

**TIPO DE LIDERAZGO EN LOS
DIRECTIVOS PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LAS
UNIDADES EDUCATIVAS**

Autora: Keila Hidalgo
hidalgoalejandra27@gmail.com

RESUMEN

El propósito general del presente artículo es proponer el tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las unidades educativas. El tipo de liderazgo permite a las instituciones educativas mantener una posición flexible frente a los nuevos lineamientos educativos, así como hacia los cambios continuos, lo cual exige la eficiencia del director, capaz de satisfacer aquellas necesidades de las personas y los grupos. Desde ese punto de vista, en América Latina, la educación advierte un interés cada vez mayor con el tipo de liderazgo del director, aun cuando se han tomado una serie de acciones que parecen insuficientes ante las exigencias del sector educativo y necesidades de la sociedad venezolana. Por medio del análisis descriptivo el estudio permitió concluir. En la institución educativa hay deficiencia en cuanto al recibimiento de influencia del equipo directivo en la aplicación del tipo de liderazgo y se carece de un liderazgo ejercido por el directivo. Los gerentes no motivan a ejercer el liderazgo, lo que genera posiblemente descontento entre los docentes hacia la efectividad de las actividades académicas. No se está recibiendo el estímulo intelectual en la aplicación del tipo de liderazgo. Por tanto, se propusieron cuatro (4) acciones estratégicas: (a) Sensibilización; (b) Formación; (c) Colectivos de Formación y (d) Encuentros Educativos.

PALABRAS CLAVE:

Tipo de liderazgo,
Estrategia, Acción
pedagógica, Directivos.

TYPE OF LEADERSHIP IN DIRECTORS FOR THE STRENGTHENING OF EDUCATIONAL UNITS

Author: Keila Hidalgo
hidalgoalejandra27@gmail.com

ABSTRACT

The overall purpose of this article is to propose the type of leadership in managers for the strengthening of the educational units. The type of leadership allows education institutions to maintain a flexible position in front of the new educational guidelines, as well as toward the continuous changes, which requires the efficiency of the director, capable of satisfying those needs of individuals and groups. From this point of view, in Latin America, education, warns a growing interest with the type of leadership of the director, even though they have taken a series of actions that seem inadequate to the demands of the education sector and the needs of the Venezuelan society. By means of descriptive analysis the study concluded. In the educational institution is deficient with regard to the hosting of influence of the team in the implementation of the type of leadership and a lack of leadership exercised by the board of directors. If you do not motivate managers to exercise the leadership, which generates possibly discontent among teachers toward the effectiveness of academic activities. Not getting the intellectual stimulation in the implementation of the type of leadership. It is therefore proposed four (4) strategic actions: (a) advocacy; (b) Training; (c) Collective (d) Training and educational meetings.

Key words: leadership type, strategy, pedagogical action, managers.

INTRODUCCIÓN

El tipo de liderazgo se destaca como una tendencia sobre el desempeño laboral en las organizaciones, gestores de personas y en cualquier ámbito laboral, social y educacional. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos. Es por ello la importancia radical de los proceso de reflexión al internalizar, mediante la responsabilidad de la dirección y conducción del trabajo de las personas en las organizaciones, especialmente, el gerente del centro educativo, en donde se comprenda la necesidad de trascender el enfoque convencional y persistente en la administración.

En este sentido, el tipo de liderazgo se debe orientar hacia las personas aspirantes a la transformación de la concepción de ellas como seres, entrenados para realizar trabajos inesperados, no

mecánicos y con oportunidad para la creatividad, la innovación además de la participación emprendedora y protagónica, por un desempeño eficiente basado en las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización, esto permite profundizar en el desarrollo del involucramiento humano y ayuda a elevar al máximo las necesidades, con el fin de orientarlos y ofrecerles un desarrollo personal con miras a lograr un comportamiento organizacional efectivo.

De allí la carestía de cambiar la forma como se han gestionado los procesos humanos orientados tradicionalmente a administrar al hombre como una máquina, como recurso de producción, otros como un capital y en algunos casos como talento, pero solo desde una perspectiva laboral; es necesario fortalecer las capacidades humanas a través del aprendizaje permanente valorizadas conforme a un sistema de competencias orientado al desarrollo, potenciándolo humanamente como única ventaja competitiva sustentable tanto en el espacio como en el tiempo.

