



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
“INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”



FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESEMPEÑO DE UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR, HOLÍSTICO Y ORGANIZACIONAL

Rubio, Marzo, 2025



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
“INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”



FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESEMPEÑO DE UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR, HOLÍSTICO Y ORGANIZACIONAL

Tesis de Grado para la Obtención del Título: Doctorado en Educación

Autor: Guerrero Rosales, Oscar Antonio.

Tutor: Dr. Maldonado Agelvis, Williams Alexi.

Rubio, Abril 2025

CONTENIDO

CONTENIDO.....	iii
LISTADO DE CUADROS.....	vi
ACTA DE APROBACIÓN	vii
<i>RESUMEN</i>	viii
<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>CAPITULO I</i>	4
<i>EL PROBLEMA</i>	4
<i>Planteamiento del Problema</i>	4
<i>Objetivos de la Investigación</i>	12
<i>Objetivo General</i>	12
<i>Objetivos Específicos</i>	12
<i>Justificación e Importancia</i>	13
<i>Alcances de la Investigación</i>	14
<i>CAPITULO II</i>	17
<i>MARCO TEORICO</i>	17
<i>Contexto Histórico</i>	17
<i>Investigaciones Previas</i>	22
<i>Contexto Teórico</i>	27
<i>El Docente, La Educación Rural y las Escuelas Rurales</i>	27
<i>La Gestión Directiva del Docente, el Desempeño del Liderazgo como elemento transformador, Holístico en las Escuelas Rurales</i>	32
<i>El Gerente como Líder y el Clima Organizacional en las Escuelas Rurales</i>	37
<i>Identificadores de Calidad de una Institución Educativas</i>	46
<i>Fundamentos Teóricos para una Gerencia Educativa y el Desempeño del Liderazgo</i>	48
<i>Contexto Legal</i>	52

<i>CAPITULO III</i>	55
<i>MARCO METODOLOGICO</i>	55
<i>Naturaleza de la Investigación</i>	55
<i>Escenario</i>	56
<i>Informantes Claves</i>	56
<i>Criterios de Rigurosidad Científica</i>	59
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información</i>	60
<i>Técnicas y Análisis de la Información</i>	62
<i>Categorización de las Unidades Temáticas</i>	63
<i>CAPITULO IV</i>	66
<i>RESULTADOS ENCONTRADOS</i>	66
<i>Análisis de la Información Recolectada y Testimonios de los Informantes</i>	66
<i>CAPITULO V</i>	142
<i>Fundamentos Teóricos para la Transformación del estilo del Liderazgo</i> 142	
<i>Presente</i>	
<i>I Línea de Acción. Gestión Directiva hacia el Acondicionamiento del Currículo</i> 145	
<i>Rural</i>	
<i>II Directrices de Liderazgo Transformador para el Acondicionamiento del Accionar</i> 147	
<i>de la Acción Directiva</i>	
<i>III Patrones de Liderazgo a partir de la Visión Holística Conducente a la</i> 152	
<i>Transformación del Escenario Rural por Intermediación de una Gestión Directiva</i>	
<i>Transformadora</i>	
<i>IV Visión Transformadora del liderazgo basado en una Logística Organizacional e</i> 153	
<i>Innovadora del Pensar y Accionar de la Gestión Directiva en el Escenario</i>	
<i>Concreto</i>	
<i>CAPITULO VI</i>	155
<i>REFLEXIONES FINALES</i>	155

REFERENCIAS..... 159

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Informantes claves 54

Cuadro 2. Categorización de las temáticas 65

Cuadro 3. Categorización y codificación de la primera Unidad Temática 67

Cuadro 4. Definición del perfil del docente de educación Rural..... 72

Cuadro 5. La educación rural..... 79

Cuadro 6. La gestión directiva 91

Cuadro 7. Estilo de Liderazgo presente..... 105

Cuadro 8. Categorización y codificación de la segunda Unidad Temática 111

Cuadro 9. Estilo de Liderazgo presente..... 123

Cuadro 10. La Cultura Organizacional..... 142



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SECRETARÍA**

ACTA

Reunidos el día miércoles, cinco del mes de marzo de dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" los Doctores: WILLIAMS MALDONADO (TUTOR), ROSA BECERRA, ARELYS FLÓREZ, ASDRÚBAL JAIMES Y ALEXANDER CONTRERAS, Cédulas de Identidad Números V.-13.351.976, V.-9.466.960, V.-13.038.520, V.-9.465.106 y V.-10.157.089, respectivamente, jurados designado en el Consejo Directivo N°646, con fecha del 29 de septiembre de 2024, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: "FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESEMPEÑO DE UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR, HOLÍSTICO Y ORGANIZACIONAL", presentado por el participante, GUERRERO ROSALES OSCAR ANTONIO, cédula de identidad N.V.-5.667.757 requisito parcial para optar al título de Doctor en Educación, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: APROBADO, en fe de lo cual firmamos.

