p>

<p>Las docentes presentan constantes quejas ante la dirección, demostrando desmotivación, bajas expectativas, e insatisfacción. Categorías: 11-29-30-31-32-34-45</p>	<p>La desmotivación laboral genera en cualquier ambiente poca productividad Ante esto Vroom (1975) señala que es importante que en la organización escolar, se establezcan metas claras, precisas y factibles, para que los docentes crean en ellas, para lograr juntos sus objetivos, propósitos y metas. Para LehtWood (1994) Es vital inducir las altas expectativas, esto permita la excelencia y productividad.</p>	<p>Se observa desgano ante las actividades organizacionales, bajas expectativas ante rendimiento académico de los alumnos, por compromisos de aprendizaje, por el hacinamiento y agresión escolar, apatía ante la situación de infraestructura y escasos recursos materiales, (Ver Categorías: 11-29-30-31-32-34-45) “Desmotivación”</p>
<p>Las maestras evidencian acciones de poca participación colectiva, demostrando poca interacción con los miembros de la dirección escolar, padres, representantes y comunidad en general, Categorías:14-38-48-60-63-64-65</p>	<p>La participación, es la clave para la conformidad de grupo, responsabilidades compartidas para apoyar el trabajo organizacional. LehtWood (1994) resalta que para situar objetivos y responsabilidades, la escuela debe construir culturas de colaboración, en la consecución de promover el apoyo de recurso humanos y material.</p>	<p>Se observó escasa interacción con el colectivo, poca participación en las reuniones docentes, con representantes y comunidad en general, donde demostró actuación de apatía y poca contribución a la acción grupal. (Ver Categorías: 14-38-48-60-63-64-65) “Poca Participación Colectiva”</p>
<p>Las docentes demostraron la poca vinculación entre escuela, familia y comunidad, poca inclusión en la práctica pedagógica, en actividades de proyecto de aula y de la</p>	<p>Ante las diversas necesidades que presentan las escuelas, es necesaria la integración de la comunidad en general, para que contribuyan en las soluciones. LehtWood(1994) señala, que en esta época los</p>	<p>Se evidencia la poca vinculación de escuela, familia y comunidad, por cuanto las docentes, poco incluye a las madres, padres y representantes y comunidad general, en las tareas pedagógicas, y actividades de la</p>

organización escolar. Categorías: 15-36-47-50-66	docentes deben ir más del aula, crear cultura participativas, para elevar niveles	organización, poco interactúan con el colectivo comentario y poco conoce el contexto comunitario donde labora. (Ver Categorías: : 15-36-47-50-66) “Desvinculación entre Escuela, Familia y Comunidad”
---	---	---

En la base de la ilustración se ubica la postura del investigador-participante como observador directo del contexto, para buscar la información precisa destinada a esclarecer y reconocer el problema, el cual es la “Ausencia de Liderazgo Visionario y Compromiso compartido, por parte de los docentes de la Escuela Básica “Dr., Raúl Leoni”. A continuación el gráfico de la clarificación del problema.

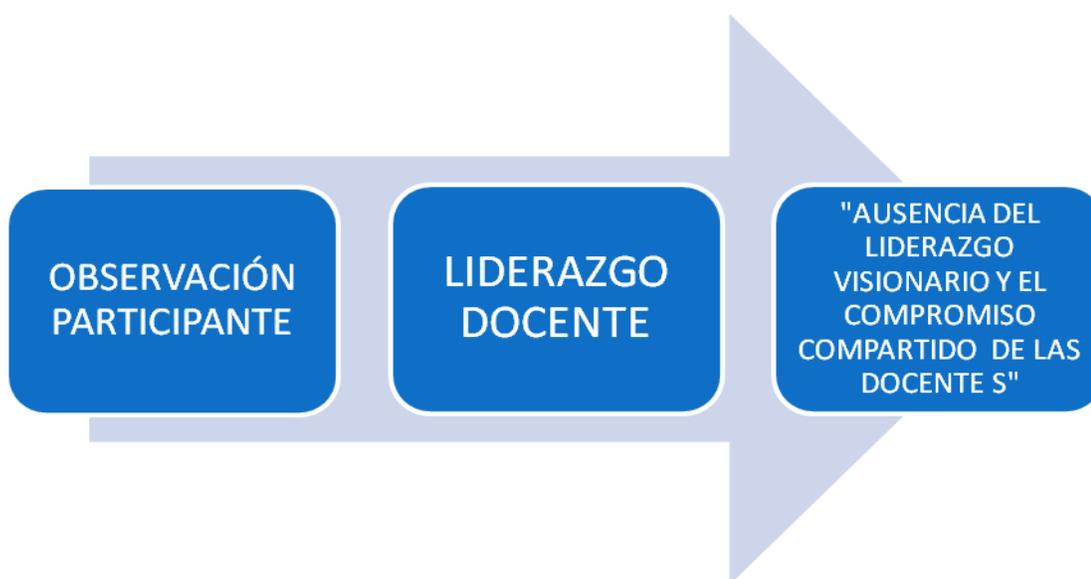


Gráfico 4. Clarificación del Problema. Fuente: Villegas (2009)

CAPÍTULO V

PLAN DE ACCIÓN, EJECUCIÓN Y REFLEXIÓN

El presente capítulo se refiere a la planificación, ejecución y reflexión acerca de las acciones evidenciadas en la práctica.

Plan de acción:

Objetivo Específico: Planificar un ciclo de talleres orientados a la práctica del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, a fin de crear un proyecto pedagógico, como visión compartida en la escuela básica “Dr. Raúl Leoni.”

La planificación se formula a través de un proceso de participación donde el grupo de acción, conjuntamente con el investigador formulan la propuesta de Plan de Acción, orientado a la transformación de la situación problemática, reconocida como la ausencia del liderazgo visionario y limitado compromiso institucional de los docentes, quienes interactúan en la selección del conjunto de estrategias, tiempo, recursos materiales y humanos, destinados a favorecer la capacidad del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes de la E.B. “Dr. Raúl Leoni” a propósito un proyecto educativo integral comunitario como tarea pedagógica compartida.

A continuación se presenta el plan de acción:

Título: “PLAN DE ASESORAMIENTO DE LIDERAZGO VISIONARIO Y DEL COMPROMISO COMPARTIDO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA “DR. RAÚL LEONI A PROPÓSITO DE UN PEIC. COMO VISIÓN COMPARTIDA”

Objetivo General del plan: Ejecutar un ciclo de talleres, destinados a la capacitación del liderazgo visionario y el compromiso compartido a los docentes de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni”, a propósito del PEIC.

Objetivos específicos:

- Emplear las técnicas metodológicas, motivacionales y humanas, para potenciar el liderazgo visionario en los docentes del plantel.
- Promocionar la comunicación efectiva y asertiva, y la práctica de la inteligencia emocional-social, como valores agregados en el liderazgo, a fin de fortalecer las relaciones internas.
- Establecer claramente las metas y objetivos, a propósito de crear un proyecto como visión compartida (PEIC).

Introducción

La formación del liderazgo visionario se postula como la estrategia precisa en el aprendizaje organizativo, por cuanto viene a favorecer la estructura del trabajo compartido, requerido para enfrentar efectivamente la realidad del contexto escolar.

De acuerdo a esto, es importante que líder principal en este caso el directivo, invite a su gente a compartir una visión de manera clara y precisa, en un proceso influyente orientado a despertar el interés y elevar la motivación y cooperación de todos sus miembros, considerando sus expectativas planteamientos y recomendaciones, para alcanzar una organización escolar efectiva.

De acuerdo a este propósito, se inicia entonces un proceso de participación con los entes claves de la investigación, en este caso docentes y algunos miembros principales de la comunidad, a fin de promover la primera estrategia de cambio, como

es la planificación de un plan de acción, destinado a atender el problema reflejado en el diagnóstico, el cual fue la “ausencia del liderazgo visionario y poco compromiso institucional de los docentes de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni” de Naguanagua.” Así que en este movimiento participativo, donde hubo intercambio de ideas y opiniones entre los involucrados, surge la propuesta y la puesta en práctica de un ciclo de seis (06) talleres, como estrategia operativa, destinados a debatir, proponer, reflexionar y recibir asesoramiento e información acerca de la práctica del liderazgo visionario, y el compromiso compartido a propósito de un proyecto Educativo Integral Comunitario, (PEIC), como visión compartida.

Estos se estructuran en seis (06) Talleres, distribuidos en 60 horas, para cumplir tres fases: **1era.fase: Potenciar el liderazgo visionario.** Para cumplir esta fase se llevarán a cabo dos talleres, en el primero, está fundamentado en la promoción del valor por lo visionario, en el espíritu grupal, facilitando información acerca del liderazgo y tipos, definición, características y beneficios del liderazgo visionario en las organizaciones escolares, así como también el reconocimiento y desarrollo de habilidades visionarias. El segundo orienta una serie de ejercicios para el autoconocimiento habilidades personales y sociales para compartir una visión personal, y. **2da. Fase: Fortalecer las relaciones internas.** Esta fase también comprende dos talleres, destinados a favorecer las relaciones interpersonales entre los docentes, como elementos claves, al momento de liderizar una visión. El primero se emplea las dinámicas para ejercitar la escuchar, la asertividad, atendiendo los patrones de la comunicación efectiva. El segundo taller facilitar las técnicas para la conciencia emocional-social, como valores agregados en el liderazgo visionario, con miras a la conformación de un equipos de trabajo productivo. **3era. Fase: Crear la visión compartida.** En estos dos últimos talleres, se orientan las herramientas para alcanzar el éxito personal y de la organización. El primero se ejercita las técnicas para crear una visión personal, grupal y organizacional. El segundo y último taller asesora la construcción de una visión organizacional representada en un proyecto educativo

integral comunitario, como visión compartida (PEIC). Y las metas para hacerla realidad.

Vale destacar que estos talleres tendrán el apoyo de especialistas de instituciones reconocidas, tales como: “Hogares Crea de Venezuela”, “Instituto Bragado” y “Alcaldía de Naguanagua”.

Justificación

La duración y el crecimiento de las organizaciones, dependen del liderazgo y de sus dirigentes, y esto es válido para todas, puesto que líder principal junto con su gente, debe desarrollar las competencias de una visión clara y precisa, conducente a las necesidades que enfrenta, a través de un equipo de trabajo, que una esfuerzos técnicos y humanos para hacerla realidad.

Por esta razón es necesario que la organización de cualquier parte del mundo invierta en el fortalecimiento de su capital humano, sobre todo en estos tiempos de desafíos y turbulencias, esto representa una prioridad, por cuanto es clave que la organizaciones escolares apliquen un proceso permanente de aprendizaje y capacitación, a fin de mejorar aspectos concretos de nuestra conducta, habilidades y destrezas, orientadas a fortalecer las competencias de cada docente para institucionalizar la visión y el compromiso compartido.

De allí el interés por facilitar y asesorar un ciclo de cinco (06) talleres, destinados a favorecer la capacidad del liderazgo visionario y el compromiso compartido, a fin de crear y compartir una visión, como plataforma del plantel, representada en un proyecto real y factible (PEIC), que le dé respuesta a las necesidades que subyacen en el contexto escolar.

Estos talleres van a permitir a los docentes conocimientos altamente valiosos a nivel personal y profesional, por cuanto obtendrá el asesoramiento, los consejos y las instrucciones necesarias para activar su motivación y potenciar las habilidades técnicas, intelectuales, emocionales y sociales, elementos indispensables para compartir un trabajo pedagógico, donde son determinantes las relaciones interpersonales armónicas y efectivas, entre los miembros de una organización escolar, que se postula a la excelencia y por consiguiente a la calidad educativa.

Cuadro 9.

- **Objetivo Específico:** Emplear las técnicas metodológicas, motivacionales y humanas, para potenciar el liderazgo visionario en los docentes del plantel.

PLAN DE ACCIÓN

Fases	Contenido	Estrategias	Recursos	Indicadores de logro
Potenciar el liderazgo visionario	Breve introducción del liderazgo y sus tipos. ¿Qué es el liderazgo visionario? Características. Beneficios. ¿Lo tengo desarrollado? ¿Cómo alcanzarlo?	Taller: La participación. Debate Lecturas. Reflexión Video. Mesas de trabajo. Construcción de conocimiento (Intercambio)	Especialista. Docentes Material didáctico. Equipo Multimedia.	Valoración del liderazgo visionario
	¿Cómo desarrollar una actitud y una imagen triunfadora? Encontrando las fuentes de motivación Convierto mis actitudes en acciones proactivas	Taller: Ejercicio de Autoconocimiento personal. Auto evaluación de debilidades y fortalezas. Ejercicios de respiración y relajación. Visualización de actitudes positivas. Construcción del mapa visionario Personal y profesional.	- Especialista. Docentes - Material didáctico. - Equipo Multimedia	La práctica del liderazgo visionario

Fuente: Villegas (2009)

Cuadro 9. (Cont.)**PLAN DE ACCIÓN**

- Promocionar la comunicación efectiva y asertiva, y la práctica de la inteligencia emocional-social, como valores agregados en el liderazgo, a fin de fortalecer las relaciones internas.

Fases	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Fortalecer las relaciones internas.	Mejorando nuestra comunicación. Patrones de la comunicación efectiva. La comunicación asertiva en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Taller: - Dinámica de integración - Video - Ejercicios de oír - escuchar. - Ejercicios de confrontación asertiva - Reflexión y análisis. - Compartir experiencias. - Papelógrafo. - canción 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista. - Docentes. - Material didáctico. - Equipo Multimedia 	Entendimiento y comprensión
	Ejercitando mí inteligencia emocional-social. Definición. ¿Beneficios y cómo desarrollarla?	<ul style="list-style-type: none"> - Taller. - Ejercicios de respiración y relajación. - lecturas - Auto evaluación de debilidades y fortalezas. - Ejercicios de cohesión grupal. - Presentación de videos para la reflexión y análisis. - El emociograma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista. - Docentes. - Material didáctico. - Equipo Multimedia 	Conciencia emocional-social

Fuente: Villegas (2009)

Cuadro 9. (Cont.)