En consecuencia, el tipo de liderazgo demostrado por los directores, pocas veces propician el trabajo en equipo, la motivación al cambio, el cual debe estar inmerso conjuntamente con sus docentes en una nueva realidad educativa, con filosofía propia en especial para la educación primaria, consciente de la visión y misión influyente en este proceso de transformaciones educativas. Esto hace interesante relacionar el tipo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas.

En tal sentido, la situación descrita sobre la realidad gerencial del país y la acción llevada a efecto por los gerentes educacionales, conlleva a interrogantes tales como: ¿Qué tipo de liderazgo utilizan los directivos de las Unidades Educativas?, ¿Qué aplicación del liderazgo del directivo permitirá mejorar el clima organizacional? Motivado a ello permite establecer algunos objetivos como: diagnosticar que tipo de liderazgo utilizan los directivos; establecer el tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las unidades educativas.

De esta manera, el gerente pondrá entonces la actividad educativa dentro del desempeño laboral docente, es imprescindible que los directores se formen, capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo, se actualicen. De ese modo, la educación venezolana no puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas presentadas, en todo momento, en el campo de la gerencia, donde se hace necesario introducir innovaciones en el proceso gerencial con la finalidad de lograr las metas de una organización institucional, con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Desde esa panorámica, se justifica de la siguiente manera: en el aspecto teórico, constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permitirán sustentar, en función del tipo de liderazgo de los directores y el desempeño laboral docente en las unidades educativas.

En tal sentido, en el aspecto social, la organización institucional debe estar bien manejada por directivos y docentes como talento

humano de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos en los distintos subsistemas, es decir, un compromiso donde su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas, lo cual implica que el director como líder es una persona conocedora del qué y cómo es la educación eficaz para mejorar la práctica educativa.

ANTECEDENTES Y SUPUESTOS TEÓRICOS

Se resaltan los antecedentes, además de las bases teóricas, legales. A continuación se muestran las investigaciones de otros autores relacionados con el estudio, entre los que se destacan: Colmenares (2012), desarrolló un estudio en la Universidad Dr. Rafael Belloso titulado “El Liderazgo y el trabajo en equipo del personal docente”, el objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo y el trabajo en equipo del personal docente en las escuelas básicas rurales de la parroquia Arístides del municipio Autónomo

Cabimas. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño de campo, transaccional no experimental.

La población estuvo conformada por cincuenta y tres (53) sujetos, cuarenta y cinco (45) docentes y ocho (8) directivos. Los resultados evidenciaron poca disposición de los docentes a trabajar en equipo bajo los parámetros especificados de cooperación, confianza, comunicación, metas claras y utilizando equipos funcionales, administrados e interfuncionales; se estableció una relación positiva muy fuerte entre ambas variables, lo cual permitió afirmar la existencia de concomitancia entre las mismas, se recomendó al municipio Escolar Cabimas promover talleres con pos pruebas de seguimiento sobre el liderazgo y planes de acción para fortalecer las cualidades del trabajo en equipo.

El antecedente ofrece un valioso aporte por cuanto permite analizar un marco referencial sustentable, el cual proporciona elementos, criterios y aspectos dentro de la investigación planteada, además de brindar varias alternativas teóricas establecidas

para la relación de la variable liderazgo, así como la definición operacional, considerando el estudio para comparar los resultados con los obtenidos en éste.

De la misma forma, Gutiérrez (2013), efectuó una investigación en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt denominada "Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo", se propuso determinar los procesos gerenciales desarrollados en la ejecución de la supervisión del director, además de identificar los factores de la gerencia y de la educación de calidad. La investigación es de tipo descriptiva y proyecto factible, el diseño del estudio fue transversal, los resultados indicaron deficiencias en el ejercicio de sus funciones generales durante la ejecución de la supervisión pedagógica.

Por otra parte, se evidenció la ausencia de los principios de calidad en el ejercicio de las funciones directivas en las instituciones objeto de estudio. El estudio anteriormente señalado aporta a la investigación una base teórica sólida, clara y

objetiva sobre el liderazgo transformacional del director, la cual permitirá organizar los aspectos fundamentales y relevantes para el desarrollo de las bases teóricas del estudio emprendido, además de aspectos metodológicos para el diseño del instrumento, que fueron asumidos como modelos para la ejecución del presente estudio.