DR. WILLIAMS MALDONADO
C.I.N° V.- 13.351.976
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LAS FUERZAS ARMADAS
TUTOR

DRA. ROSA BECERRA
C.I.N° V.- 9.466.960
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

DRA. ARELYS FLÓREZ
C.I.N° V.- 13.038.520
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

DR. ASDRÚBAL JAIMES
C.I.N° V.- 9.465.106
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

DR. ALEXANDER CONTRERAS
C.I.N° V.- 10.157.089
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA



DE-0013 B-2024

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
“INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**“FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESEMPEÑO DE UN LIDERAZGO
TRANSFORMADOR, HOLÍSTICO Y ORGANIZACIONAL.”**

Autor: Oscar Antonio Guerrero Rosales

Tutor: Dr. Williams Alexi Maldonado Agelvis.
Rubio, Abril 2025

RESUMEN

La intención de la presente investigación es generar una aproximación teórica que permita al directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas del N.E.R.N° 170 ubicado en Palmira Municipio Guásimos del Estado Táchira. El estudio aborda elementos relacionados al campo laboral en la práctica directiva que implica su formación como líder basado en criterios viables y objetivos pertinentes para el desarrollo de su gestión administrativa y los elementos del sistema educativo que interioriza y exterioriza su actuación motivacional personal, académica e institucional basada en su capacidad, habilidad, destrezas y comprensión para integrar de manera holística el conocimiento de su práctica dentro de la gerencia educativa. El enfoque metodológico corresponde con el método cualitativo, integrando a los informantes claves como protagonistas de las entrevistas en profundidad a ser aplicadas en el contexto, relacionadas con las limitantes y factores que conllevan a la consecución de un clima organizacional productivo. Partiendo del marco ontológico, gnoseológico, epistemológico y legal bajo sus panorámicas axiológicas, fácticas y normativas, se circunscriben las relaciones del escenario, la categorización de las temáticas y el sistema de tratamiento de la información, en procura de la generación de postulados teóricos que intervengan a favor de la definición de los contextos pertinentes a la complementariedad que debe poseer un gerente educacional.

Descriptores: Directivo, desempeño, liderazgo, transformador, holístico, organizacional.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
“INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**“THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE PERFORMANCE OF
TRANSFORMATIVE, HOLISTIC AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP.”**

“Autor: Oscar Antonio Guerrero Rosales

Tutor: Dr. Williams Alexi Maldonado Agelvis.

Rubio, Abril 2025

ABSTRACT

The intention of this research is to generate a theoretical approach that allows the manager to perform leadership as a transformative, holistic and organizational element in the schools of N.E.R.N° 170 located in Palmira, Guásimos Municipality, Táchira State. The study addresses elements related to the labor field in managerial practice that imply their training as a leader based on viable criteria and relevant objectives for the development of their administrative management and the elements of the educational system that internalizes and externalizes their personal, academic and institutional motivational performance based on their capacity, ability, skills and understanding to holistically integrate the knowledge of their practice within educational management. The methodological approach corresponds to the qualitative method, integrating key informants as protagonists of the in-depth interviews to be applied in the context, related to the limitations and factors that lead to the achievement of a productive organizational climate. Starting from the ontological, gnoseological, epistemological and legal framework under its axiological, factual and normative overviews, the relationships of the scenario, the categorization of the themes and the information processing system are circumscribed, seeking the generation of theoretical postulates that intervene in favor of the definition of the contexts relevant to the complementarity that an educational manager must possess.

Descriptors: Managerial, performance, leadership, transformative, holistic, organizational.

INTRODUCCIÓN

La concepción pedagógica en las instituciones educativas corresponde con los hechos de integración, inclusión y respeto basados en la diversidad personal y colectiva que generan cambios dentro de los esquemas rígidos y complejos donde inciden en la toma de decisiones, la concepción de los valores sociales, culturales, políticos y democráticos, basados en el esfuerzo y el sabio conocimiento sobre la horizontalidad de jerarquías, las normativas y la concepción en el ámbito de la biodiversidad del pensamiento que fomentan el desarrollo integral del ser humano. Lo anteriormente descrito, plantea cambios en la concepción del pensamiento y formación del profesional de la educación dentro de todos los ámbitos personales, curriculares y organizativos que operan en la actitud, comportamiento y valores del docente que reflejan su capacidad y compromiso dentro y fuera de las infraestructuras institucionales y educativas. De esta manera, el docente en cada espacio educativo debe ser un promotor de ideas en el debate de pensamiento y opiniones que fomente la integridad y la formación de quienes están bajo su responsabilidad, bien sea alumnos, docentes y la misma comunidad.

De esta forma, quedara establecido el rol protagónico del docente para el desempeño de sus funciones bien sean pedagógicas, administrativas e institucionales que promuevan y justifiquen su acción gerencial en la solución de problemas, gestión y el buen manejo organizacional, administrativo de recursos humanos y financieros. En tal sentido, la diversidad en los contextos educativos promueve la articulación de estrategias para la acción coherente y disciplinaria de los docentes, más si están a cargo de la función directiva de un centro educativo donde debe mantener la vinculación de patrones normativos propios de su cargo para emanar y conciliar de forma certera los compromisos y circunstancias que tengan lugar en el entorno escolar con los actores bajo su dirección. Un gerente educativo es una herramienta de control y organización dentro de la función pública pero que debe ser tomada con criterios democráticos para resolver en algunos casos los conflictos internos y externos que podrían afectar las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar.

Por consiguiente, los gerentes educacionales tienen bajo su responsabilidad el buen funcionamiento de las instituciones educativas, promover la motivación, participación y el liderazgo en lo personal, social, pedagógico y administrativo como tarea

de su propia formación y conocimiento para desempeñarse con éxito dentro de su rol, siendo un investigador podrá integrar lo holístico, lo transformador a su función directiva de manera significativa en la consolidación de un liderazgo transformacional y la ejemplificación de un gerente teniendo la convicción y la perfecta conexión entre elementos representativos del personal docente, administrativo, de apoyo, los estudiantes, por supuesto la comunidad educativa, en los cuales compete la responsabilidad de interactuar asertivamente en busca de objetivos comunes.