PLAN DE ACCIÓN

- **Objetivo Específico:** Establecer claramente las metas y objetivos, a propósito de crear un proyecto como visión compartida (PEIC).

Fases	ACCIONES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<p>Crear un proyecto como visión compartida (PEIC).</p>	<p>La visión personal y profesional. El éxito de las organizaciones.</p> <p>¿Qué es un Proyecto educativo integral comunitario? (PEIC). Espacios del PEIC. ¿Cómo se construye un PEIC?</p>	<p>Taller: Ejercicios de visualización. Compartir con personas reconocidas como líder visionario. Intercambio de saberes. Reflexión y análisis. Construcción del mapa Visionario colectivo.</p> <p>Taller: Lecturas Video Mesas de trabajo. Mapa mental Canciones.</p>	<p>Docente Promotor pedagógico Docentes. Material didáctico. Equipo Multimedia</p>	<p>Vincular los objetivos</p> <p>Eficiencia educativa</p>

Seguidamente se presentan los planes diarios correspondientes a cada taller a ejecutar.

Cuadro 10**PLAN DIARIO****TALLER N° 1**

Facilitadores: Lic. Cesar Bragado (director del Instituto “Bragado” y la Prof. Marisol Villegas (Directora de la E.B.: “Dr. Raúl Leoni”).

Fecha: 20/01/09. **Duración:** 10 Horas.

Objetivo Específico: Emplear las técnicas conceptuales, metodológicas, y humanas, vinculadas al valor del liderazgo visionario y compromiso compartido de los docentes, a fin de fortalecer sus habilidades personales, emocionales y sociales, necesarias para conservar la cultura organizativa de PIEC., como plataforma educativa.

Objetivo específico del plan: Emplear las técnicas metodológicas, motivacionales y humanas, para potenciar el liderazgo visionario en los docentes del plantel.	
Contenido	Breve introducción del liderazgo y tipos de liderazgo. Definición de liderazgo visionario, características, beneficio. ¿Lo tengo desarrollado? ¿Cómo alcanzarlo?
Inicio	Lectura “comience con un fin en su mente” Covey (2004)
Desarrollo	Los docentes reciben presentación breve acerca del tema por el especialista. Seguido el dialogo y discusión del tema. Análisis del video sobre la importancia de tener una visión, de unir esfuerzos y valores individuales y colectivos. Realizan trabajo de grupo, aportan sugerencias. Dinámica de grupo para intercambiar conocimientos.
Cierre	Video “Mirad los gansos” El valor del liderazgo unido.

Fuente: Villegas (2009)

PLAN DIARIO**Cuadro 10 (Cont.)****TALLER N° 2**

Facilitadores: Lic. Cesar Bragado (director del Instituto “Bragado” y la Prof. Marisol Villegas (Directora de la E.B.: “Dr. Raúl Leoni”.

Fecha: viernes 30/01/09. **Duración:** 10 Horas.

<p>Objetivo específico del plan de acción: Emplear las técnicas metodológicas, motivacionales y humanas, para potenciar el liderazgo visionario en los docentes del plantel</p>	
Contenido	<p>¿Cómo desarrollar una actitud y una imagen triunfadora?</p> <p>Encontrando las fuentes de motivación</p> <p>Convierto mis actitudes en acciones proactivas</p>
Inicio	<p>Lectura “La zanahoria, los huevos y el café” Pérez Esclarín (1998)</p>
Desarrollo	<p>Se orienta el ejercicio de Autoconocimiento personal, donde los docentes responden a la interrogante: ¿Cómo Soy?, se expresa a nivel colectivo las respuestas. Seguido el análisis y el ejercicio de auto evaluación de debilidades y fortalezas .Ejercicios de respiración y relajación.</p> <p>Visualización de metas y sueños, reactivando la visión que quieren en la vida. Construcción del mapa visionario configuras, colores, recortes de revistas, entre otros. El docente refleja lo que desea, enfocando las acciones que lo llevarán a lograrlo.</p>
Cierre	<p>Presentación del mapa visionario</p>

Fuente: Villegas (2009)

PLAN DIARIO

Cuadro 10. (Cont.)

TALLER N° 3

Facilitadores: Lic. Luis Raúl Zavaleta (director del grupo entre cantos. Alcaldía de Naguanagua) la Prof. Marisol Villegas (Directora de la E.B.: “Dr. Raúl Leoni”.

Fecha: miércoles 06/02/09 **Duración:** 10 Horas

Objetivo específico del Plan: Promocionar la comunicación efectiva y asertiva, y la práctica de la inteligencia emocional-social, como valores agregados en el liderazgo, a fin de fortalecer las relaciones internas	
.Contenido	Mejorando nuestra comunicación. Patrones de la comunicación efectiva. La comunicación asertiva en las organizaciones.
Inicio	Técnica “El Rumor”
Desarrollo	El facilitador propicia la reflexión acerca de la dinámica de integración. Seguido hace presentación acerca de los patrones de la comunicación. Aquí los docentes destacan la necesidad de tomar en cuenta dichos patrones a la hora de comunicarse (“yo”, “otro” y el “contexto”).Ejercicios de confrontación asertiva entre los docentes. Presentación de video de situaciones donde se destaca la comunicación efectiva y asertiva en las organizaciones exitosas) Ejercicios de “oír” y “escuchar”. Reflexión y análisis acerca de los beneficios de “comprender primero para ser comprendido”. Compartir experiencias. Construcción del papelógrafo. Los docentes escriben mensajes a compañeros con los que rara vez se comunican. Lo intercambian a nivel colectivo.
Cierre	Canción “Más allá “Gloria Stefan”

Fuente: Villegas (2009)

PLAN DIARIO

Cuadro 10. (Cont.) TALLER N° 4

Facilitadores: Lic. Gerardo Cárdenas (subdirector de Cupio. Hogares CREA de Venezuela) La Prof. Marisol Villegas (Directora de la E.B.: “Dr. Raúl Leoni”.

Fecha: miércoles 18/02/09. **Duración:** 10 Horas.

<u>Objetivo específico del plan:</u> Promocionar la comunicación efectiva y asertiva, y la práctica de la inteligencia emocional-social, como valores agregados en el liderazgo, a fin de fortalecer las relaciones internas	
.Contenido	Ejercitando mi inteligencia emocional-social Definición. Beneficios y cómo desarrollarlas
Inicio	Video “las Palabras del Liderazgo”
Desarrollo	Seguido al video el presentador propicia la reflexión, para resaltar el poder personal en función al liderazgo. Ejercicios de respiración y relajación: El especialista hace presentación del tema. Orienta la auto evaluación de emociones “negativas” y positivas.” Seguida la reflexión el presentador destaca la necesidad de fortalecer la “conciencia de uno mismo” y la “conciencia social”. Presentación de video acerca de las habilidades sociales. Se propicia entre los docentes intercambio de ideas acerca de la necesidad de la armonía, comprensión y entendimiento buscando acuerdos constructivos. Construye su emociograma personal (Cuadro de frecuencias), en el coloca sus emociones vinculadas a las habilidades sociales positivas que quiere proyectar.
Cierre	Presentación del “emociograma”.

Fuente: Villegas (2009)

PLAN DIARIO

Cuadro 10. (Cont.)

TALLER N° 5

Facilitadores: Lic. Luis Raúl Zavaleta (director del grupo Entre Cantos. Alcaldía de Naguanagua)

Fecha: viernes 27/02/09. **Duración:** 10 Horas

Objetivo específico del plan: Establecer claramente las metas y objetivos, a propósito de crear un proyecto como visión compartida (PEIC).	
Contenido	La visión personal y profesional. El éxito de las organizaciones.
Inicio	Video “Cómo cultivar una actitud mental positiva”
Desarrollo	Seguido al video, se propicia la reflexión del material, para reflexionar acerca de las actitudes positivas que nos motiva. Destacándose la práctica de la sonrisa el buen humor, entrenarse, recrearse y relajarse, entre otras cosas. El facilitador presenta una serie de fotos de líderes famosos. Reflexión y análisis de los elementos que estos personajes tienen en común. Se les invita a que señalen una lista de las habilidades personales y profesionales, que han permitido su éxito. (Personajes). Ejercicios de visualización (Fijar en la mente la visión). Seguido a esto los docentes de manera grupal construyen el mapa visionario. Allí con fotos, figuras, recortes de revistas, otros plasman la visión personal y colectiva de la escuela
Cierre	Video de “Ganar-Ganar” (Covey 2004).

Fuente: Villegas (2009)

PLAN DIARIO

Cuadro 10. (Cont.)

TALLER N° 6

Facilitadores: Prof. Magali Aguilar (Coordinadora Pedagógica de la E.B.: “Dr. Raúl Leoni”).

Fecha: viernes 06/03/09 **Duración:** 10 Horas.

<u>Objetivo del plan:</u> Establecer claramente las metas y objetivos, a propósito de crear un proyecto como visión compartida (PEIC).	
Contenido	<p>¿Qué es un Proyecto educativo integral comunitario? (PEIC).</p> <p>Beneficios.</p> <p>Espacios del PEIC.</p> <p>¿Cómo se construye un PEIC?</p>
Inicio	Canción “El espanto”
Desarrollo	<p>Se presenta el video que informa acerca del proyecto educativo integral comunitario (peic). Se orienta el juego de la cuerda, esta implica que los docentes deben pasar en parejas, luego de tres, cuatro y así sucesivamente, sin que la cuerda los toque. Seguido la reflexión, los docentes asocian el juego con la realidad vivida en la realización de un proyecto. Destacan que hay que hacer equipo, involucrar a contribuyentes, que hay que ir de la mano, juntando fuerzas, conocimientos, talentos. Pasan a la mesa de trabajo, aquí interpretan las técnicas y herramientas para construir un peic., Reflexión acerca de cómo involucrar a la comunidad para establecer prioridad de necesidades. Evalúan como se construye y como debe ser presentado a la comunidad. Realizan mapa mental, donde escriben los pasos a seguir para la construcción del peic. Simulan la construcción de un peic.</p>
Cierre	Presentación del peic

Fuente: Villegas (2009).

Una vez finalizado cada uno de los talleres se precisó el análisis crítico de los mismos a través de los grupos de acción, a fin de medir la experiencia organizativa, lo cual permitió evaluar los resultados, las restricciones y el retorno del conocimiento para nuevas acciones.

A continuación se describen cada uno de los grupos de acción realizados durante el proceso de investigación:

Ejecución

Una vez finalizado el diagnóstico donde se pudo clarificar e identificar la situación problemática la cual fue: “Ausencia de liderazgo visionario y compromiso compartido en los docentes de la Escuela Básica: “Dr. Raúl Leoni” ,y el diseño del plan de acción, cuyo objetivo central estuvo enmarcado en el asesoramiento del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes a través del desarrollo de un ciclo de seis (06) talleres de 10 horas, cada uno, destinados a los docentes, a fin de crear una cultura participativa donde se propicie una visión y un compromiso compartido que garantice la conservación y la vitalidad de la organización escolar.

A continuación se presentan la descripción de los momentos, donde se destacan las acciones más relevantes suscitadas en los encuentros de participación colectiva y en los diferentes talleres destinados a los docentes para la formación del liderazgo y compromiso compartido.

Objetivo Específico: Evaluar el proceso del desarrollo de las actividades del peic., vinculadas al valor del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, dentro de la organización escolar, a fin de describir los acontecimientos, para relacionar los hechos observados y registrados.

Definición de la Categoría: Transformación de la Problemática Investigativa

Cuadro 11. **Definición de Categorías: Proceso de Transformación.**

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Reunión entre escuela y comunidad. Fecha: 08 /01/ 09 Los docentes, conjuntamente con los directivos, propician un movimiento participativo, convocan a una reunión. Llegan a la reunión grupo de personas claves de la comunidad, padres, madres, representantes y miembros de los consejos comunales existentes en la comunidad. Los directivos hablan de la situación problemática clarificada en el diagnóstico: “ausencia del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes”. Una docente pronuncia primeramente, la necesidad del apoyo de los representantes y de la comunidad en general. El presidente de la asociación civil, postula las alternativas para buscar soluciones.</p>	Participación colectiva	67
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Buscando alternativas de cambio. Fecha: 08/01/09 Se propicia entonces el intercambio de ideas y opiniones, acerca hacer talleres, cursos. Una maestra apoya esta idea y expone la posibilidad de hacer un proyecto plantel, sé de escuelas que hacen un proyecto educativo integral comunitario (peic.) y todos contribuyen para llevarlo a cabo. Interviene unas representantes invitadas, resaltando su contribución y apoyo. El coordinador de educación del consejo comunal N°1 opina que es importante hacer que la escuela involucre a la comunidad, postula además le necesidad de que los maestros inviten a los representantes y comunidad a compartirá sus actividades escolares.</p>	Intercambio de Ideas opiniones	68

Cuadro 11. (Cont.)

PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: decisión Fecha: 08/01/09</p> <p>La coordinadora pedagógica propone hacer talleres, explicando cómo pueden capacitarse habilidades de liderazgo en los docentes, resaltar también la información de la construcción del proyecto integral comunitario, destaca además la necesidad de desarrollar estrategias para involucrar a toda la comunidad. Una docente de muchos años de experiencia, apoya la idea de la capacitación para el personal docente, describe amablemente los beneficios que esto conlleva. Interviene una madre, expone su apoyo a dichas actividades, resaltando que esas actividades son valiosas, siempre y cuando los alumnos no pierdan mucha clase. La psicopedagoga escucha atentamente la exposición de la Sra., se pone de pie, con tono de voz suave y calmado le dice al colectivo, cuando los maestros de sus hijos se capacitan y se preparan, sus hijos también lo hacen. Todos aprueban la opinión de la docente y deciden en grupo la ejecución de talleres de liderazgo visionario, para crear un proyecto educativo integral comunitario, como visión compartida de la escuela.</p>	Toma de decisión	69
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento : Organización y Planificación de los talleres Fecha: 08/01/09</p> <p>En este momento una docente dibuja un modelo de un plan de acción en la pizarra, incluyendo fechas, hora, y temas. En relación a esto último, se asesora la temática a desarrollar en los talleres liderazgo y los elementos claves a desarrollar en los talleres. Referente a esto, una docente, especialistas en el área de orientación señala: hay que incluir talleres de comunicación y manejo de emociones. Otra dice: alternen el horario para los talleres, que no sean todos en la “mañana”, ah, otra cosa, sería mejor</p>	Integración Docentes Directivos	70

Cuadro 11. (Cont.)

	hacerlos en otro lugar, más cómodo... también tenemos que invitar especialistas en el área. El del peic, "es mi responsabilidad".		
--	---	--	--

<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Recibimiento al primer taller Fecha: 20/01/09 La asistencia fue completa. Todos los docentes fueron responsables con la hora de llegada a este primer taller, entran al salón, se saludan entre sí, toman sus carpetas de trabajo y se ubican cada uno en sus asientos. Mantienen las normas del buen oyente y buen hablante, a la hora de las reflexiones del tema. Hacen producciones en el tiempo postulado en la dinámica de trabajo grupal. A la hora del refrigerio respetan el tiempo, colocan los residuos en los recipientes correspondientes a la basura, por otra parte todos los docentes respetaron la hora de la salida del taller, al retirarse acomodan su sillas y retirar el material referencial del tema. Se retiran haciendo comentarios constructivos acerca del taller</p>	<p>Responsabilidad compartida</p>	<p>71</p>
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Dinámica de trabajo Fecha: 20/01/09. Los docentes evidencian interés y entusiasmo por la temática del liderazgo visionario como estrategia de cambio. Se mantuvieron atentos en todo el proceso de divulgación del tema y. Se notó gusto por la lectura “comienza con un fin en tu mente” y por el video “mirad a los gansos”. Una docente entusiasmada expone lo interesante de la información ofrecida, menciona que este tipo de actividades mantienen al docente entusiasmado, porque esto se presta para expresar cosas, aspiraciones. La maestra sentada al lado de ella, la observa sonriendo, se pone de pie, diciendo lo que más nos gusta, es que conocemos cosas nuevas, nos actualizamos, cantamos, compartimos y eso es necesario, para motivarnos.</p>	<p>Conducta motivada</p>	<p>72</p>

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente Diario de Campo Momento: Cierre del taller Fecha: 20/01/09 Al finalizar el video “Mirad los gansos”, los docentes expresaban convencimiento acerca de la importancia del liderazgo visionario como estrategia para el trabajo unido dentro de las organizaciones. Una docente comenta lo valioso de delegar y cooperar, resalta que se debe trabajar junto, unidos, ella misma existente en la escuela. Otra docente apoya este comentario y diciendo que es necesario formación en los docentes para despertar esas habilidades que se poseen, pero que se encuentran dormidas. Además agrega que es importante compartir estrategias, conocimientos. Finaliza diciendo vamos a formar un equipo de trabajo. Animada expresa vamos a ser buenos lideres como los” gansos” .se retiran haciendo bromas acerca de quien sigue a quien, (gansos), comentando que líder principal irá en la cabeza de la cola, hasta que su seguidor lo saque, surgen risas al respecto.</p>	Convencimiento	73

Cuadro 11 (Cont.)

<p>PLAN DE CCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: saludo en la mañana Fecha: 21/01/09 La orientadora recibe a los alumnos, la acompañan la docente de guardia, directivos y pasantes. Al hablar en la jornada de recibimiento a los alumnos, la orientadora, habla de uno de los objetivos que persigue la escuela. Les comenta acerca de ello, destacando la necesidad de una educación más humana, que permita formar el buen hombre del mañana. Menciona que para que esto se cumpla los alumnos debe dejarse guiar la práctica de valores verdaderamente trascendentales. Sigue la docente resaltando las recomendaciones para la práctica del respeto, la solidaridad, comprensión, entre otros valores importantes. Finaliza invitando a todos con gestos carismáticos, a la puesta en acción de esos valores que harán de los estudiantes, las buenas personas que se necesita. La maestra del sexto grado, luego que la orientadora termina su punto, inicia una canción, integradora, donde los alumnos muestran acciones de la buen convivir.</p>	<p>Mentalidad visionaria</p>	<p>74</p>
------------------------------	---	------------------------------	-----------

Cuadro 11 (Cont.)

PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: reunión de curso Fecha: 27/01/09</p> <p>Una docente detiene una reunión, al observar la llegada de más personas, quienes quedaban de pie, por los pocos pupitres existentes en el plantel. La maestra acude a su compañera del salón de al lado, quien se encontraba en sus labores pedagógicas, comparte con ella esa situación, le comentan su apreciación, destacando que no pude continuar la reunión con personas de pie, resalta que sería una falta de respeto para con los representantes llevar a cabo una reunión, donde unos están cómodamente sentados y otros no.</p>	Respeto por el colectivo	75
Cuadro PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: conversación con una representante Fecha: 27/01/09.</p> <p>Llega una representante y le dice a la docente de su hija, que no quiere que la niña participe el festival de canto escolar, ya que ella pertenece a una familia cristiana y ellos le han enseñado a sus hijos, solo cantar a dios. La docente observándola y de manera muy respetuosa le dice que las canciones que enseñan en la escuela también son de contenido valioso para resaltar, los valores, por otra parte le destaca que respeta su decisión, y sus ideales religiosos. La docente comenta esta situación en colectivo y las demás maestras, exponen que hay que respetar los valores culturales, religiosos y políticos de la gente, sobre todo el religioso, ya que en esta comunidad el 90 de las familias que habitan aquí, pertenecen a la religión cristiana.</p>	Respeto por la diversidad cultural-religiosa	76

Cuadro 11 (Cont.)

PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: Construcción del mapa visionario. (2do. Taller) Fecha: 30/01/09.</p> <p>Al comentar el mapa visionario, las docentes manifestaron entusiasmo por cumplir sus deseos y metas. Una docente comenta que le gustaría escribir sus experiencias pedagógicas, confiesa además que ella siempre ha querido ser escritora. Surgen promesas de concretar este sueño, una de la profesora les dice a sus compañeras, que pronto les traerá un borrador de un libro que inició hace mucho tiempo atrás. Las demás docentes asombradas se ríen. Otra expone su sueño de ser músico, también confiesa haber querido siempre serlo. Esta docente al igual que sus compañeras comparte su visión personal en su mapa visionario, destaca metas establecidas para lograrla. El grupo de docentes presento conductas favorables para crear y compartir una visión personal.</p> <p>Hablan en el colectivo de las acciones para lograrlo</p>	Motivación al logro	77
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: recreo Fecha: 03 /02/09.</p> <p>La docente del quinto grado, le muestra a sus compañeras, material acerca de un programa de educ ambiental que bajo por internet, les explica cómo puede implementarse en la escuela, comenta que a ella le encantaría trabajar con este</p>	Lideriza su visión	78

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>proyecto. Las demás compañeras interesadas observan y comparten ideas acerca del material. La profesora habla de cómo se puede desarrollarse en la escuela, fomentando la conciencia del reciclaje para evitar la contaminación ambiental. Entusiasmada le comenta a los directivos, que se puede pedir ayuda a empresas, para que donen los recipientes para la recolección del vidrio, plástico, cartón, comenta que sabe de un organismo que da los recipientes y ellos mismos se encargan de venir a buscarla aquí en la escuela. La coordinadora pedagógica interviene diciendo eso sería maravilloso</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: Dinámica del tercer taller (Comunicación) Fecha: 06/02/09 En la práctica de los ejercicios para activar la escucha las docentes mantuvieron una disposición favorable a la hora de emplear los diferentes ejercicios. El facilitador se comparte un mensaje, ofrece un premio a quien lo diga en forma correcta, inicia hablando muy bajito. Ante esta dinámica las docentes tratan de hacer caso a las orientaciones y recomendaciones. Una se coloca muy cerca para escuchar mejor, otra no deja de mirar a la cara el facilitador. Otras se colocan la mano en la oreja y mantienen una postura para escuchar mejor.</p>	<p>Oír-Escuchar</p>	<p>79</p>

Cuadro 11 (Cont.)

<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: Dinámica (taller de comunicación) Fecha: 06/02/09.</p> <p>La maestra orientadora, hace el ejercicio de la confrontación con la docente del quinto grado, se expresan mensajes asertivos tomando en cuenta los patrones del “yo”, el “otro” y el “contexto”. Las demás ven el ejemplo e inician la práctica de lo asertivo al escribir mensajes a las compañeras con las que menos ha compartido. Se expresaron con claridad y respeto, Una docente le hace saber a la coordinadora pedagógica, su apreciación en cuanto a la revisión de la planificación, reconociendo la responsabilidad del caso, pero destaca en su mensaje su necesidad de más orientaciones, por tener confusiones no resueltas. La docente coordinadora respondió aceptando las sugerencias, y postulando nuevos aprendizajes. Las demás docentes que escuchaban atentamente, aplauden.</p>	<p>Asertividad</p>	<p>80</p>
-----------------------	---	--------------------	-----------

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campos Momento: dar información Fecha: 12/02/09</p> <p>La orientadora se encuentra en su pequeña oficina, conversa con una docente de aula, le informa acerca de unas actividades que van a realizar con algunos padres en común. Le solicita apoyo para entrelazar la información acerca de los avances observados en los alumnos del aula integrada. La docente dando muestra de entendimiento y comprensión, acepta cooperar, además le hace saber la importancia de mantener informadas a las docentes de aula, del funcionamiento de los alumnos que asisten al psicopedagógico.</p>	Comunicación Efectiva	81
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: ejercicio de la autoevaluación (Taller de Inteligencia emocional-social) Fecha: 18/02/09</p> <p>En el momento de hablar de sus debilidades, las maestras, evidencian empatía. Una docente describe que a ella le cuesta hablar en público por ser muy tímida. La otra compañera le comenta la normalidad de esa situación en la mayoría de las personas, destacando que todas en algún momento se muestran tímidas antes ciertas cosas y circunstancias. Otra docente comparte la técnica de respirar profundo y actuar. Eso ayuda mucho.</p>	Empatía	82

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: compartir el emoción-grama (Taller de inteligencia emocional-social) Fecha:18 /02/09</p> <p>En la autoevaluación de la debilidades y fortalezas, las maestras dieron muestras positivas de aceptaron a nivel personal y colectivo. Las cuales compartieron características de manera asertiva y espontanea. Lo mismo sucedió cuando hablaron de sus fortalezas. Hubo reconocimiento colectivo por fortalezas señaladas. Una maestra dijo que una de sus fortalezas era ser muy responsable y trabajadora y el grupo lo ratifico, manifestando que esto era cierto. .</p>	Aceptación personal y colectiva	83
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: comparten un problema personal Fecha: 23/02/09</p> <p>Una docente llega a la institución con una actitud muy triste, no aguanta y arranca a llorar desconsoladamente, expone que tiene un problema grave con su hijo, quien debe ser internado urgentemente en una clínica de reposo, por presentar problemas de salud. Las compañeras se mostraron solidarias con ella. Se acercan creando un círculo de apoyo y consideración, dando a su compañera palabras de alientos y fortalezas. La docentes la abrazan, demostrando sentimientos de comprensión y solidaridad. Una docente la toca aconsejando la calma, para generar una actitud positiva y proactiva. Le ofrecen alternativas para enfrentar juntas su situación familiar. La orientadora manifiesta acompañarla a buscar ayuda con especialistas par que ella pueda enfrentar emocionalmente el hecho de un familiar enfermo. Las docentes exponen también la manera de colaborar y apoyarla.</p>	Solidaridad colectiva	84

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Reflexión del video (Quinto Taller) Fecha: 27/02/09</p> <p>Después observar el video, una maestra reconoce, que esto es bien cierto y dice: hay que darse un espacio para fortalecer todos los aspectos de uno: el personal, emocional, físico, intelectual. Etc., como dice una de las lecturas que analizamos: “Afile la sierra”: Es detenerse para alimentarse uno como persona; para poder tener fuerzas para enfrentar. Se para una docente de forma muy dinámica, sacudiendo las manos, y modelando su figura, y diciendo, así es, hay que cuidarse, hacer ejercicios, bailar, para estar muy bien y no enfermar, cuando uno se siente bien la autoestima es positiva, y eso lo ven y les gusta a los alumnos, ellos ya tienen bastante con sus problemas y necesitan un maestro contento, alegre, que lo entienda y sobre todo lo quiera. No ven como estoy “yo”, soltando una carcajada. Las demás docentes se ríen. Una de las psicopedagogas afirma el hecho de que, para tener alumnos productivos, inteligentes, proactivos y creativos, tenemos que serlo todo eso ellos primero.</p>	Actitud Proactiva	85

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Número de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Construcción del mapa visionario (Quinto Taller) Fecha: 27/02/09</p> <p>Al construir su mapa visionario, las docentes crearon una visión, individual, grupal y organizacional, inspiradas a través de un ejercicio, donde se les facilita fotos de personajes famosos. Una maestra al presentar su mapa, lo hace destacando que quiere parecerse a la cantante Gloria Stefan, porque ve en ella cualidades que quisiera compartir, destaca que seguro el éxito de ella, se deba a su tenacidad y fortaleza, Con una postura motivadora señala que quisiera parecerse a ella. Otra maestra señala que su inspiración se la dio un personaje que no está en las fotos dadas, manifiesta que está mucho más cerca, revela que se trata del facilitador, expresa emocionada que le gustaría parecerse a él en cuanto a la tranquilidad y seguridad que trasmite a su carisma, elegancia, entre otras cosas. Finaliza diciendo estoy segura que ese es el secreto de su éxito dentro de su organización. La maestra del cuarto grado, al presentar su mapa visionario, describe que ella quiere ser mejor persona y mejor profesional, expone que quiere una escuela de calidad, y por ella llama a sus compañeras a unir los talentos para que así sea.</p>	Inspiración	86