Finalmente, Álvarez (2014), realizó un estudio en la Universidad del Zulia titulado "Liderazgo del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes", la cual tuvo como finalidad determinar la relación entre liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje de los docentes de los Circuitos Escolares N° 1 y 2 del Municipio Maracaibo, donde la investigación fue descriptiva, correlacional. La población del estudio la conformaron treinta (30) docentes y seis (6) directivos.

El antecedente, sirve de soporte fundamental, al estudio realizado, pues contiene elementos claves que permiten analizar la variable, especialmente el liderazgo objeto de análisis, de manera más

específica considerando el aspecto metodológico y las bases teóricas como sustento, así como también para contrastar los resultados.

Dichos antecedentes ofrecen un valioso aporte por cuanto permite, analizar un marco referencial sustentable, el cual proporciona elementos, criterios y aspectos dentro de la investigación planteada, además de brindar varias alternativas teóricas establecidas para la relación de la variable liderazgo, así como la definición operacional, considerando el estudio para comparar los resultados con los obtenidos en éste.

En este contexto, el tipo de liderazgo considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto requiere el empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de la organización. Para Cardona y Miller (2006) el liderazgo:

Tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la

gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores... (p.133).

Desde esa óptica, y transfiriendo esos conceptos a la realidad educativa, se puede inferir en los directores la necesidad de asumir un tipo de liderazgo para guiar al personal a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI, específicamente para ayudarlo a ser visionario y a plantearse objetivos claros proyectados hacia el futuro. En relación con lo anterior, el líder estimula, incentiva al personal bajo su cargo para fomentar la toma de conciencia de la misión y visión del equipo y la organización dentro de las instituciones educativas; desarrollando en sus miembros, altos niveles de habilidades al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales beneficiantes al grupo.

En este sentido, los diferentes tipos de liderazgo en educación, están llamados a motivar al personal

a hacer más de lo acostumbrado originalmente, forjando cambios dentro de la institución educativa. De esta manera, se amplía el alcance de lo expresado anteriormente, destacando lo señalado por Bass y Rivas (2007) al referirse que su actividad está dirigida en cuatro direcciones: creatividad, estimulación intelectual y capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos; además de demostrar atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

Por su parte, Bass y Avolio (2005) caracterizan al líder, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, las cuales describen lo siguiente: *Influencia idealizada (o carisma)*: Lleva al líder a actuar de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico al permitir distinguirse de los demás por su

personalidad y sus capacidades únicas.

Motivación inspiradora: Crea una visión estimulante y atractiva. Comunicándola convincentemente con palabras y con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás. En este sentido, deberá diagnosticar las necesidades de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Para lo cual precisará, delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

Estímulo intelectual. Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, estimulando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligentes.

Consideración Individualizada. Toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de

guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, da feedback constructivo. Ahora bien, bajo estos postulados, los gerentes de las instituciones educativas al ejercer su liderazgo, les corresponden aplicar la inteligencia emocional para ser empáticos, transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, al igual que, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, promover satisfacción, confianza y seguridad en los miembros del personal.

Por eso, los líderes del sector educativo que muestren influencia idealizada son capaces de alcanzar el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Como se evidencia, este estilo de liderazgo, describe a los líderes en términos de articulación, con excelsa visión y misión, creando y manteniendo, en todo momento, una imagen positiva en la mente de sus seguidores; potenciando la confianza en ellos; así como, brindando formación continua, al

reflexionar y realimentar las acciones producto de su desempeño.

En ese orden de ideas, este estudio, analiza el liderazgo, como la forma más adecuada para dirigir las instituciones educativas en el contexto de cambio actualmente. Al respecto, expresan Hellriegel y Slocum (2006): el liderazgo: “refiere anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes...” (p.553).

Visto así, el tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las Unidades Educativas permite el cambio de la realidad del mundo particular para adecuarlo a los valores e ideales, ante lo cual es pertinente nombrar las características que al respecto expresa Covey (2004):- Se organiza sobre la necesidad humana.- Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética.- Trasciende los asuntos cotidianos.- Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos.- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.- Valoriza el beneficio como base de

crecimiento.- Es proactivo, catalizador y paciente.

Igualmente se concentra mayoritariamente en las misiones y en las estrategias para lograrlas.- Utiliza plenamente los recursos humanos.- Detecta y desarrolla los nuevos talentos.- Reconoce y recompensa las contribuciones importantes.- Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío.- Libera el potencial humano.- Es un ejemplo de amor.- Dirige hacia nuevos rumbos.- Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores. Desde esta perspectiva, Covey (2004) subraya, el objetivo del liderazgo es:

Transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones; ampliar su visión, su intuición y su comprensión, clarificar los fines, hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivar cambios permanentes... (p.395).