Por lo antes mencionado, se hace notoria la actualización permanente en procesos educativos del gerente en las instituciones en cuanto a tecnologías, currículo, procesos administrativos para que articule de manera positiva los elementos que hacen de su función directiva el éxito en su rol protagónico y participativo. Un buen gerente debe conocer los procesos administrativos para que en la toma de decisiones sea un líder transformador y solventar cualquier procedimiento que se le pueda exigir o presentar, así como el cumplimiento de las exigencias, normativas y procedimientos legales propios del cargo que desempeña.

La importancia de esta intención investigativa es generar fundamentos teóricos que permitan al directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas del N.E.R.N° 170 ubicado en Palmira, Municipio Guásimos del Estado Táchira. Para lo cual se comienza de la Indagación y posterior interpretación de las opiniones en el desempeño del liderazgo presente en los directivos de las escuelas rurales como parte de su integración educativa y poder de esta manera formular los postulados teóricos que proporcionen herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales para el desempeño del liderazgo presente en los directivos.

Se ha estructurado la investigación en cinco (5) capítulos: Capítulo I (el problema) el cual describe elementos del problema, los objetivos de la intención investigativa, así como la justificación y alcances del mismos; el Capítulo II (Marco teórico) vincula precisamente recursos de investigación documental que caracterizan el trasfondo histórico de la investigación, así como las premisas de carácter ontológico, gnoseológico y epistemológico, además se proyecta un abordaje de las bases legales que favorecen la implicación de este trabajo en dicho ámbito.

Seguidamente se encuentra el capítulo III (Marco metodológico), el cual describe, las bases del nivel de la investigación, así como los fundamentos de orden epistemológico, presenta además las cualidades del escenario, los informantes claves, la categorización de las premisas, y el tratamiento de la información cualitativa. En el desarrollo del capítulo IV se presenta el contraste de la naturaleza de la información recopilada lo que ha permitido establecer las vinculaciones fenomenológicas atendiendo a la naturaleza de la investigación en calidad de los resultados obtenidos por medio de la información procesada de las entrevistas y encuentros sostenidos.

En el capítulo V muestra la teorización de los elementos que han hecho posible el aporte fundamental para la organización escolar sustanciado en los elementos de liderazgo transformador, holístico y organizacional abordando de forma innovadora las cualidades que debe confrontar un verdadero líder para representar a la comunidad educativa, especificando consideraciones finales en función del presente y futuro de la institución contemplado en el capítulo VI; para ello se han considerado bases epistemológicas, operativas, de orden administrativo y conductual que permitirán al líder institucional la transformación de los procesos cognitivos e integradores del verdadero compromiso institucional. En la parte final, se especifican las fuentes bibliográficas consultadas y algunos anexos que han representado el valor agregado de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación universalmente es un derecho que le corresponde a cada individuo como elemento de transformación cultural, social y educativa, además, es el proceso donde el ser humano se forma como un requerimiento indispensable para el desarrollo de su comunidad, país y nación. Cada individuo tiene su propio ritmo de aprendizaje por lo que el docente debe conocer y aplicar herramientas y estrategias para ahondar y ayudar en su formación y enseñanza.

Por tal razón, el sistema de educación bolivariano requiere de personas idóneas que incentiven y promuevan la práctica pedagógica y gerencial basada en el liderazgo, con visión holística, proyecte valores, contraste la coerción social, y se auto realice mediante el trabajo auto flexivo, dinámico y cooperativo, comprometido con su trabajo diario institucional que busque su preparación personal y académica con conocimiento en los métodos y procedimientos en la planificación de aula e institucional, habilidad de autocontrol, motivador y capacidad para el trabajo en equipo, amplio conocimiento en el clima organizacional, liderazgo para promover el desempeño eficiente del personal a su cargo, habilidades, capacidades y potencialidades con la comunicación asertiva e incluso las relaciones interpersonales para resolver conflictos y tomar decisiones. Así mismo, debe poseer características personales con extensión en el espíritu humanista y amplios conocimientos sobre la normativa legal y los procesos administrativos que rigen su carrera y su labor dentro y fuera del ámbito educativo. En este sentido, el docente directivo es aquel que lidera y promueve la explicitación y análisis de los modelos educativos que circulan dentro de la institución. Grinberg (1999) señala que “el gerente educativo como todo gerente en cualquier organización es la persona conocedora de las necesidades y expectativas de todos los involucrados en el proceso de tal manera que sobre el emerge la responsabilidad de la transformación de la sociedad” (p. 102).

De lo antes citado, es necesario que el docente en su función directiva posea en su desempeño profesional, conocimientos, competencias, habilidades y actitudes que le permitan transformar las rutinas habituales de la escolarización, dar sentido a las actividades de administración, saber comunicar, buscar el bienestar organizacional de

la institución, asumir responsabilidades inherentes al cargo que ocupa, tomar decisiones, vincular a toda la comunidad en los procesos de transformación e innovación educativa.

Es importante resaltar, que los centros educativos son para la formación integral del ser humano y que según sea su ubicación geográfica son concebidos como instituciones educativas urbanas y rurales. Al respecto Ivanillich (2014)

El Los centros educativos han dependido siempre de la transmisión social, la reconstrucción y del desarrollo del conocimiento, es decir, según avanza la sociedad avanzan las organizaciones. Los centros educativos se relacionan con la familia, las empresas, los partidos políticos, entre otras circunstancias del momento y del entorno que participan y ayudan a que estos se realicen correctamente. (p. 41).