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Recibimiento al primer taller Fecha: 20/01/09</p> <p>La asistencia fue completa. Todos los docentes fueron responsables con la hora de llegada a este primer taller, entran al salón, se saludan entre sí, toman sus carpetas de trabajo y se ubican cada uno en sus asientos. Mantienen las normas del buen oyente y buen hablante, a la hora de las reflexiones del tema. Hacen producciones en el tiempo postulado en la dinámica de trabajo grupal. A la hora del refrigerio respetan el tiempo, colocan los residuos en los recipientes correspondientes a la basura, por otra parte todos los docentes respetaron la hora de la salida del taller, al retirarse acomodan su sillas y retirar el material referencial del tema. Se retiran haciendo comentarios constructivos acerca del taller</p>	Contribución grupal	87
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: reflexión (sexto Taller). Fecha: 06/03/09</p> <p>Después de la euforia que dejó la dinámicas de inicio (canción el espanto), y el juego de la cuerda., donde las maestras se toman de la mano para saltar. Las maestras reconocieron lo importante de este tipo de talleres .La maestra del 5to. Grado expone a los presentes: estoy muy contenta, por primera vez ciento que la escuela Raúl Leoni es una sola, sonriendo dice los directivos y maestros juntos compartiendo, que bueno de verdad. la docente del cuarto grado muy alegre se juega con sus compañeras, les hace travesuras, comparte con ellas, le hace chistes imitando a la directora, caminando como ella, diciendo “bueno colegas vamos a trabajar unidas”, soltando una carcajada</p>	Reconocimiento Por la unidad	88

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>luego ya hablando en serio destaca, amigas que bueno que estuvimos todas juntas durante estos talleres y lo más importante que estuvimos todas las maestras, tanto de la mañana como las del turno de la tarde, las especialistas, esta escuela tiene una ventaja, es pequeña, somos pocos y podemos seguir integrados en el trabajo, en las fiestas, se ríe y en todo, la unión a es muy bonita.</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: reflexión acerca del peic. (sexto Taller) Fecha: 06/03/09</p> <p>Mientras elaboran el mapa mental del peic., la docente del 5to. Grado dice a sus compañeras: “yo quiero trabajar en el espacio para el desarrollo endógeno, allí puedo elaborar mi proyecto de educ.- ambiental, para fortalecer en los alumnos el valor del ambiente, del reciclaje, y también que los alumnos aprenda a evitar la contaminación ambiental desde sus casas, construir un huerto escolar. Otra maestra agrega, a mi dejan el espacio para fortalecer la lectura y la escritura, podemos inscribirnos en prensa escuela, voy a traer la información. La orientadora destaca que además hay que salir a la comunidad, que hay que visitar hogares, que hay que involucrar más a los representantes, bueno dice la docente del primer grado, bueno si usted me acompaña yo voy hacer visitas, no tengo ningún problema en hacerlo. La maestra de 2do. Grado dice, también podemos hacer ferias, domingo familiar para recaudar fondos para comprar tubos, papel, gas, etc. La coordinadora pedagógica destaca, que ella va construir unos formatos para la elaboración del Peic., proyecto de aprendizajes y planes diarios.</p>	<p>Disposición de Servicio</p>	<p>89</p>

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: evaluación de los talleres Fecha :06 /03/09</p> <p>Las docentes evalúan los talleres realizados, la docente del 2do. Grado toma la palabra destacando la importancia de que este tipo de talleres y clima de motivación, se mantenga en la escuela, expresa que siente nuevos argumentos comunes importantes de, sigue con la petición mantener la motivación del trabajo visionario y la unión grupal, sobre todo ahora que vamos a presentar el peic a la comunidad. Otra docente expone su idea de que todos los talleres, fueron de gran provecho: describe a los facilitadores, el material, las dinámicas, de verdad Prof., (Directora) felicitaciones por sus dinámicas y canciones, usted es muy creativa, el primer facilitador muy guapo, y elegante, dice riéndose, el ambiente en “hogares crea fabuloso”, el Prof. Gerardo excelente facilitador, muy carismático, además siento que este tipo de actividad son muy importantes, como aprendimos en el taller “afilarse la sierra”, esperemos que este aprendizaje y fortalecimiento para el personal docente se mantenga, esto nos motiva, aprendemos mucho, y sobre todo nos mantiene actualizadas y unidas. La maestra del 5to. Grado agrega, es cierto lo que dice la compañera, siento que a pesar del poco tiempo que llevamos en estos, talleres y círculos de acción, noto que nuestras relaciones han mejorado mucho, el personal está motivado y contento.</p>	Aspiraciones y Optimismo	90

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Preparación para presentar el peic. A la comunidad. Fecha :09 /03/09</p> <p>Las maestras se reparten las convocatorias para llevarlas personalmente a los dos consejos comunales existentes en la comunidad, como estrategia para garantizar la masiva asistencia a la primera reunión de presentación del peic. La maestra del primer grado coloca avisos, en las bodegas, y para paradas principales, con ayuda de algunas mamás que estuvieron colaborando. La coordinadora pedagógica prepara el material con la subdirectora, las dos trabajan en el computador la dirección. La docente del sexto grado trae unas lecturas alusivas al trabajo unido y me pide que por favor les presentemos a los representantes el video “mirad a los gansos”, ese video propicio, para generar sensibilidad.</p>	Cooperación y apoyo	91
	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: recibimiento Fecha: 13/03/09</p> <p>Una docente se puso al principio un poco nerviosa ante la presencia de muchas personas de la comunidad, y comento que en 14 años que ella tenía en la escuela jamás había visto tan buena asistencia a una reunión escolar. La psicopedagoga se acerca y le dice tranquila vamos a provechar el “foro”. Las docentes se acompañan para atender a los representantes, como técnica de recibimiento les ofrecieron, café y galletas.</p>	Carisma	92

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Presentación del peic Fecha :13 /03/09</p> <p>Como directivo, se orienta la necesidad de implementar un proyecto plantel, orientado a un trabajo integrado por la escuela y comunidad, se destaca que el objetivo es atender juntos las necesidades de la escuela. En la reunión también interviene la subdirectora, coordinadora pedagógica y dos docentes de aula, con la finalidad de transmitir la visión que se postula. Peic.). Las demás docentes se mezclan con el colectivo. La coordinadora pedagógica hace la presentación de todos los aspectos relacionados con el Proyecto educativo integral comunitario Su definición, objetivo, beneficios, y de detienen en explicarles los pasos para su construcción. Los representantes se mantienen atentos e interesados por la propuesta</p>	Presentación de la Visión	93
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: reflexión Fecha :13 /03/09</p> <p>Algunos padres preguntaron detalles acerca del tema de proyecto, tiempo y la manera de cómo ellos podían colaborar. Aquí interviene la docente del 5to. Grado y les informa la técnica a aplicar para establecer juntos la prioridad de las necesidades encontradas. Otra maestra interviene e inicia una lluvia de ideas entre el colectivo para la exposición de necesidades. Estas son escritas en la pizarra por la subdirectora. Una vez identificadas todas las necesidades observadas por representantes y docentes le</p>	Visión Compartida	94

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>procedió a la votación para seleccionar el problema de atender, los espacios para minimizar las demás necesidades. Una madre expuso que le gusta la idea de hacer un proyecto educativo, menciona que nunca ha participado en eso, expone a demás que quiere apoyar. Otros representantes confirman también su apoyo y contribución.</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Hablan de la necesidades Fecha: 13/03/09 Las maestras junto con el colectivo, evalúa las diferentes necesidades que presenta el plantel. (Infraestructura, agua, pupitres, comedor, valores, lectura escritura, entre otros.) La psicopedagoga habla del problema de infraestructura, resaltando que las manos se escapa atender el hecho de hacer una escuela nueva (Construcción), pero destaca que mantener y conservar ya que habitan, permite favorecer la práctica educativa. Esta docente también dice: “esta escuela es nuestra, es de los alumnos y de ustedes, vamos unirnos para hacer de esta escuela un lugar bonito y agradable”. Una Sra. Se para y dice también tenemos conformar una comisiones de trabajo, aquí hay papas que son albañiles, que saben de plomería, etc., podemos pintar, arreglar las tuberías de agua, pupitres, yo quiero mucho esta escuela, porque yo estudie aquí”. Otra agrega: “pintando con los niños, se les enseña a cuidar la escuela”. Una de las maestra fundadora interviene y dice: “Yo soy fundadora a de esta escuela, y no he pedido traslado para una escuela más cercana a mi casa, porque quiero esta escuela, y quisiera antes de irme jubilada ver hecha realidad la escuela nueva.</p>	<p>Sentido pertenencia</p> <p>de</p>	<p>95</p>

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Construcción del nombre del peic. Fecha: 13/03/09</p> <p>La subdirectora escribe en la pizarra los posibles nombres del peic., de acuerdo a las necesidades señaladas en la reunión, les dice que hay colocarle un nombre y objetivos, explica claramente cómo definir los espacios que se va a trabajar, conjuntamente con sus responsables y las tareas de cada quien. La docente coordinadora pedagógica interviene de manera carismática, expone los pasos para construir el nombre, destaca como se formula de manera clara y concreta, continua la exposición de la visión colectiva. Una mamá se para, pregunta a los presentes ¿cuál es la prioridad aquí en la escuela? El presidente de la asociación de padres y representantes apoyado por su esposa, se para diciendo, lo primero que hay que hacer aquí es buscar la manera, de que los representantes sean más responsables, con sus hijos y con la escuela. Los demás representantes se miran aprobando lo dicho por el presidente de la asociación de padres. Los representantes daban sus ideas, conducidos y orientados por las docentes, la subdirectora escribe una serie de nombres generados a través de la lluvia de ideas. Después de evaluar estas propuestas se decide en colectivo el nombre del peic., de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni” será “Escuela y comunidad juntos por la calidad educativa”.</p>	Racionalización de Decisiones	96

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Cierre de la Reunión Fecha: 13/03/09</p> <p>La coordinadora pedagógica orienta también la temporalidad del mismo, el cual no puede ser mayor de tres años. Igualmente les orienta la formulación de los objetivos y la programación del primer trimestre. Interviene y hace preguntas acerca de qué se quiere lograr con este proyecto. El presidente del consejo comunal 2 dice “Que juntos trabajemos por las necesidades de la escuela, que tiene que ver con las clases, pupitres, techos. Agua, otros”. Toma la palabra la coordinadora pedagógica y dice, ahora vamos a definir los espacios que se van a trabajar para cumplir con los objetivos del peic., aquí en la pizarra están anotadas las necesidades, entonces esos serán los espacios a desarrollar. Se los leo, espacios: para la comunidad, valores, lectura y escritura, desarrollo endógeno, recreación y deporte.</p>	Construcción del peic.	97
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Circulo de Acción Docente Fecha: 17/03/09</p> <p>En el inicio de esta reunión, una de las docentes del 2do. Grado resalta la necesidad de llegar a un acuerdo en cuanto a los encuentros para organizar y planificar las actividades del peic., ella propone que en una oportunidad las docentes del turno de la mañana se quedan después de la hora de salida y las del turno de la tarde en otra oportunidad lleguen dos horas antes de su entrada, para trabajar en la planificación. La profesora</p>	Comprensión	98

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>de 5to. Grado, señala otra alternativa, también es factible que después que se realice la planificación general del primer trimestre, cada grupo de docentes en su turno planifique las actividades de los espacios y la de su proyecto de aprendizaje. Las demás maestras la observan y con gesto de aceptación Otra maestra habla destacando su apreciación, diciendo que ella vota por la última alternativa, puesto que hay que comprender que hay docentes que tienen sus compromisos en el otro turno, unas tienen hijos que buscan a la escuela, otras trabajan en otro plantel, entre otras cosas. Si eso es verdad dice otra maestra .estoy de acuerdo con eso, y yo, dice otra profesora.</p>		
	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Organizar y planificar Fecha: 17/03/09</p> <p>El directivo les hace entrega de un formato a los docentes contenido de los espacios del peic., ya aprobados en la reunión con los representantes. Los docentes toman el formato correspondiente al espacio que decido trabajar, y forman sus equipos de trabajo, donde involucran, a madres, padres y representantes invitados Allí de manera espontánea se incluyen las personas responsables de los espacios a trabajar en peic.. Una docente se define por el espacio de desarrollo endógeno, habla del objetivo de este espacio, pregunta al colectivo, ¿quién quiere acompañara a desarrollar este espacio? Se suma a ella, el coordinador de ambiente del consejo comunal, nº 1, un papa´ recreador, personal de hogares crea, dos madres colaboradoras, dos docentes de aula.</p>	<p>Organización y planificación colectiva</p>	<p>99</p>

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Organizar las acciones Fecha: 17/03/09</p> <p>El presidente de la asociación civil de padres conjuntamente con los directivos y miembros del consejo comunal, trabajan el espacio para la comunidad. Este representante propone la primera acción, señalando lo urgente de pintar fachadas y salones, así como también rescatar pupitres, arreglar tubos., etc. La orientadora leyó sus acciones, nombrando en primer lugar la tarea de hacer talleres para padres. La coordinadora pedagógica habla de la acciones del espacio para la lectura, destacando el desarrollo del programa prensa escuela, con esto ejercitamos el proceso lector y escritural de los alumnos. La maestra del quinto grado emocionada describe como llevará a cabo las actividades del reciclaje y cuidado ambiental.</p>	Definición de metas	100
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: del hacer Fecha: 17/03/09</p> <p>La orientadora voluntariamente, se ofrece a llevar las cartas de solicitud de ayuda a la alcaldía, comenta que ella vive cerca de este organismo. Las psicopedagogas acuerdan en llevar las solicitudes de los talleres en el consejo de derecho de la niña (o) y adolescentes. La profesora del segundo grado, se ofrece a entregar las comunicaciones a los consejos comunales, informa que ya hizo enlaces con el presidente del consejo comunal N° 1,</p>	Distribución de tareas	101