Al transferir lo anteriormente planteado, en el plano educativo se puede decir, los cambios primero deben producirse a nivel personal, psicológico, para luego lograr los cambios internos de las instituciones educativas, dentro de las cuales se encuentran los fines. De esta manera en la medida que los objetivos del cambio sean percibidos como compatibles con sus propios fines, el tipo de liderazgo brindará una visión articulada de éstos; porque permite generar motivaciones para participar y contribuir a transformar la cultura escolar, al aumentar la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas.

DIMENSIONES DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO

El modelo de Leithwood (2004) comprende ocho (8) dimensiones, a continuación se explicita:

1. Construir una visión de la Escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel

conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las Metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3. Proveer Estímulos Intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrecer Apoyos Individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar Modelos de las Mejoras Prácticas, de acuerdo con

los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir Altas Expectativas de Realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una Cultura Escolar Productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar Estructuras para una Mayor Participación en las Decisiones Escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones (p.235).

Cada una de estas ocho dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones del liderazgo están relacionadas de esta forma, según

Leithwood (2004): ciertamente, “la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (p.236).

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento de la institución (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

De acuerdo a Arias (2008), argumenta: las bases legales de una investigación son “la sustentación jurídica que hace relevancia al estudio investigativo en la sociedad”

(p.76), del cual los fundamentos legales sobre las cuales se sustenta la presente investigación recogen fines y principios expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se expone en el Artículo 102 que:...El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades...con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática... (p.79). Se considera la importancia de esta acción en la sociedad como primordial para el desarrollo al mismo tiempo al observar una estructura social, se dispone en un primer adelanto y como base de la misma a la familia, la cual está conformada por personas, seres humanos con necesidades exigentes de derechos de la mano con deberes, los cuales son las actividades, actos y circunstancias que implican una determinada obligación moral o ética.

En resumidas cuentas, este artículo se relaciona con la primera

variable tipo de liderazgo con la finalidad que en los planteles educativo se desarrolla este aspecto, manteniendo una educación gratuita y obligatoria. Por tanto, en la segunda variable se observa el uso del mismo en las unidades educativas se plantea la transformación social es decir, tener un fortalecimiento que va a permitir el protagonismo de todos los actores del proceso educativo.

Gerente: significa utilizar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar, en tiempo previsto, los objetivos tanto personales como de la institución. Dirigir no es simplemente mandar, sino el arte de poner metas a los colaboradores, pero con acierto y motivación en pos del alcance del equipo. Liderazgo: se fundamenta principalmente en cualquier persona que tenga influencia sobre otros; efectivamente, cada quien elige voluntariamente seguir al su líder. El liderazgo se fundamenta más en la autoridad que el poder.

Fortalecimiento: permite referir a la acción de dar fuerza a algo o alguien la expresión que durante las últimas décadas ha alcanzado en nuestro país un amplio renombre en

el ámbito de los proyectos de la cooperación internacional para el desarrollo, coincidiendo al mismo tiempo con un uso abusivo y una precisión escasa en su aplicación práctica a las intervenciones en terreno.

Desempeño laboral: se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

MARCO METODOLÓGICO

Está conformado por la intención de describir menudamente cada uno de los aspectos interconectados con la metodología, se ha seleccionado para desarrollar

el artículo, los cuales el investigador debe justificar. La estrategia utilizada fue descriptiva, igualmente está dirigido a buscar un conocimiento general de la realidad, con el propósito de examinar un tema poco estudiado. Del mismo modo, se apoya en una investigación documental, según la UPEL (2006) la define como: “el estudio de problemas, con el apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza” (p.16).

En consecuencia, la investigación se basó en la búsqueda de información relacionada con la descripción de los tipos de liderazgo que se aplican en las instituciones educativas. Donde el diseño de investigación, según Christensen, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (p.108). En pocas palabras, el diseño señala al investigador el camino a seguir para alcanzar sus objetivos de

estudio, dar respuesta a las interrogantes planteadas y analizar los resultados obtenidos en la investigación. En este sentido, el diseño de investigación utilizado fue de Campo.