En este sentido, las instituciones tienen diferentes perspectivas para la administración del conocimiento, atendiendo a la naturaleza de sus espacios y los objetivos de formación. En el caso de las instituciones ubicadas en el contexto rural, la ventaja es que éstas se encuentran en un contacto más abierto con la naturaleza, por lo que puede existir un mayor interés por consolidar experiencias en cuanto al aprovechamiento de los recursos disponibles y la maximización de beneficios a partir del trabajo desarrollado directamente en la institución. Así se tiene que una dependencia educativa formada por varias escuelas rurales se denomina Núcleo

Escolar Rural. La enciclopedia practica del docente (2002) define “las escuelas rurales como las que están establecidas en los núcleos de la población campesina” (p.258). Definidos los términos de escuelas urbanas y rurales se pasa a referir sobre la labor docente en los núcleos rurales en los cuales funciona un docente directivo que motiva y lidera cada centro y a su vez rinde cuentas de su gestión al gerente educativo del centro rural principal. En este sentido, el docente directivo muchas veces debe trabajar como docente y a su vez cumplir el proceso administrativo de organización y entrega de recaudos debido a que trabaja solo con la matrícula mixta de primero a sexto grado con matrícula pequeña y alberga edades diferentes para lo cual su ingenio, capacidad y preparación son sus herramientas para dirigir, planificar, ejecutar, evaluar y sistematizar el proceso educativo que está bajo su responsabilidad.

Es oportuno mencionar, que los centros rurales funcionan de acuerdo a la realidad geográfica donde están ubicados pero que en lo administrativo debe ser regulado por los mismos procesos que rigen todo el sistema educativo concerniente a las normas de la

función pedagógica y directiva como es la actualización permanente, la distribución de docentes, la planeación de planes, proyectos y horarios, funciones administrativas, lidera y dirige reuniones, ser en lo humanístico un promotor social y motivacional para gestionar los recursos que el centro rural necesita bien sea con la propia comunidad o con los entes gubernamentales.

La Ley Orgánica de Educación (2009) define en su **Artículo 29** respecto al a educación rural es el espacio de la educación que sobreestima los valores culturales y regionales en aquellos contextos que simbolizan el contacto directo con la naturaleza y un escenario apartado de las vicisitudes de la influencia urbanística, donde preponderan los proyectos de acción enmarcados hacia la productividad y el enriquecimiento de los productos y contornos rurales.

Con base a lo mencionado, y sosteniendo la visión transformadora del docente en el espacio rural bien sea en su función pedagógica o directiva es su condición de líder lo que va a determinar su desempeño para equilibrar dentro del Clima organizacional la manera como particularmente abordara los problemas, dentro de los espacios educativos rurales vinculado a la satisfacción que desde el plano laboral considere como motivación para realizar sus roles valorado en su productividad y rendimiento profesional.

De igual forma, la enciclopedia práctica del docente (2002) hace mención que “la acción social del hombre está enmarcada con la visión clara de proyectar en los involucrados el sentido de pertenencia basados en la comprensión escolar y la generación del conocimiento significativo” (p. 261)

Al hacer referencia al clima organizacional se menciona que se trata de las personas y de cómo funcionan, considerando el cambio planificado en la aplicación sistemática de conocimientos de las ciencias de los conductos a varios niveles (grupal, inter grupal, y de toda la organización, en este sentido, Riveros (2017) menciona que el clima organizacional “El clima organizacional es de interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, y su repercusión en la eficiencia de la organización y satisfacción de sus miembros.” (p. 2).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el clima organizacional muestra la realidad que caracteriza a una empresa cualquiera, ante los terceros, ante la sociedad y

ante la misma competencia; cuando el clima organizacional implica una convivencia productiva entre los miembros de la empresa, la igualdad de los derechos como tal y sobre todo cuando se proyecta un liderazgo que permita la autogestión, mantenimiento de los recursos y recuperación de otros entes como la inversión, demuestra que es un valor agregado hacia la personalidad y futuro de los trabajadores.

Mientras que Warren (2000) sostiene que “el líder se destaca de los demás en el sentido de que es quien entiende los cambios y promueve la transformación del accionar de los involucrados sin desviarse del objetivo principal en ese momento” (p. 186). Ahora bien, el liderazgo en educación en sus distintos niveles espacios y grupos de referencia se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo. Actualmente con las transformaciones que se han presentado particularmente en materia política, es claro que los liderazgos deben ser examinados de acuerdo a los parámetros de liderazgo democrático a fin de reorientar los que operan en el campo educativo.

Con relación a las organizaciones Pérez y Merino (2023) exhorta a desarrollar y practicar algunas disciplinas para que se dé el aprendizaje organizacional:

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.” (p. 5)

El concepto anterior permite explicar que la organización implica un objetivo que debe ser compartido entre los integrantes de la misma, el cual debe estar incluido dentro de propósito de trabajo de estos, allí no se insiste en que cada quien valora sus beneficios en función de sus aportes, independientemente de las funciones y responsabilidades que estén desempeñando y más aún de un sistema totalmente dependiente de la interacción con otras áreas.

En cuanto a la satisfacción laboral de los docentes es fundamental considerar lo que acontece en el sistema de educación primaria Bolivariana. Es a través de los años que diferentes escritores se han dedicado a la investigación visto bajo el escenario de los docentes, en la que los problemas son convergentes y en determinadas circunstancias el clima laboral tiende a verse seriamente comprometido en cuanto a su estabilidad y porvenir, en la que el papel del directivo que comúnmente podría catalogarse como el “líder” juega un rol determinante. En tal sentido, la satisfacción con

la motivación produciendo estados emocionales o afectivos que influyen en su productividad o rendimiento laboral.