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>quienes van a donar pintura, brochas, cemento, arena. Las docentes del sexto grado acuerdan en ir a las ferreterías ubicadas en la comunidad para pedir colaboración y apoyo. La coordinadora pedagógica con la subdirectora se encarga de inscribir a la escuela en el programa de prensa escuela, organizada por el diario el carabobeño. Ellas bajan toda la información de este programa</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: del hacer Fecha: 19/03/09</p> <p>Los representantes llegan con material donado para emprender la jornada de pintura. El presidente de la asociación civil de padre, comienza a pintar la fachada principal, mientras la docente de arte dibuja los bosquejos, la ayudan dos madres colaboradoras. Ella pinta concentrada en desarrollar excelentes imágenes vinculadas al valor de la convivencia escolar, familia símbolo patrios. Al final del pasillo se encuentran algunas madres, presidente del consejo comunal nº 1, arreglando pupitres, un papá aplica la soldadura al mueble, mientras otro coloca los tornillos. Una mamá les colabora pasando las herramientas. Las señoras responsables de la limpieza colaboran, pendiente de apoyar la jornada, una de ellas comenta en la dirección, lo bonito que está quedando todo. La docente coordinadora pedagógica llega en plena jornada mostrando una actitud alegre y positiva la comentar que ya hizo efectiva la inscripción de la escuela, en programa prensa escuela.</p>	<p>Misión cumplida</p>	<p>102</p>

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: cooperación Fecha: 19/03/09</p> <p>Un padre mientras pinta en el salón con la docente, le comenta que le trajo el color que pidió para la parte superior de la pared. La docente complacida le da las gracias. Entran los alumnos y le dicen que trajeron los periódicos viejos, para no ensuciar el piso mientras pintan. La docente por otro lado comenta que la maestra del turno contrario, con la comparte el aula, le dejo las brochas y los pinceles, y unos tobos. La Sra. encargadas de la limpieza, están pendiente en colaborar y apoyar la jornada .una de ellas se instala a pintar los diseños realizados en la pared.</p> <p>Las docentes del turno contrario continúan la jornada, llegan otros padres colaboradores. La maestra del primer grado, trae material para ambientar, se lo enseña a las compañeras.</p>	Responsabilidades compartidas	103
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: reunión Fecha: : 20/03/09</p> <p>Los directivos acompañados de la psicopedagoga, supervisor del sector escolar, representantes de la alcaldía de Naguanagua y el presidente de la asociación civil de padres asisten a una reunión con los dos consejos comunales, existentes en la comunidad, la directora inicia su participación destacando la necesidad de unir esfuerzos para atender las necesidades de la escuela. Ella describe el problema de la obra parada, la gran escasez de agua, la falta de agua potable, entre otras cosas.</p>	Integración escuela y comunidad	104

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>El presidente del consejo comunal n° 1, toma la palabra apoyando lo referido por la directora, destaca que lo primero de atender es el problema de la construcción parada. hace lectura del escrito dirigido a la gobernación, donde se solicita a la contraloría del estado Carabobo, una inspección para evaluar los trabajo de la construcción de la escuela nueva, el cual se encuentra en total abandona desde hace un año aproximadamente. El colectivo integrado por padres, madres y representantes aprueban con su firma tal solicitud. El representante de la alcaldía se compromete para hacer juntos unos seguimientos del proceso de construcción. Asimismo se muestra dispuesto a colaborar en otras necesidades, en ese momento se habla del problema del agua existente en la escuela , ellos se comprometen en mandar unos taques para el almacenamiento del agua y el surtimiento de esta dos veces a la semana , a través del servicio que presta los camiones cisterna .</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: hacer equipo Fecha:20 /03/09</p> <p>Las docentes hacen una valoración de las actividades realizadas, destacan que todas las docentes, alumnos, personal de limpieza, madres procesadoras de alimento, representantes y directivos, protagonizaron una dinámica de cooperación productiva. La comisión del espacio para la comunidad, en la ejecución de su jornada de rescate de la infraestructura, mobiliario y pintura recibió la contribución de todas las maestras. Las docentes pintaron sus salones y ambientaron los espacios para la recreación. La orientadora con su grupo de acción, comenta que gracias al apoyo de todas las maestras, entregaron a tiempo las convocatorias para el taller para padres, Este primer taller fue exitoso, porque hubo buena asistencia, comenta que vinieron bastantes madres y hasta padres, situación poco común en ellos, ya que casi no asisten a este tipo de actividades. Todas docentes incluyeron estrategias con el periódico. La maestra del quinto grado, elaboró y enseñó a las demás maestras a construir persianas de periódico,</p>	<p>Formulación de equipo</p>	<p>105</p>

Cuadro 11. (Cont.)

	para las ventanas de su salón, incluyendo otros elementos, como barniz, mecatillo, entre otros. El programa de siembra de plantas, las docentes colabora y traen diversas plantas para la jornada de siembra.		
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: ejecución de actividades Fecha: 01 /04/09</p> <p>La creatividad se apoderó para inspirar a las maestras, alumnos, madres y colaboradores (pasantes) quienes construyen una serie de estrategias motivadoras, en cada una de las actividades, por ejemplo con el periódico, unas elaboran servilletas, persianas, cojines, (con ellas le enseñaban a los alumnos a trabajar las medidas, en la área de matemática) la maestra del primer grado elaboro cuadernos de construcción de letras, palabras, texto y cuentos, incluyendo el reciclaje del periódico. Las docentes especialistas, junto con las docentes del cuarto grado elaboraron un kiosco, con ayuda de padres herreros, el cual forró con periódico y ambientaron con móviles y otros elementos, todos elaborados con periódico. Este kiosco representó el espacio para hacer las ventas (autogestión), con esta actividad dramatizaron con los alumnos “la bodega”, como estrategia para ejercitar las operaciones básicas. En la siembra de plantas, la docente aprovecha la actividad y les explica a los alumnos las partes de una planta, destaca cuales de ellas son medicinales, los beneficios que genera la siembra de árboles. En la ejecución de la primera feria escolar, la docente del tercer grado abrió la actividad vestida del traje típico Guayana, bailando un Calipso acompañada de sus alumnos, ex alumnas y algunas madres, cada maestra para esta feria construyo con sus alumnos los stand que representaban cada estado, vestidos de trajes típicos, les informaron al públicos todo lo relacionado a geografía, comida, música y sitios turístico de cada región del país.</p>	Creatividad pedagógica	106

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: organización de la presentación “prensa escuela” Fecha:03 /04/09</p> <p>La coordinadora pedagógica la subdirectora y docentes de varios grados, se reúnen en casa de una de ellas, allí adelantan detalles para su presentación del programa prensa escuela organizada por el diario el “carabobeño”, asimismo seleccionan a los alumnos que harán la exposición de los temas, llaman a sus representantes para pedir apoyo y acompañamiento. Estas docentes realizan una serie de tareas fuera de su horario, ninguna falta a su responsabilidad en la institución. Un día antes de la presentación del programa, se quedan en el turno de la tarde para ultimar detalles, relacionados a ensayos con los alumnos, traslado de los materiales, hacer pancartas, entre otras cosas.</p>	Voluntad Propia	107
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: organización de la presentación Fecha:03 /04/09</p> <p>La docente del cuarto grado comenta, hay que invitar a la Sra. Eva, para que traiga su grupo folklórico, a la presentación de la prensa escuela en el diario el carabobeño. La orientadora interviene en forma interrogativa y señala, sabías ustedes que la Sra. Eva es patrimonio cultural del estado Carabobo, y que la mayoría de sus niñas que bailan en su grupo son alumnas de esta escuela. Las docentes se miran entre sí con gesto de asombro, una de ellas destaca, que ignoraban tal reconocimiento, lo que sí se sabe es que ella es excelente cultora popular, y que lleva muchos años trabajando por nuestro folklor. La Sra. De la limpieza que escucha la conversación, comenta, por allá, por el otro lado del barrio, también hay unas Srs. Que bailan, a veces bailan con la Sra. Eva. En el</p>	Valoración por el talento comunitario	108

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>aniversario le podemos invitar y hacerle un bello homenaje. Qué bien, dice otra docente, es bueno saber para que nos apoye en las actividades culturales Las docentes concretan la invitación de esta persona clave.</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Presentación en el carabobeño Fecha:18/05/09 Esperan todas las docentes de diferentes escuelas, acompañadas con el grupo de alumnos, las maestras de la escuela “Dr. Raúl Leoni”, escuchan emocionadas el veredicto del jurado. De pronto un fuerte grito se escucha de las docentes, tomadas de la mano, de sus alumnos, suben al presidio a recibir su premio, el cual las ubico en tercer lugar, haciéndose acreedoras de material didáctico para trabajar con los alumnos, y una beca para un curso de inglés, patrocinado por la universidad de Carabobo. La coordinadora pedagógica expresa al público las gracias, destaca que es la primera vez que participan, estoy segura que para el próximo año, trabajaremos más por el primer premio, dio las gracias, y se abrazo a su grupo de docentes y alumnos.</p>	<p>Satisfacción de logro</p>	<p>109</p>
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: inicio de jornada diaria de clases Fecha: 19/05/09 Al llegar a la escuela, las docentes asistes en el programa prensa escuela, son felicitadas por sus compañeras representantes y demás miembros del personal del plantel la profesora del primer grado dice, yo sabía que esas persianas que hizo la docente del quinto grado iba a llamar la atención del público, es que quedaron tan perfectas y tan bonitas, de verdad profesora usted es muy creativa e inteligente. Interviene la profesora del tercer grado, diciendo, ah y mi kiosco que tal. Si es verdad, mar te felicitamos por tu ingenio y creatividad. La psicopedagoga le dice a una de las docentes, a mi enseñan hacer esos cojines con periódico, esa es una</p>	<p>Reconocimiento de talentos interno</p>	<p>110</p>

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>estrategia muy buena para trabajar la atención y concentración con alumnos de atención dispersa e inestable. Las maestras reconocieron el talento y el esfuerzo de cada una.</p>		
	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: evaluando alternativas Fecha: 19/05/09 Las docentes se reúnen para determinar el trabajo realizar en la feria. Una docente inicia diciendo que la feria hay debe hacerse en los salones, cada docente construye su stands en su salón. Otra docente hace la propuesta de hacerlo en el patio central. Una madre colaboradora postula la idea de la hacer pequeñas “churuatas” en el patio, cada una es un estado. Cómo se harían preguntan en una solo voz los directivos. La madre contesta con bambú y palmas, eso es lo que sobra aquí en esta comunidad y los alumnos más grandes pueden ayudar. La maestra del aula integrada interviene diciendo esa idea esta buena, no les parece, pregunta. Todas contesta que sí que van hacer las “churuatas”</p>	<p>Decisión grupal</p>	<p>111</p>
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: la feria escolar Fecha: 05/06/09 Las docentes se encontraban en su stand compartiendo de manera amena y amable, con la docente de su mismo grado del turno contrario, comparten vestuario típico del estado que representaban, así como también comida, entre otras cosas. En el stand del estado Mérida se encontraban las docentes del grado encargado, las acompañaban las Sras., perteneciente al personal de la limpiezas, quienes también se vistieron con trajes típicos, sentadas allí comparten comida, dulces, etc., la docente del primer grado se pasea por todos los puesto de la exposición, saluda cariñosamente a todas sus compañeras, se acerca al stand de la Sras., del comedor, quienes fríen pescado fresco. Le ofrecen a la maestra y ella gustosa se sienta a compartir con estas Sras. La orientadora acompañada de las</p>	<p>Relaciones interpersonal es armónicas</p>	<p>112</p>

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>psicopedagogas y otra docente de aula, conversan armónicamente, comparten chistes, ríen, intercambian experiencias educativas y familiares. Al terminar la actividad colaboran unas con otras para desmontan la feria, se retiran juntas conversando, las que tienen vehículo le ofrecen la cola a las compañeras.</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: desarrollo de la feria escolar Fecha: 0/06/09 Todas las docentes involucraron a representantes y organismos que hacen vida en la comunidad, en la feria escolar, ellos diferentes actividades realizadas para llevar a cabo los objetivos de su proyecto de aula. Las psicopedagogas y orientadoras visitan hogares, a fin de incorporar a las madres y padres a sus actividades. Las docentes de primer a tercer grado, formaron equipos de apoyo con madres y pasantes de la universidad de Carabobo, para ejercitar el proceso de los niños. Las maestras de los grados: cuarto, quinto y sexto, incluyeron a representantes claves para fortalecer el aprendizaje de los alumnos, tales como educadoras, enfermeras, cultores de la comunidad, recreadores de” hogares crea”, albañiles, herreros, entre otros. La docente del quinto grado invito a una enfermera para apoyas una charla acerca del dengue, malaria, entre otras. Los alumnos escuchaban atentos la explicación de esta profesional, la cual hacia con creatividad y entusiasmo.</p>	<p>Involucramiento de representantes a los proyectos de aprendizaje</p>	<p>113</p>
	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: comparten experiencias de la feria Fecha: 08/06/09 Al llegar a la escuela, las maestras felicitan a la Prof. que bailo el Calipso. Una de las docentes le dice, que bueno te salió eso, tenemos que hacer otra feria directora, que nos salga todavía mejor, ya sabemos que contamos con muchos artistas y creativos aquí, vieron como la Prof. bailo el joropo y los alumnos como les gusto, y los representantes como participaron, La orientadora riéndose</p>	<p>Ánimo visionario</p>	<p>114</p>