Población y Muestra. *Población* al respecto Palella y Martins, (2010) expresan que la población “es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación y que generalmente suelen tener características comunes” (p.105), sin duda constituye el universo de elementos de los cuales se quiere obtener información para el desarrollo de la investigación.

En relación con el estudio, la población está conformada por veintiséis (26) docentes, quienes orientan y coordinan las secciones estudiantiles. En cuanto a la muestra, así como indica Hernández, Fernández y Baptista. (2010.) la muestra “es un subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población” (p.302), si bien es cierto el uso de muestras permite a los investigadores la generalización de los resultados de poblaciones

infinitas o son muy amplias para ser abordadas. Para esta investigación se tomó el cien por ciento (100%) de la población, es decir veintiséis (26) docentes, en vista de que es pequeña y puede ser estudiada completamente. Por tal razón, no se aplicaran estudios muestrales.

Validez del Instrumento y Confiabilidad del Instrumento. Para Chávez (2006) la validez de un instrumento “es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p.193), tal aseveración permite inferir: al elaborarse un instrumento, este debe concentrarse en el tópico de investigación para lo cual debe tomarse en cuenta los objetivos, variables, dimensiones e indicadores. La validez de contenido trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad a medir. Asimismo, este tipo de validez se estima de manera subjetiva o intersubjetiva y el procedimiento más comúnmente empleado para determinarla es la conocida con el nombre de juicios de expertos.

La confiabilidad del instrumento se refiere al grado de confianza que debe tener éste para su aplicación. Según Palella y Martins (2010), se define “como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.176). Es decir, el instrumento ya diseñado y revisado por los expertos será aplicado y el mismo deberá producir resultados similares para ser confiable.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.142). Lo que significa al realizar los cálculos deben demostrar el grado de aceptabilidad o no. La confiabilidad del instrumento se determinó aplicando una prueba piloto a un grupo de personas con características similares a los sujetos de la muestra, pero no pertenece a ella, cuyos resultados se procesaran.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información, producto de la

aplicación del instrumento a los encuestados, se procedió a analizar los datos tomando como referencia la estadística descriptiva, para Hernández, Fernández y Baptista. (2010.) “son los procedimientos que se emplean para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática” (p.495).

Ciertamente el investigador analiza estadísticamente cada una de las variables abordadas durante la investigación con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes planteadas, el investigador toma en cuenta dos sistemas estadísticos para ordenar, procesar y analizar la información obtenida: 1. Distribución de Frecuencia: es un método que se utiliza para organizar y resumir datos, que son ordenados indicándose el número de veces que se repite cada valor. 2. Representación Gráfica de los Datos: es la representación de los datos estadísticos mediante gráficos, lo cual facilita la lectura e interpretación de los resultados obtenidos.

Evidentemente la autora implemento la estadística descriptiva

para analizar los resultados de esta investigación, por ser un procedimiento que apoya el método cuantitativo, los datos se tabularon y agruparon en términos de frecuencias simples por centualizadas, posteriormente se representaron en gráficos de barras para hacer más fácil la interpretación de la información.

CONCLUSIONES

En este apartado se fundaron las conclusiones que dieran respuestas a las interrogantes y objetivos de investigación como también se exponen las recomendaciones para la institución, otros investigadores e instituciones educativas. El objetivo de proponer el tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las Unidades Educativas. Diagnosticar la aplicación del liderazgo transformacional como estrategia en el fortalecimiento de la acción pedagógica por parte de los docentes de las unidades Educativas.

En las instituciones educativas hay deficiencia en cuanto al recibimiento de influencia del equipo

directivo en la aplicación del liderazgo y se carece de un liderazgo ejercido por el directivo idealice el cambio. El equipo directivo no motiva a ejercer el liderazgo, generando posiblemente descontento entre los docentes hacia la efectividad de las actividades académicas.

Los gerentes tienen deficiencia para aplicar la dimensión de liderazgo en función de la visión, metas y objetivos establecidos en la institución. Los docentes consideran nunca se construye la práctica pedagógica fortaleciendo el liderazgo transformacional. No orienta las prácticas docentes empleando la acción pedagógica. El equipo directivo aplica la autoridad pedagógica entre ellos, lo que induce a pensar, así como el liderazgo aplicado es el autoritario entre los miembros de la institución. En ningún momento aplican la acción pedagógica en la incorporación de nuevas metodologías en el proceso enseñanza y aprendizaje. La acción pedagógica si presenta un reto en la calidad de la enseñanza.

El tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las Unidades Educativas es una acción pedagógica se asume dentro

de la conducción en espacios gerenciales de cualquier tipo de institución educativa, es altamente relevante para obtener resultados positivos relacionados con la participación de los miembros de la escuela; de ahí, es deber del docente demostrar actitudes, aptitudes y habilidades gerenciales acordes a la función a desempeñar; de igual modo, al momento de tomar decisiones procurar la apertura de espacios donde prevalezca el acuerdo, el compromiso, la discusión y el consenso entre todos los miembros de la institución, para poder así afrontar cada uno de los problemas de índole pedagógico, social y educativa que a lo largo de un año escolar se puedan presentar en las escuelas.

RECOMENDACIONES

Proponer el tipo de liderazgo en los directivos en el fortalecimiento de las Unidades Educativas, en el fortalecimiento de la acción pedagógica y la importancia de la organización, la misma debe ser motivada y planificada por los gerentes. El gerente debe propiciar motivación entre los empleados;

utilizando para la recompensa y los reconocimientos. Como realizar jornadas de crecimiento entre el personal, con el propósito de fomentar las potencialidades de los trabajadores, por parte del equipo directivo. Emplear la sinergia como estrategia para generar el respeto, confianza y compromiso entre los miembros de la institución, también organizar, por parte gerencia y los docentes, talleres de capacitación para generar la nueva visión de la institución.

Propiciar, por parte del gerente, espacios para la reflexión, círculos de estudios que conduzca al aprendizaje y creación de un clima armónico, abierto y democrático. Realizar colectivos de formación, por parte de los gerentes, en relación con el liderazgo transformacional, liderazgo y acción pedagógica, para propiciar, por parte de la gerencia, la motivación entre los funcionarios hacia el compromiso entusiasta, el estímulo, participación y liderazgo proactivo.

Fortalecer sus capacidades humanísticas de ser social, para enfrentar los retos con entusiasmo y deseos de avanzar en la institución y juntos construir la educación que

necesita los jóvenes del mañana. Participar activamente en todas las actividades de orientación ofrecidas en los talleres de capacitación sobre liderazgo, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, con la finalidad de actualizar y mejorar los conocimientos acerca el enfoque de las estrategias gerenciales y la acción pedagógica. Promover e implementar la presente propuesta sobre el tipo de liderazgo en los directivos para el fortalecimiento de las Unidades Educativas y en otro organismo en donde se amerite, como alternativa para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2014). **Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes**, Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia. Trabajo de Grado, no publicado.
- Arias, P. (2008). **Liderazgo Transformacional del Gerente**

- Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes.** Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- Bass, B. y Avolio, B. (2005). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** Estados Unidos: Thousand Oaks, C. A.
- Bass, B. y Rivas, C. (2007). **Liderazgo Transformacional.** Development. Palo Hito Consulting Psychologist Press.
- Cardona, P. y Miller P. (2006). **El Liderazgo de Equipo.** Paradigmas de Liderazgo. España. Mc. Graw Hill.
- Chávez, M. (2006). **Metodología de la Investigación.** Segunda Edición. Buenos Aires.
- Colmenares, Y. (2012). **El Liderazgo y el Trabajo en Equipo del Personal docente.**
- Constitución (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria),** Diciembre 30, 1999.
- Covey, S. (2004). **Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas.** España: Paidós.
- Gutiérrez, M. (2013). **Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo.**
- Hellriegel, D. y Slocum, S. (2005). **Liderazgo.** Barcelona: Segunda Edición. Editorial. Piados.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación.** (5ta. Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Metodología de a Investigación Holística.** Caracas.
- Leithwood, K. (2004). **El Liderazgo con Éxito. El Liderazgo Educativo Transformador en un Mundo de Políticas Transaccionales.** Buenos Aires: ICE Deusto. Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005), **Elementos del clima organizacional.** España. Mc. Graw Hill.
- Méndez, F. (2006). **El liderazgo transformador de la Gerencia.** España. Mc. Graw Hill.
- Parella, S. y Martíns, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** (3era. Ed.). Caracas – Venezuela. FEDEUPEL.
- Pedraja, L. (2008). **Importancia de los Estilos de Liderazgo sobre la Eficacia: un Estudio Comparativo entre Grandes y Pequeñas y Medianas Empresas Privadas.** En Revista de ciencias sociales (RCS). Vol. XIV.