Es importante, definir la satisfacción como la sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto a los fines que los reducen. La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito investigativo. Para Weinert (1985) se considera “a medida que el hombre identificó sus necesidades pudo darse cuenta que era preciso priorizarlas para establecer un plan de trabajo orientado hacia la transformación individual y colectiva” (p. 297). La satisfacción en el trabajo en cuanto el empleo asume, una actitud positiva en la organización laboral para alcanzar una necesidad que puede o no ser satisfecha a estos ámbitos: Necesidad de estima: lograr una evaluación estable, con base en el auto respeto y la estimación de los demás. Necesidad de auto-actualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos.

Atendiendo a las características del docente en su función directiva en las escuelas rurales pertenecientes, al Núcleo Escolar Rural Número 170 el cual lo constituye un grupo de escuelas conformado por un total de nueve (9) instituciones que ofrecen la educación primaria bolivariana ubicados en el Municipio Guásimos respectivamente. Dichos centros fueron creados a fin de atender a la demanda estudiantil de educación primaria concentrados en la zona y que, en su estructura académica, se rigen bajo las mismas políticas y normativas pedagógicas. La población estudiantil en cada uno de los centros, oscila alrededor de 150 a 180 estudiantes tomando en cuenta que la infraestructura de cada una de las instituciones es proporcional al segmento poblacional de la zona donde se hallan inmersos cada una de ellas, cubriendo matrícula para niños desde el nivel de educación inicial hasta el 6to. Grado de educación Primaria, es decir, a niños y niñas que oscilan entre los 5 y 12 años de edad.

Entre las escuelas que forman parte de este núcleo, es preciso mencionar a las sedes de la Escuela Bolivariana “La Aduana” la cual se encuentra en el sector “Curazao - La Aduana”, esta escuela cuenta con una matrícula actualmente para el presente año escolar de 167 estudiantes de educación inicial hasta el 6to grado de educación básica, se menciona también a la Escuela Bolivariana “Toiquito”, ésta escuela

se encuentra ubicada en el sector “Toiquito” de la localidad de Palmira, dispone actualmente de una matrícula de 150 estudiantes, cabe destacar que esta escuela dentro de su estructura administrativa, a la dirección del NER, lo que implica que es una de las sedes principales del núcleo; por otra parte es pertinente mencionar a la Escuela Bolivariana “El Ojito”, ésta escuela se encuentra ubicada en el sector “El Ojito” de la localidad de Palmira, disponiendo de una matrícula actual de 140 estudiantes, igualmente desde educación inicial hasta el 6to grado de Educación primaria.

Realizando un diagnóstico preliminar que ha permitido cubrir en un primer estudio a nivel observatorio e indagatorio en cada una de las sedes que corresponden al NER como tal, llama la atención los aspectos que corresponden a un factor común en las tres instituciones anteriores mencionadas, en comparación con el resto de las sedes de las escuelas. Allí particularmente es evidente la existencia de una situación que se vincula con el posicionamiento de docentes en calidad de coordinadores de los diferentes departamentos, cuya preparación y compromiso vocacional para con su cargo respectivo, no conjuga asertivamente con la calidad de trabajo que debe prevalecer en las instituciones, obviando significativamente que la población estudiantil está representada por niños y niñas, quienes por razones humanas requieren mayor atención y un tratamiento más comprometido respecto a su formación básica.

Al coexistir estas limitantes que de manera organizacional, donde es fácil evaluar un rompimiento aparente entre los diferentes niveles departamentales, traducido en un proceso de toma de decisiones que no es totalmente participativo y ecuánime, no se valoran previamente los escenarios para conducir a la solución de problemas mediatos, proyectándose además un vacío comunicacional entre los docentes, caracterizado por la conformación de grupos inestables y con intereses que no comparten las mismas ideas, además se ha podido vislumbrar que los mecanismos de interacción son totalmente parcializados, situación que no es cónsona con un ambiente organizacional idóneo, aunado a la aplicación de políticas pedagógicas que no buscan la secuencia de un proceso educativo competitivo, innovador y ambicioso, sino que más bien deja a un lado la importancia que debe prevalecer en el aprendizaje de los que a diario reciben allí formación, esto podría estar relacionado con seguimiento aparentemente restringido e inconstante a la labor docente, panorama que no es lógicamente equitativo con el resto

de las instituciones del NER cuya permanencia estará generando una inestabilidad en cadena.

La determinación de los diferentes cargos ocupados en las coordinaciones, no se establece bajo el condicionamiento de los verdaderos perfiles que deben encabezar el posicionamiento de aquellos docentes que actualmente se encuentran ocupándolos, obedeciendo a otras razones que han demostrado no ser totalmente partidarias de un sistema educativo abierto y conveniente a las necesidades que en este orden no estarían prevaleciendo; sencillamente al no distinguirse una identidad que engloba la relación bilateral en todos los niveles, el liderazgo se ve también comprometido, en virtud de que los procedimientos son ejecutados pero sin contar con los espacios suficientes para que el aporte de los miembros de la institución sean expuestos en cada una de las gestiones que a nombre de la escuela se suelen realizar, tal ámbito se encuentra probablemente más arraigado en la sede de la escuela "Toiquito" por ser precisamente la matriz direccional.

En un preámbulo más soslayado, el líder o los líderes quienes representan a las direcciones de cada centro educativo, por afirmarlo de otra manera, no son las personas que precisamente los docentes desean que ocupen esos lugares, y de esta forma, lógicamente no es factible el accionar de un liderazgo asertivo, el cual debe catalogarse por ser un instrumento administrativo imparcial, colectivo, comprometido, con pertinencia y con compromiso y por ende, resultaría muy difícil alcanzar la satisfacción laboral.