Cuadro 11. (Cont.)

	destaca que sería bueno preparar una 2da. Feria en donde se incluya la diversidad cultural y gastronómica de países. La docente coordinadora pedagógica entusiasmada por la idea visualiza los stand y expone ideas de cómo pueden construirlos.		
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: conversación cotidiana Fecha: : 08/06/09</p> <p>Las docentes se acercan a la dirección, a fin de comentar la situación que ellas vienen observando en relación a la labores realizadas por las madres que integran el personal del comedor. Una de las maestras comenta que es injusto para ellas, que trabajar bastante, tengan también que ir de salón en salón a retirar los recipientes y utensilios después del almuerzo. Otra docente interviene y propone como estrategia de cambio, crear una comisión con los alumnos de la patrulla escolar, supervisado por el docente de guardia, para que después del almuerzo reiteren los menajes y vasos. .</p>	Consideración por los demás	115
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: obstáculos Fecha: 09/06/09</p> <p>Las maestras aún cuando se consiguieron con una serie de obstáculos a la hora de desarrollar la meta, hicieron caso omiso a tales vicisitudes. La orientadora se encontró con que visitaba algunos hogares de casos importantes de enlazar con el psicopedagógico, centro de rehabilitación del lenguaje, entre otros organismos, y los representantes perdían la cita, por no acudir a la evaluación de su representado. Ante tal situación ella misma llevaba a los alumnos a las evaluaciones. Se quedaba hasta después de su hora de salida para entrevistar algunas madres a sus casas. La coordinadora pedagógica encontró poco apoyo con algunos facilitadores que se comprometieron en la orientación de algunos talleres, sin embargo siguió adelante por llevar a cabo sus objetivos del espacio para lectura. En el espacio para la comunidad los consejos comunales, conjuntamente con los docentes y directivos insisten en que deben dar respuesta de la construcción parada hace dos años.</p>	Perseverancia	116

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: Intercambio entre docentes, directivos, supervisor Fecha: 22 /06/09</p> <p>En la dinámica de intercambiar puntos acerca del peic., con autoridades del distrito escolar, se da información acerca de una jornada de supervisión a nivel nacional a las escuelas, en el intercambio, las maestras constituyen un grupo participativo, que presentan ideas claras y concretan formuladas de manera asertiva. La docente del primer grado, segura de sí misma, interviene en la reunión describiendo el trabajo que han venido realizando en la escuela, destacando los avances importantes que han logrado, con los alumnos y sobre todo con la comunidad. Expone estar preparada, al igual que su grupo de compañeras, a las visitas de las autoridades competentes, destacando que ojala estas visitas contribuyan positivamente a las mejoras tan esperadas en la educación.</p>	Confianza en sí mismo	117
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: intercambio pedagógico. Fecha: 29/06/09</p> <p>En el momento de exponer los diferentes proyectos de aprendizaje, las maestras evidencian eficiencia educativa. Las docentes ejecutaron sus proyectos de aprendizaje vinculados con los espacios del peic. Para ello desarrollan estrategias para mantener y conservar el cuidado de la infraestructura que se habita, incluyeron representantes y organismos de la comunidad en las actividades, (espacio para comunidad). Asimismo emplean estrategias metodológicas, para ejercitar la lectura, escritura (espacio para lectura), igualmente se fortalecen valores ambientales, de convivencia escolar y familiar. (espacios para valores, desarrollo endógeno) .Las maestras del segundo grado, realizaron una dramatización de su proyecto titulado “cuidando mi escuela aprendo”, los alumnos dramatizan una escena donde se valora en cuidado de las paredes, baños, pupitres y otros, destacan que para que luzca más bonitas, dibujaron murales y en el patio, construyeron una jardinera para la siembran plantas.</p>	Eficiencia Educativa	118

Cuadro 11 (Cont.)

Unidad Temática	Descripción	Categoría	Numero de Categorías
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: valoración del peic. Fecha: 10/07609</p> <p>Evaluando todas las experiencias, compartidas las docentes, conjuntamente reunidas con alumnos representantes, madres y algunos padres. Se pone de pie la docente del sexto grado, exponen ante el colectivo la necesidad de prolongar la temporalidad del peic., a fin de darle continuidad para el próximo año escolar, por cuanto consideran que aún hay que concientizar el compromiso compartido en algunos representantes, como proceso sustentable, recordemos que no es fácil el cambio, eso se logra minimizar ciertas situaciones en un proceso de más largo plazo. La coordinadora expresa estar de acuerdo, y destaca la necesidad de seguir entrenando al personal docente, pues se probé el valor por la capacitación dentro de la práctica pedagógica. La subdirectora hace su participación para comentar lo altamente valioso de la estrategia del peic., plataforma educativa, es notorio como los docentes trabajaron mucho más motivados. Interviene una representante para informar su acuerdo de prologar el peic., para el próximo año escolar.</p>	Voluntad colectiva	119
PLAN DE ACCIÓN	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: exposición de logros Fecha: 10/07/09</p> <p>Las maestras de arte y psicopedagoga hacen presentación de la cartelera informativa de los logros obtenidos. Una docente lee mientras hace la presentación con fotos de los momentos más resaltantes del peic.: titulado “Escuela y Comunidad, juntos por la calidad educativa”. Sigue diciendo, que se logro un trabajo vinculado, se. Construyeron proyectos reales ajustados a las necesidades del plantel. Las docentes del primer grado hablan de los logros de su proyecto titulado “Conociendo mi comunidad”, con él dice una de las docentes, los alumnos conocieron, el valor de convivir en armonía, y del beneficio colectivo. Las docentes del segundo grado, inician diciendo que su proyecto titulado “cuidando mi escuela aprendo”, aquí se fortaleció los valores del trabajo en equipo, entre otros valores. Las maestras del tercer grado mencionan de su proyecto “luchemos todos</p>	Vinculación de objetivos	120

Cuadro 11. (Cont.)

	<p>por mi escuela”, destacan que en él se fortaleció, la participación colectiva para buscar mejoras. Las profesoras del cuarto grado hablan de su proyecto titulado “sembrando valores de convivencia”, acá señalan las docentes se fortalecen los valores de la comunicación y de las buenas relaciones interpersonales. Las docentes del quinto grado describen su proyecto titulado “con mi familia cuida el ambiente”, en el este proyecto dicen, con el se fortaleció principalmente la conciencia ambientalista, la calidad de vida. Interviene las maestras del sexto identificando su proyecto como “construyo mi proyecto de vida”. Las docentes especialista exponen su proyecto que lleva por nombre “todos por el buen trato”.</p>		
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>Fuente: Diario de Campo Momento: cierre del año escolar Fecha: 28/07/09 Las docentes llegan con mucha emoción, sonrientes, alegres, entusiasmadas, por la actividad recreativa, que se emprenderán para el compartir de fin de curso. Después del disfruten se propicia una técnica de evaluación relacionada a todo el trabajo realizado durante el año escolar. La primera en intervenir es una de las psicopedagoga, quien manifiesta que está muy contenta de trabajar en la escuela, señala que siente un clima positivo, armónico y alegre. La profesora de quinto grado, quien en varias oportunidades ha comentado, que una de las cosas que ella ha percibido en la escuela, es el cambio dado a nivel de las relaciones interpersonales, expresa también su satisfacción. Las demás fueron interviniendo apoyando lo expresado por sus compañeras. La maestra del sexto grado, sonriendo destaca, que al principio del año escolar había solicitado traslado a una escuela cerca de su casa, pero que después lo pensó y decidió quedarse. La docente que se encontraba sentada al lado de ella, con gestos amables expresa, palabras de afecto y cariño, destacando la idea de que ella no se puede ir porque es la ayuda de ellas con las estrategias para las matemática, sonriendo termina diciendo, además quien nos va dar la cola. La docente del primer grado le da las gracias a la psicopedagoga de su turno por todo el apoyo recibido, le comenta que hay mucho todavía qué hacer por los alumnos. Y por la escuela nueva, interviene diciendo la subdirectora. ¡Así es!, dicen en una sola voz, el grupo de maestras.</p>	<p>Satisfacción colectiva</p>	<p>121</p>

Cuadro 12**Definición de la categoría:** Transformación del Problema Investigado**Análisis y Contrastación de Categorías:** Plan de Acción

Unidad temática	Número de Categorías	Conclusión Aproximada
PLAN DE ACCIÓN	73-74-78-85-86-88-93-114-116-117	Ante el asesoramiento y la promoción de un proceso de cambio en el contexto escolar, las docentes evidencian una disposición positiva y favorable, demostrando aceptación y actitud proactiva en el desarrollo de las habilidades técnicas y humanas, necesarias para liderizar con el colectivo interno y comunitario. Las docentes evidencian inspiraciones de manera individual, grupal y organizacional, demostrando las habilidades sociales en las diferentes interacciones con el colectivo. Se observa acciones inmersas al valor liderazgo visionario.
PLAN DE ACCIÓN	67-68-75-76-113	Las docentes, dieron muestra de los valores sociales, en las diferentes interacciones con el colectivo interno y comunitario, demostrando respeto por el entendimiento humano, aspectos claves en la acción grupal, necesaria para la formulación de equipos de trabajos efectivos y comprometidos, en el logro de un objetivo o propósito. Se observa evidencias de involucramiento, donde las maestras, se interrelacionan con los entes principales de la comunidad educativa, demostrando comunicación, y inclusión en la práctica pedagógica y organizacional, valores clave para la efectiva articulación de escuela y comunidad para que juntos atiendan sus necesidades.

Cuadro 12. (Cont.)

PLAN ACCIÓN	79-80-81-82-83-84-92-98-110-112	Las docentes demostraron una actitud favorable ante las orientaciones para fortalecer su comunicación y habilidades socio-emocionales. Se evidenció el interés por los ejercicios de oír y escuchar, en la dinámica cotidiana dentro de entorno escolar. Las docentes emplean la asertividad en las diferentes interacciones pedagógicas y organizacionales. Se notó la práctica de la comunicación efectiva a través de acciones de entendimiento humano. Las docentes dieron muestras de actuaciones solidarias, de comprensión y empatía. Demostraron actuaciones inmersa en el valor de la convivencia armónica necesaria para contribuir al esfuerzo conjunto en pro del buen desempeño organizacional
PLAN DE ACCIÓN	69-96-111	Las maestras dieron muestras de las habilidades sociales y de comunicación en las acciones grupales, demostrando escucha, atención, y amabilidad y respeto ante el intercambio del de criterios, información y experiencias dadas entre los participantes. Dieron muestras de conformidad grupal, evidenciando la disposición favorable al habilitar a todos a probar la hora de la selección de las alternativas de cambio. Las docentes evidenciaron acciones inmersas a las ventajas ofrecidas en la decisión grupal, vinculadas para la formulación de equipo, fortalecimiento del sentido de pertenencia y el compromiso compartido.
PLAN DE ACCIÓN	77-90-106-109-121	Las maestras evidenciaron acciones vinculadas a la conducta motivada, por cuanto demostraron interés, aspiraciones, y optimismo, en las diferentes actividades realizadas, donde predominó el pensamiento y el lenguaje positivo. Se evidencia un espíritu grupal de provecho para liderizar y realizar actividades creativas e innovadoras, donde las docentes en una acción de cooperación y apoyo unieron esfuerzos y talentos, demostrados en la satisfacción de logros alcanzados a nivel individual, colectivo y

Cuadro 12. (Cont.)

		organizacional. Aspectos necesarios para fortalecer la participación colectiva, el trabajo de equipo, y compromiso compartido
PLAN DE ACCIÓN	70-87-91-99-100-101-105-108	Las maestras evidencian una influencia positiva con la puesta en práctica de las habilidades, sociales, técnicas y humanas ante la formulación de equipos de trabajo, demostrando comprensión, empatía, apoyo, colaboración, conocimiento, valor y reconocimiento por el recurso humano. Se notó acciones de integración y contribución organizacional, en el complementariado de los roles, ante la distribución de la tareas para alcanzar una meta. Las docentes en sus actuaciones evidencian la importancia de la formulación de equipos productivo para cualificar la organización escolar.
PLAN DE ACCIÓN	71-89-95-102-103-104-107	Se evidencio entre las docentes disposición de servicio, voluntad propia, e inspiración ante la las responsabilidades asumidas, incorporando la unidad colectiva, en las tareas de un propósito compartido, entre escuela y comunidad, necesario para la contribución de cada uno de los miembros de la organización escolar. las docentes incluyen tareas para la interacción comunitaria, donde se favorece la unión de esfuerzos y talento, para el trabajo de una meta, que alimenta la productiva
PLAN DE ACCIÓN	94-97-118-119-120	En sus interacciones por transmitir un propósito, las docentes evidencian habilidades personales sociales y técnicas de manera favorables, con el colectivo interno y comunitario. Se observa evidencias de impulso y acciones de empeño inmersas a la calidad pedagógica y organizacional, demostradas en las actividades realizadas, donde se observo la articulación familia y escuela. Las docentes mostraron valores vinculado al entendimiento humano a la hora del trabajo mancomunado orientado al logro de los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Finalmente se presenta la fase de la reflexión, aspecto que permitirá contrastar las evidencias suscitadas en el proceso de la práctica con los fundamentos teóricos referidos en la problemática de estudio a fin de transformar la usencia del liderazgo visionario y el poco compromiso compartido de los docente de la Escuela Básica: “Raúl Leoni”

Transformación de la situación de Estudio



Gráfico 5. Transformación de la situación de Estudio. Fuente: Villegas (2009)

Seguidamente se presentan las acciones suscitadas en los docentes evidenciadas en el proceso de las actividades orientadas a favorecer el liderazgo visionario como estrategia de cambio, para cualificar la función de la organización escolar. Para ello se emplea la teorización de tales acontecimientos registrados en los diarios de campo

y los fundamentos teóricos de Leith Wood (1999) y Vroom (1975).