Es bien sabido como anteriormente se ha recalcado, que los cargos directivos y en coordinaciones son generalmente circunstanciales en las instituciones, aunque se ha reconocido también que existen instituciones cuyos líderes y representantes en este caso, logran permanecer por periodos prolongados, precisamente por haber alcanzado un equilibrio entre las aspiraciones del personal a su cargo y logrado equiparar sus expectativas en la mejor manera posible; esto se ha estado perdiendo en virtud de que las políticas de asignación de los mismos ya prácticamente no obedecen a calificaciones académicas y por experiencia, sino a trayectorias netamente políticas, ocurriendo casos extremos en que se ha sustituido personal competente por otro personal que no está graduado aún.

Partiendo de premisas consideradas y plasmadas en los criterios descritos anteriormente, es preciso generar postulados en el orden teóricos que aporten las directrices a ser encaminadas para complementar un equilibrio entre el clima organizacional y el liderazgo de los docentes en los grupos institucionales mencionados como parte de un sistema objetivo que resguarda la satisfacción laboral propiamente dicha.

Especificando entonces, la realidad que rodea al objeto de investigación, han surgido interrogantes que corresponde a la naturaleza del estudio en su amplio concepto: ¿Cumple el directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas del Núcleo Escolar Rural número 170 ubicado en el Municipio Guásimos del Estado Táchira? ¿Cuál es el desempeño del liderazgo presente en los directivos de las escuelas rurales pertenecientes al N.E.R.N°170 como parte de su integración educativa? ¿Cómo es el desempeño del directivo como líder transformador, holístico y organizacional en las instituciones educativas del N.E.R.N°170? ¿Qué postulados teóricos podrían proporcionar herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales para el desempeño del liderazgo presente en los directivos pertenecientes a las escuelas del N.E.R.N° 170?

Estas interrogantes implican un trabajo de investigación que permite conectar los siguientes factores: Las necesidades de la institución, la percepción de los docentes en cuanto a la pertinencia de cambios innovadores, la localización de los perfiles competitivos que estén realmente identificados con la institución y la consideración del espacio grupal para generar ideas aportadoras de beneficios congruentes a los intereses colectivos del conjunto de escuelas que comprenden al NER en toda su extensión.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Generar fundamentos teóricos que permitan al directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas del N.E.R.N° 170 perteneciente al Municipio Guásimos del Estado Táchira.

Objetivos específicos

Indagar sobre la gestión del liderazgo presente en los directivos de las escuelas rurales pertenecientes al N.E.R.N°170 como parte de su integración educativa.

Identificar las debilidades en el desempeño del directivo como líder transformador, holístico y organizacional en las instituciones educativas del N.E.R.N°170.

Formular postulados teóricos que proporcionen herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales para el desempeño del liderazgo presente en los directivos pertenecientes a las escuelas del N.E.R.N° 170.

Justificación

La función directiva en cualquier espacio, tiempo e institución supone la transformación total en el pensamiento y concepción de los paradigmas organizativos relacionados con la administración, el clima y el liderazgo como elementos principales en la gerencia. Dentro de las instituciones educativas se requiere que surjan Líderes con capacidad para que cumplan con sus funciones en beneficio de las personas que laboran en las mismas. Por tal razón la dirección y liderazgo en toda organización deben ser premisas para la transformación del sistema educativo tomando como referencia la naturaleza geográfica y la ubicación del centro educativo con la disponibilidad de actualización de sus miembros teniendo importancia en su visión para el futuro.

La investigación es viable al permitir visualizar la misión organizacional del docente en las escuelas rurales propiamente en su labor pedagógica y a su vez la congruencia en el ejercicio de sus funciones administrativas que requieren de su experiencia y conocimiento en los procesos gerenciales los cuales deben ser congruentes con los valores y aspiraciones personales e institucionales que toman como referencia la motivación para encontrar la satisfacción laboral a través de la comunicación honesta y clara atendiendo el bien común, la solidaridad, y la justicia para promover el verdadero desarrollo de acciones de bienestar individual y grupal transformándolo en un líder con plena participación dentro del proceso educativo.

En el ámbito pedagógico, el estudio busca vincular acciones educativas transformadoras para promover la acción docente, social y cultural dentro del espacio geográfico rural analizando las particularidades y generalidades que llevan el hecho educativo como

parte de la formación integral del ser humano en el aprender a hacer, ser, conocer y convivir, siendo el docente directivo y líder, el nexo de articulación entre la comunidad rural su entorno y las familias con la visión en la convivencia social y escolar hechos que se generan en situaciones organizativas.

En el aspecto social, el estudio persigue generar fundamentos teóricos que permita al directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas Rurales debido a que es la influencia del docente lo que determina el comportamiento de personas, o grupos, alcanzar los objetivos de toda organización. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. Por consiguiente, en un sentido estrecho y formal, se infiere que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo, sin embargo, es incompleta y engañosa porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión de liderazgo.

Cabe señalar lo que presenta en el Informe McKinsey, publicado en la revista Educar Chile (2007), el cual expresa que “todo sistema educativo parte de directrices centrales, pero es responsabilidad del líder educativo adaptarlas a las necesidades de su propio escenario y conducir las acciones de sus dependientes a lograrlo”. (s/p). Analizando esta premisa, es preciso señalar que los escenarios educativos corresponden con esta realidad, donde es importante evidenciar que el colectivo se rige por las mismas normativas y por los principios establecidos por un objetivo orientado hacia la formación y la preparación, dado que el ámbito docente es pieza clave para la consecución de objetivos en otras áreas del conocimiento.

Alcances

Según Bravo y otros (2017), “un ambiente educativo el ambiente es: lugar, concepto vivo, resultado, e instrumento dinamizador, para que fenómenos del aprendizaje ocurran en una población específica.”. (p. 6)

En el mismo orden de ideas, las escuelas ocupan un lugar destacado en la eficacia escolar propuesto en los principios de eficiencia y equidad en el sistema educativo

bolivariano. El nivel de aprendizajes de los estudiantes, la distribución social del conocimiento, el abandono o los episodios de violencia escolar entre pares; son elementos que promueven las tareas sistemáticas del personal docente y directivo en las organizaciones educativas las cuales proporcionan o alteran la oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

En tal sentido, al estudiar a fondo las circunstancias que favorecen los desniveles en cuanto a la correcta configuración que debe prevalecer en su constitución, una teorización de los factores conducentes a la armonía institucional, corresponde a la satisfacción plena de las necesidades del personal adjunto en su totalidad.

El desempeño laboral del docente como gerente organizacional está determinado por las características geográficas de la zona donde se ubica la institución educativa. Las áreas urbanas proveen mejores recursos y disponibilidad de los mismos para garantizar el uso de materiales, la pertinencia dentro de la gerencia en la entrega de recaudos en la función administrativa. Mientras que la labor del docente directivo en las escuelas rurales se ve limitada por los requerimientos y exigencias propias de la zona Rural en donde la gestión es más precaria en lo que respecta a recursos; pero es la que más aumenta la imaginación y el ingenio del docente donde su liderazgo y gestión puede garantizar estrategias para el buen funcionamiento de la institución a su cargo.

De esta manera, las iniciativas, motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros, se menciona la sociología en donde el concepto de organización está dentro de la teoría de las relaciones humanas, puesto que enfatiza la importancia del hombre en función del trabajo por su participación en un sistema social, lo cual es de suma importancia considerar en el ámbito educativo; tomando en cuenta que el producto que se forma son precisamente personas que requieren de un esquema de formación integral el cual le va a proveer de las herramientas idóneas para su porvenir, y esto será posible en una institución donde exista un clima organizacional completamente equilibrado.

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del gerente organizacional en las instituciones escolares porque constituye un elemento líder y esencial en el desarrollo de su estrategia de planificación, ejecución, supervisión, comunicación, toma de decisiones y posibilita la realidad cambiante del entorno, puesto

que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones de naturaleza teórica (aporte de esta intención investigativa) que deben iniciarse en el presente y que consentirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Tomando ahora como referencia, el término del gerente como líder, aplicado al escenario educativo, se podrá destacar que es aquel docente capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que posee respetando las características geográficas donde se encuentra la institución y basado en el conocimiento sobre la interculturalidad propia de la comunidad que presenta rasgos particulares en su idiosincrasia, cultura, creencias entre otros elementos que el gerente educativo deberá conocer para proponer alternativas viables para el desarrollo de los aprendizajes.

Para la efectividad escolar la gerencia es un factor clave para lograr precisamente esta eficiencia en la calidad educativa. Es por eso que la importancia del liderazgo en la gerencia educativa es uno de los mensajes más claros que ofrece la investigación sobre generar fundamentos teóricos que permitan al directivo el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas rurales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico corresponde a todos aquellos referentes de orden histórico y teórico que permiten ofrecer una explicación exhaustiva a los elementos considerados en el planteamiento del problema y que forman parte de la intención investigativa. Apoyándose en investigaciones y trabajos realizados de manera previa, se presenta en primer lugar un espacio histórico en el que se mencionan los orígenes pertinentes al objeto de estudio y su evolución a través del tiempo, seguidamente se describen los elementos que implican a la explicación ontológica, gnoseológica y epistemológica. Posteriormente se adelantan elementos que configuran al sustento legal de la investigación, para lo cual se circunscriben fuentes de esta naturaleza que encuadran en el contexto vigente y que vinculan directamente a la investigación

Contexto Histórico.

Es importante iniciar con la reseña histórica de Clima Organizacional en este Capítulo II donde es imprescindible reconocer al Clima Laboral por el papel que desempeña en todo sistema de individuos que conforman la organización en lo referente a su forma de hacer, sentir y pensar de igual manera como vive y se desarrolla. Por tal razón, para Lewin este trabajo fue una alternativa para reforzar su teoría de la personalidad en la que el individuo se siente como inmerso en su espacio psicológico de fuerzas internas y externas que actúan sobre sí mismo con diferencia del ambiente existente y el que es percibido, tanto el mundo físico y social como es. También son fundamentales las relaciones interpersonales por que determinan el clima de la organización constituido por diferentes dimensiones que caracterizan aspectos particulares incluso el ambiente de trabajo siendo un elemento que permite obtener resultados con planteamientos como la comunicación, participación, confianza teniendo como fundamento al ser humano.

Con respecto a Liderazgo es primordial reconocer a la persona que ejerce sobre los demás individuos de una comunidad de manera eficiente cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo, recibe el nombre de Líder. Igualmente tiene que cumplir con dos fines: mejorar el funcionamiento

de los individuos, los equipos y la organización educativa, así como impartir las habilidades y conocimientos necesarios para los miembros de la organización.