A continuación se presenta la contrastación con la reflexión de la investigadora, a fin de presentar los logros evidenciados en el proceso investigativo, conducente al objetivo de Evaluar el proceso del desarrollo de las actividades del peic., vinculadas al valor del liderazgo visionario y el compromiso compartido de los docentes, dentro de la organización escolar, a fin de describir los acontecimientos, para relacionar los hechos observados y registrados.

Definición de la Categoría: Transformación de la Problemática Investigativa

Transformación de la Situación problemática investigada

Durante la ejecución del “plan de Asesoramiento del liderazgo Visionario y el Compromiso Compartido de los Docentes de la Escuela Básica “Dr. “Raúl Leoni”, a propósito de un peic., como visión compartida”, se observó una serie de cambios significativos en el contexto escolar, donde se puso en práctica el liderazgo visionario, como estrategia de transformación, lo cual representa un aprendizaje significativo para la investigadora, como directivo de la educación pública y promotora los valores de la democracia y participación de su gente, para que todos contribuyan a cualificar la organización escolar.

Cuadro13. Triangulación. Reflexión de la transformación de la Situación de estudio

Contrastación	Evidencia	Vinculación con la teoría
<p>Ante el asesoramiento y la promoción del liderazgo visionario, las docentes evidencian una disposición positiva, proactiva, mostrando habilidades técnicas y humanas, para construir una visión individual, grupal y organizacional, evidenciando empeño por promover y cultivar una visión institucional. Se observa acciones inmersas al valor liderazgo visionario. Categorías: 73-74-78-85-86-88-93-114-116-117</p>	<p>Las maestras reconocen y potencian una visión organizacional, la comunican al colectivo comunitario, intercambian ideas, conocimientos, experiencias, logran en ellos asentimiento y compromiso, orienta un proyecto educativo integral comunitario, real factible, articulan escuela familia y comunidad en los objetivos de una visión organizacional.(Ver Categorías 73,74, 78, 85, 86, 88, 93, 114,116, 117): Liderazgo Visionario.</p>	<p>Al reflexionar acerca de esta evidencia, las ideas conducen a valorar el asesoramiento de la capacitación liderazgo visionario. Es por ello que Leith Wood (1.994) señala dentro de los argumentos de su teoría del liderazgo transformacional, que esta es la forma para que las organizaciones escolares aprendan, ya que esto promueve el estímulo intelectual. Valores indispensables para resolver situaciones que entorpecen los objetivos de la educación.</p>
<p>Las maestras evidencian acercamiento entre escuela y comunidad, demuestran los valores sociales para la acción grupal, se observa acciones de involucramiento, donde las maestras, interactúan con madres, padres y entes principales de la comunidad educativa, para permitir su participación en la función escolar. Categorías 67-68-75-76-113</p>	<p>Invitan a la comunidad a la escuela, propician reuniones de encuentros para consensuar con el colectivo acondicionan espacios para compartir e intercambiar ideas, conocimientos, opiniones, valores, intereses y expectativas, crean oportunidades para la participación efectiva. (Ver Categorías 67, 68, 75, 76, 113): Participación colectiva.</p>	<p>Esta evidencia conduce a reflexionar acerca de que la escuela es el lugar indicado para crear oportunidades, espacios para la participación. Es por esto que Leith Wood (1.994), recomienda propiciar y crear culturas participativas en las instituciones escolares, por cuanto esto representa una estrategia para elevar el compromiso y fortalecimiento de la autonomía de la escuela</p>
<p>Las docentes emplean la asertividad en las diferentes interacciones pedagógicas y</p>	<p>Se observa el respeto, en sus interacciones diarias son comprensivas y empáticas y</p>	<p>La comunicación y la inteligencia emocional-social son aspectos clave en el</p>

<p>organizacionales. Se notó la práctica de los valores del entendimiento humano. Las docentes se mostraron solidarias, de comprensión y empatía. Categorías: 79-80-81-82-83-84-92-98-110-112</p>	<p>solidarias con las personas, se reúnen dentro y fuera de escuela con mayor frecuencia, luchan por la armonía escolar. (Ver Categorías 79, 80, 81, 82, 83, 84, 92, 98, 110, 112): Relaciones interpersonales Favorables</p>	<p>liderazgo. Es por ello Leith Wood (1.994), en su enfoque postula el asesoramiento y la orientación de las competencias donde será necesario crear un clima empático, para que todos se sientan seguros y en confianza, para juntos llevar a cabo una meta.</p>
<p>Las maestras evidencian acciones vinculadas a la conducta motivada, por cuanto demostraron interés, aspiraciones, y optimismo, en las diferentes actividades realizadas, donde predominó el pensamiento y el lenguaje positivo. Se evidencia espíritu grupal, estímulo para liderizar actividades creativas e innovadoras, Categorías: 77-90-106-109-121</p>	<p>Logran estimular e inspirar una visión institucional a la comunidad, con ánimo y optimismo, orientan a alumnos, madres, padres la elaboración de estrategias creativas e innovadoras, experimentan la satisfacción al logró ante la gratificación y reconocimiento de la organización y otros entes, visualiza aspiraciones personales, grupales y organizacional. (Ver Categorías 77, 90, 106, 109, 121): Motivación</p>	<p>Esta evidencia lleva a la reflexión del valor que representa una visión clara y factible, para propiciar la inspiración, el optimismo y estímulo de una visión compartida. Por eso Vroom (1975), en los argumentos de la teoría de la motivación de las expectativas, destaca el valor de unos objetivos claros, ya que las personas se sentirán motivadas, si creen en la meta y si están seguros, de realizar tareas en igualdad de condiciones, para lograr los objetivos.</p>
<p>Evidencian habilidades técnicas y humanas ante la formulación de equipos de trabajo, demostrando comprensión, empatía, apoyo, colaboración, conocimiento, valor y reconocimiento por el recurso humano. Categorías: 70-87-91-99-100-101-105-108</p>	<p>Liderizan el trabajo de equipos, integran la escuela familia y comunidad, intercambian conocimientos, talentos, distribuyen y monitorean estratégicamente las funciones y tareas, impulsan el buen desempeño. (Ver Categorías 70, 87, 91, 99, 100, 101, 105, 108): Trabajo de Equipo.</p>	<p>Esto evidencia la importancia de construir espacios para la culturización productiva en las escuelas. Es por ello que Leith Wood (1994) la recomienda la culturización escolar productiva, que permita compartir conocimientos, de aprendizajes y experiencias.</p>
<p>Se evidencia entre las docentes disposición de servicio, voluntad propia, e inspiración ante las responsabilidades asumidas, incorporando la</p>	<p>En sus interacciones Liderizan organizan, distribuyen tareas y responsabilidades de manera equitativa, asumen metas y trabajos pedagógicos y</p>	<p>Esta evidencia conduce a la necesidad de un liderazgo abierto y participativo, que promueva los valores del servicio, apoyo y contribución, de todos los que integran la</p>

<p>unidad colectiva, en las tareas de un propósito compartido, entre escuela y comunidad. Las docentes incluyen tareas para la interacción comunitaria, donde se favorece la unión de esfuerzos y talento, para el trabajo de una meta, que alimenta la productividad. Categorías: 71-89-95-102-103-104-107</p>	<p>organizacionales dentro y fuera del escenario escolar, con compañeras de trabajo, con alumnos, madres, padres, directivos y otros, de manera responsable, inspiradas en el logro de los objetivos, con voluntad y disposición de servicio, impulsa el empeño por la eficacia . (Ver Categorías 71, 89, 95,102, 103, 104,107) Compromiso compartido.</p>	<p>escuela, para que juntos enfrenten y resuelvan situaciones. Es por ello que Leith Wood (1994), lo define como el método más idóneo para que las personas establezcas y compartan metas, por cuanto promueve el compromiso colectivo en proceso que impulsa modos y procedimientos que cualifican la organización.</p>
<p>En sus interacciones por transmitir un propósito, las docentes evidencian habilidades personales sociales y técnicas de manera favorables, con el colectivo interno y comunitario. Se observa evidencias de impulso y acciones de empeño inmersas a la calidad pedagógica y organizacional, demostradas en las actividades realizadas, donde se observa la articulación entre escuela, familia y comunidad. Categorías: 94-97-118-119-120</p>	<p>Se observó aprendizaje significativo, ya que las docentes emplearon habilidades técnicas y humanas, en la construcción de un proyecto educativo integral comunitario, real y factible, donde logran mayor apoyo de madres, padres y representantes, integrar al colectivo a un equipo de trabajo, comparten responsabilidades de manera equitativa, logran crear un ambiente empático, armónico, creativo, logran vincular sus objetivos con los de organización. (Ver Categorías 94, 97,118, 119, 120): “Visión Compartida</p>	<p>La reflexión de esta evidencia conlleva a valorar la capacitación del personal docente dentro de los objetivos de la organización escolar, por cuanto esto garantiza la calidad de los aprendizajes, en función de mejores consecuencias, en la práctica pedagógica y organizacional Para ello Leith Wood (1994), destaca la importancia de consecuencias positivas que promueve lo aprendido, para formular una culturización de conciencia colectiva, crítica y constructiva. Por otra parte agrega que para hacer realidad la visión, el proyecto debe ser claro, real y factible.</p>

Seguidamente se presentan los avances obtenidos en el proceso de transformación de la situación problemática investigada.

Cuadro 14. RELACIÓN DE CATEGORÍAS
Transformación de la situación problemática investigada

Liderazgo visionario
Mentalidad Visionaria Lideriza la visión Actitud proactiva Inspiración Reconocimiento por la unidad Visión compartida Perseverancia Confianza en sí Mismo
Participación
Participación colectiva Intercambio de ideas y opiniones Respeto por el colectivo Respeto por la diversidad de cultural y religiosa involucramiento
Relaciones interpersonales
Comunicación efectiva Asertividad Empatía Comprensión Solidaridad colectiva Carisma Comprensión Reconocimiento de talentos Toma de decisiones
Decisión Grupal

Racionalización de decisiones
motivación
Conducta Motivada Aspiraciones y Optimismo Creatividad Pedagógica Satisfacción al logro Satisfacción colectiva Cuadro 14 (Cont.)
Trabajo de Equipo
Integración directivos y docentes Contribución grupal Cooperación y apoyo Organización y planificación Definición de metas Distribución de tareas Formulación de equipos Valoración de Talento Comunitario
Compromiso
Responsabilidades Compartidas Disposición de Servicios Sentido de Pertenencia Realización de Metas Integración escuela y Comunidad
Visión compartida
Construcción del PEIC. Eficiencia Educativa Voluntad propia Vinculación de objetivos

Vale destacar la contribución de la teoría citada en esta investigación, la cual registro vinculación con las acciones acá descritas, en relación al valor del liderazgo visionario como estrategia, para desarrollar un procedimiento de interacciones colectiva, entre escuela, familia y comunidad, para promover responsabilidades comprometidas, que llevan a cabo proyecto educativo integral comunitario Peic, como visión institucional.

En relación a los hallazgos metodológicos encontrados, cabe resaltar lo valioso del diseño de la Investigación Acción Participativa, la cual resulta el métodos más idóneo para lograr transformaciones en el contexto escolar, ya que ella un movimiento de interacción colectiva donde las maestras, alumnos, madres, padres, representantes y otros, luchan por resolver las necesidades que envuelve el entorno escolar.

Por otra parte vale destacar la contribución obtenida parte de todas las personas involucradas, especialmente las docentes de la escuela básica “Dr. Raúl Leoni”, de Naguanagua, ya que sin su valiosa colaboración, hubiese sido imposible lograr los objetivos trazados en la presente en esta investigación.

CONCLUSIONES

Después de todo un proceso de aprendizaje producto de la intervención participativa, se señalan las conclusiones, las cuales vienen a dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

En el proceso de diagnóstico, se pudo observar en las docentes una serie de acciones relacionadas a su función de liderazgo escolar, a través de las técnicas de la observación directa participativa y la entrevista abierta, donde se pudo registrar en los diarios de campo las evidencias y actuaciones vinculadas a la ausencia del liderazgo visionario, poco compromiso compartido y así como también la poca vinculación de objetivos organizacionales en la práctica pedagógica, dado a la inexistencia de un proyecto integral comunitario peic, como visión organizacional.

La organización y planificación, se dio en proceso participativo satisfactorio, donde las docentes, contribuyeron de manera positiva y favorable, en la formulación del ciclo de los seis (06) talleres, distribuidos en tres fases, la primera corresponde al valor y práctica del liderazgo visionario y compromiso compartido, la segunda orientada al ejercicio de la comunicación efectiva y la conciencia emocional social, como valores agregados en el liderazgo para fortalecer las relaciones interpersonales, la tercera y última fase asesora y orienta la construcción del un proyecto educativo integral comunitario peic como visión organizacional.

El asesoramiento y orientación de un conjunto de técnicas conceptuales, metodológicas y humanas, permitió el fortalecimiento de los aspectos intelectual, emocional social, de las docentes, quienes demostraron una actitud positiva y favorable al construir y compartir una visión individual, grupal, y organizacional,

evidenciando en las diversas interacciones con el colectivo, los valores sociales y del entendimiento humano, en el desarrollo de las diferentes actividades, donde logró articular valores, conocimientos, información y experiencias, al conformar equipos de trabajos, con empeño de un esfuerzo unido, que permitió la integración de escuela, familia y comunidad, en el logro de los objetivos de un proyecto educativo integral comunitario, como visión organizacional, que le dio respuesta a las necesidades encontradas en su contexto escolar.

El proceso de la transformación, se pudo evaluar utilizando el diario de campo, como medio donde se registró los acontecimientos más relevantes de evidencias dadas por las docentes en el desarrollo de los diferentes talleres y en la ejecución actividades realizadas del proyecto educativo integral comunitario peic, como visión organizacional, de las cuales se obtuvo una serie de categorías que luego fueron contrastadas y vinculadas con la teoría involucrada en la presente investigación. Acá se pudo evidenciar valor por el liderazgo visionario, por cuanto las docentes lograron compartir una visión organizacional en un clima armónico y tolerante que dejó ver una conducta inspirada y motivada en la ejecución de las diferentes actividades del peic, donde fue evidente un trabajo cooperativo entre escuela, familia y comunidad en las acciones que permitió la aplicación de estrategias efectivas para fortalecer el aprendizaje significativo en los espacios pedagógicos, culturales, deportivos, recreativos, administrativos y sociales relacionados al contexto desde una perspectiva integral.

Como última conclusión vale resaltar la contribución de la teoría argumentada en esta investigación, por cuanto se evidenció la valoración del liderazgo visionario, así como también la motivación hacia el trabajo compartido; lo cual presentó vinculación con las diferentes evidencias dadas por las docentes, ayudando a verificar la situación problemática, para darle respuesta a los cambios surgidos en el proceso de transformación.

RECOMENDACIONES

En correspondencia a esta sección se establecen las siguientes Recomendaciones:

- 1.- Se recomienda la capacitación del liderazgo visionario como estrategia, para integrar al personal docente, con los directivos, a fin de unir esfuerzos, valores y talentos, para desarrollar de una visión compartida que cualifique su organización escolar
- 2.- Se recomienda la construcción de proyecto educativo integral comunitario (peic.), real, concreto y factible, como plataforma educativa, que permita vincular los objetivos de la práctica pedagógica con los de la organización escolar.
- 3.- Se recomienda crear espacio para la participación entre escuela, familia y comunidad, como estrategia de interacción colectiva, para fortalecer la conformidad del grupo, el sentido de pertenencia y el compromiso compartido.
- 4.- Se recomienda crear espacios para el fortalecimiento intelectual del personal docente, para la consecución de los aprendizajes, en un proceso sostenible constructivo y motivante.
- 5.- Se recomienda crear espacios para la culturización de los aprendizajes y conocimientos a fin de formular los equipos de trabajo productivos, entre escuela, familia y comunidad.
- 6.- Se recomienda la aplicación del modelo de la Investigación Acción Participativa en todos centros educativos, desde la misma acción pedagógica de aula, por cuanto representa el método preciso para la transformación de un contexto real, a fin de generar mejores consecuencias que garanticen la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Aguilar, Yuraima. *El Liderazgo Transformacional del Personal Directivo en el Clima Organizacional de la Dirección de Deportes de la Universidad de Carabobo*. (2007). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Andrade, Horacio 1991. *Hacia una Definición de la Comunicación Organizacional*. Editorial Trillas México 1991.
- Andrade, Horacio. *Hacia una Definición de la Comunicación Organizacional*. Editorial MC Graw-Hill 1991.
- Arias, FIDIAS. *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Caracas Venezuela 5ta Edición, Editorial Epsteme (2006).
- Bass, Jossey. *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. New York 2000, Citado por Salazar. Disponible: www.aldic.net/ponencias/un/rev_salazar.pdf [Consulta: 23-04-2010].
- Burt, Namus. *Liderazgo Visionario*. Editorial Granica S.A. Barcelona España 1992.
- Casares A., David. *Liderazgo, Capacidades para Dirigir*. México Distrito Federal (1996). Disponible: www.monografias.com [Consulta: 22-04-2010].
- Castillo, Oscar. *Dinámica de Grupo y Juegos Cooperativos*. 2da Edición. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela 1999.
- Chiavenato, Idelberto. *Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración*.
- Conbey, David. *Visión Organizacional en la Escuela*. Disponible: www.ericdigest.org/2003-3visionario. [Consulta: 07-04-2010].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Reforma Curricular, *Artículo 103* 2007 Pág. 15
- Cornejo Miguel A. *El Poder Transformador*. Editorial Taller del Éxito. Florida E.E.U.U (2004).
- Cornejo, Miguel A. *Compromiso Para ser Líder*. Editorial Taller del Éxito. Florida Estados Unidos 2005.

- Cornejo, Miguel A. *el Proceso Transformador, los Secretos del Líder*. Editorial Taller del Éxito. Florida Estados Unidos. 2004.
- Cornet, Johan. *Liderazgo un Elemento Clave para el Siglo XXI*. [Artículo Publicado]. Disponible: www.jean_cornetblogspot.com/.../liderazgo.un elemento clave para el html [Consulta: 21-04-2010].
- Cornet, Johan. *Vamos a una sociedad sin proyectos*. (2002). Disponible: www.uoc.edu/web/esp/.../cornet0302/curnet0302_imp.html . [Consulta: 06-04-2010].
- Covey, Stephen. *Liderazgo Centrado en los Principios*. Editorial Simón & Schuster. México 1992.
- Covey, Stephen. *Los Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Raidos Ibérica, S. A. Barcelona España 2004.
- Cuaderno Monográfico Candidus 5.compendion. *La Comunicación en las Organizaciones*. Stephan Nune/Morelys Sánchez. Editores Compiladores. Año 2005. Acarigua Edo. Portuguesa [Consulta: 28-04-2010].
- Cuaderno Monográfico N° 8. Compendio. *La Gerencia de la Calidad Educativa. Liderazgo - Calidad - Planificación*. Stephan Nune/Morelys Sánchez. Editores Compiladores. Año 2005. Acarigua Edo. [Consulta: 30-04-2010].
- Danzing R.J. *El Líder que vive en ti*. Editorial Selector. México D.F. 1999.
- Davis y Newton. Citado por Castillo, Oscar. *Dinámica de Grupo Juegos Cooperativos*. 2da edición. Universidad de Carabobo, Venezuela 1999.ç
- Diccionario de la Conducta. Editorial Larousse 2000-2006. Madrid España. [Consulta: 01-05-2010].
- Diccionario de la Lengua Española (1986). Editorial Larousse. Madrid España.
- Diccionario de la Real Academia Española. XX segunda Edición. Editorial Paidós 2004.
- Diccionario del Real Academia Española. Lengua española. Madrid España. 1984.

- Diccionario La Rousse. *El Pequeño La Rousse*. 9na Edición. Caracas Venezuela 2003.
- Drucker, Peter. *Legado y Visión, Eficacia & Liderazgo, algunos pensamientos sobre Management del gran genio Visionario*. Disponible: [www.slideshare.net...Peter_drucker_1555104.EstadosUnidos](http://www.slideshare.net/Peter_drucker_1555104/EstadosUnidos) (2008) [Consulta: 07-04-2010].
- Dubrin, Andrew. *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje.. Mac Gr5aw-Hill. Interamericana*. Editores S.A. México 2005.
- Elliott, John. *Algunas Reflexiones Sobre la investigación Acción, Colaboradora en la Educación*. Madrid España 1998.
- Farace, Richard. *Comunicación en la Organización*. 1957.
- Fiebler. *Teorías del Liderazgo, Teoría Transformacional*. Disponible: www.monografias.com [Consulta: 22-04-2010].
- Flores, Carmen T. *Motivar a Otros una Experiencia Fascinante*. Coedición IPC. Caracas Venezuela 1996. [Cita Abrahahan Maslow]
- Fritz, Robert. Revista EAN, artículo de Rafael Uribe 2001. [Consulta: 22-04-2010].
- Goleman Daniel. *Inteligencia Social*. Edicitorial Kairos, 1era Edición. New York, Estados Unidos 2006.
- Goleman, Daniel. *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairos S.A 2da Edición 2007. Nueva York Estados Unidos.
- González, Aracelys. *Entretenimiento para los Líderes Visionarios*. [Documento en línea]. Disponible: www.squidoo.com/aracelysgonzalez. [Consulta: 24-04-2010].
- JG. Equipe. *Desarrollo de Recursos Humanos, capacitación Coaching organizacional y personal*. Disponible: www.jgequipe.com. [Consulta: 06-04-2010]
- Jornadas de Supervisión Nacional Zona educativa Carabobo, Municipio Escolar/Reunión de Directores(2008).. Naguanagua.
- Kemmis, Stephen y Robín Mactaggart (1998). *Cómo Planificar la investigación Acción*. Editorial Laertes, primera edición. Barcelona España.

- Kotter, John. *El líder del Cambio*. Editorial McGraw – Hill. Mexico 1982.
- LeihtWood, Kenneth (1994). *Liderazgo Para la Reestructuración de las Escuelas*. *Revista de Educación*. [Revista en línea] Disponible: www.usalies/teoriadelaeducaciónvol10n1 [Consulta: 10-04-2010].
- Lewin, Kurt y Lippit, R.. *Estudios de Liderazgo, las aportaciones de Kurt Lewin y Lippit*. Disponible: www.eumed.net>libros. [Consulta: 23-04-2010].
- MacClelland, Citado por Flores, Carmen. *Motivar a otros una Experiencia Fascinante*. Edición IDC. Caracas Venezuela 1996.
- Martínez, Miguel. *El Método de la investigación Acción*. Editorial Trillas. México 1991.
- Maxwell, John. *Desarrollar el Líder que hay en* Editorial Lidere 1ra Edición. Caracas Venezuela 2008.
- McCauley, Cintia. *El Desafío del Liderazgo*. Ediciones Granica S.A. México 1994.
- Ministerio de Educación (2005). *Currículo Básico Nacional*. Disponible: www.poderpopularparalaeducación [Consulta: 10-04-2010].
- Montero, Maritza. *Hacer para Transformar, el Método de la Psicología Comunitaria*. Editorial Paidós. Buenos Aires Argentina 2006.
- Ortega, Antonio. *Psicología de la Conducta Humana*. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/psicologia4.c3%ada>. [Consulta: 29-04-2010].
- Palomeras. *La Clave-Compromiso Compartido para Construir una Organización Inteligente*. [Documento en línea]. Disponible: www.liderazgoymercadeo.com. [Consulta: 21-04-2010].
- Pérez, Antonio. *Nuevas Parábolas para Educar Valores*. Colección el Si Murg 2004.
- Pérez, Antonio. *Parábolas para vivir en Plenitud*. San Pablo Distribución Venezuela Caracas 2003.
- Pérez, Crisabel. (2007) *Liderazgo y Asesoramiento en Docentes de la Escuela Básica del Municipio San Joaquín*. Centro de Investigaciones Químicas. Maracay Edo. Aragua Venezuela.
- Poder Popular Para la Educación. *Nuevo Diseño Curricular*. Caracas Venezuela 2005. [Documento en línea]. Disponible: www.me.gov.ve.

- Quingley, Joseph V. *visión ¿Cómo la Desarrollan los lideres la Comparten y la Sustentan*. McGraw Hill. Interamericana S.A. Bogota Colombia a1999.
- Rangel, Evelyn. *Visión y Acción del Docente de la I y II Etapa de educación Básica sobre el Desempeño del Rol Gerencial en el Aula. Colegio Joseph Lancaster*. Universidad de Carabobo. Naguanagua estado Carabobo, Venezuela.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. 7ma Edición. México 1996.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición Prentice Hall 1999.
- Robbins, Stephen. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentico Hall Hispanoamericana. S.A. México 1997.
- Rodríguez, Isa *Programa de Desarrollo Gerencial Centrado en el Liderazgo Carismático para los Docentes*. CUAM, (2008) Valencia, Venezuela.
- Rogers, M. *Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Prentice Hall 1984.
- Santiago, Leonardo. *El Liderazgo Compartido como Practica Gerencial en la Institución Escolar para una Gestión Educativa de Calidad*. UPEL. Venezuela.
- Sayles, Leonard. *Liderazgo: Estilos y Técnicas*. Editorial. McGraw Hill 1992
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina, el Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Ediciones Granica. México 1998.
- Sergiovanni, Thomas. *Lo Principal la Reflexión Práctica Perspectiva*. Massachusetts, estados Unidos 1987.
- Tamayo y Tamayo. *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa México 1987.
- Taylor, S. y Bogadan, R. *Introducción a los Métodos Analíticos de la Investigación*. Editorial Paidos. Barcelona, España 1994.
- Taylor, S.J y R. Bogan. *Introducción a los Métodos Cualitativo de Investigación*. Editorial Paidos. Barcelona. España1986.
- Thornton, Paul. *Liderazgo el Mejor Consejo que he Recibido*. [Artículo Publicado]. . Disponible: www.buzzle.com/editorials/6-332006-98185.asp
- Torres, Bertha (2005), cita a Nelligan (1999) Covey, Stephen. *Liderazgo Centrado*

en los Principios. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona España. 1era edición 1996

Torres, Bertha. E.M Liderazgo: *Enseñanza y Aprendizaje*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México. 2005.

UNESCO (2008). *Red Americana del Liderazgo Escolar*. Disponible: www.unesco.org/eviphp_url_id=8233&url_do=do. [Consulta: 07-04-2010].

UNESCO (2008). *Red Americana del Liderazgo Escolar*. Disponible: www.unesco.org/educaciónyliderazgo. [Consulta: 07-04-2010].

UNESCO (2009). *Comisión Nacional Venezolana de cooperación con la UNESCO*. Disponible: www.unesco.org/educaciónyliderazgo [Consulta: 07-04-2010].

Universidad Ohio. *Teorías del Liderazgo, Teoría de los Rasgos*. Disponible: www.monografias.com [Consulta: 22-04-2010].

Vroom, Víctor. (1975) *Trabajo y Motivación*. Disponible: www.Jossey_basspublishers. San Francisco, Estados Unidos 1995.

Vroom, Víctor. *El Nuevo Liderazgo*. Editorial Díaz de santos, S.A 1era Edición. México 1990.

www.psicología dela conducta.com. [Consulta: 10-05-2010].