La palabra “Líder”, usada tanto en español como en francés, italiano y portugués, proviene del vocablo inglés Leader, y sirve para designar una clase de dirigente social. Esta palabra no había sido incorporada al Diccionario de la real Academia Española, sino hasta fecha reciente, no obstante que su uso es corriente. Por ello, antes de la incorporación académica que podría pensarse que la utilización de este anglicismo se perfila con otras palabras como caudillo, jefe, adalid, guía, conductor, director, entre otros. En el término líder se conjuga una serie de cualidades relativas a la socialización de la dirección que no pueden expresarse con las señaladas palabras españolas, cargadas por el uso de un sentido diferente y a veces contrapuesto a la significación de la palabra líder

Por su parte, los estudios sobre el clima organizacional bajo el contexto educativo y efectos escolares se han constituido en un referente ineludible para pensar el problema de la desigualdad educativa. Surgidos, en parte, como reacción al pesimismo dominante en los años sesenta y setenta en particular al conocido Reporte Coleman de 1967; estos estudios han logrado volver a centrar la mirada en la escuela en cuanto al espacio, donde es posible revertir la desigualdad social. A pesar de lo anterior, esta corriente ha sido sometida a numerosos cuestionamientos externos e internos.

Tal como señala Murillo (2005) “uno de sus mayores desafíos es la ausencia de teorización sólida sobre el fenómeno de la eficacia escolar; se dispone apenas de modelos basados en generalizaciones empíricas” (p. 267). Esta ausencia sistemática conlleva el riesgo de estancamiento en la acumulación de resultados poco novedosos, y conduce a los autores afirmar, que esta perspectiva constituye el más colectivo de los estudios educativos.

Las investigaciones realizadas en el contexto docente señalan que existiría un correlato entre “Burnout” o estrés y clima organizacional, como el elemento más característico del impacto que afecta la estabilidad en el ambiente escolar, debido principalmente a que el entorno social puede ser un factor protector como también facilitador del síndrome. Es así como en ambientes en los cuales los profesores perciben como hostiles los problemas comunicacionales, de información y/o poder, son altamente

potenciales de la sintomatología de Burnout como parte de una de las causas por las cuáles es evidente connotar estados depresores en distintas manifestaciones en el personal docente lo que motiva a que se vean en la necesidad de solicitar reposos y ausencias en el trabajo a partir casi del mismo momento en que comienzan a laborar, muy común en las generaciones recientes.

La congruencia en los objetivos de la escuela, el rol del director como líder, las expectativas de rendimiento del profesor, las relaciones positivas tanto internas del establecimiento como con el exterior, son factores que influyen en la calidad del clima dentro de la institución, en la satisfacción de los profesores y los niveles de burnout que estos lleguen a experimentar, de allí parte la fuerte conexión que existe entre el clima laboral con la pertinencia del liderazgo, la forma como es ejercido y por quienes lo ejecutan, de manera exclusiva en ámbitos tan congruentes y poco dinámicos como lo es el educativo. A pesar de todo, la profesión docente es una de las más exigentes, más aún en profesores principiantes. Se ha comprobado que cada vez más, la inserción de profesionales recién egresados al campo laboral puede resultar una experiencia que provoque una alta ansiedad y agotamiento, dado que aún no cuentan con técnicas o herramientas que los ayuden a afrontar tal situación.

El segundo elemento que conforma el objeto de esta intención investigativa, está representado por “El Liderazgo”, el cual tiene una incidencia importante para efectos de la conformación del clima organizacional. Cuando se habla de liderazgo en general y liderazgo en educación en particular, suelen presentarse algunas confusiones, también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común acuerdo, el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo.

Bajo ésta postura no se pretende que todas las explicaciones en educación sean endógenas o a su especificidad, en una suerte de autarquía explicativa o reduccionismo intolerantes, sin precisar que, es obvio, las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que dan por ejemplo en el ámbito del poder público. Muchas veces el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles

para encumbrarse en la pirámide social. Esa es, en efecto, una de las modalidades del liderazgo en general; tiene una gran tradición y aun se expresa en muchos de nuestros espacios sociales.

Conviene adelantar para los efectos de esta propuesta explicativa, que el liderazgo entendido en una manera constructiva, esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una serie preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Si bien se puede hablar de liderazgo sin atender esta condición. El líder es el jefe o dirigente de un grupo y la función que ejerce se denomina liderazgo. Este se refiere al ejercicio de una autoridad que ha sido ejercida por el grupo y se supone que el líder de alguna manera es reconocido por sus capacidades, por su autoridad o porque así lo determina la convención del grupo. En este sentido se proyecta un abordaje generalizado de cómo este concepto fue articulándose en diferentes escenarios de estudio, específicamente el educativo.

En tal sentido, la evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la Iliada de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo “La República”, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional tomando como referencia elementos de liderazgo. La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente

bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad ejercida en función de poder, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior.

Según Lowney (2003) “Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V)”. (s/p). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones.

El Liderazgo puede surgir del contacto inmediato con los miembros de la comunidad o grupo humano, o de acciones o de actividades indirectas mediante ciertos símbolos o por el uso de determinados medios técnicos como el cine, la radio, entre otros. Aun mas, el líder puede hacerse conocido por personas dentro de las cuales ejerce su liderazgo o permanecer oculto para que su acción indirecta opere una mayor sugestión, provocada, acaso, por la misma naturaleza.

En toda institución educativa, así como en toda actividad humana, donde participe más de una persona, tiene que haber alguien que coordine o dirija ese grupo humano a objeto de que todo ese esfuerzo mancomunado, toda esa energía, tenga un sentido, cumpla unos objetivos, logre alcanzar unos fines, unas metas. Durante mucho tiempo se entendió en los predios educativos, que las labores de dirección de una unidad escolar eran bastante simples, ya que básicamente se le concebía a estas como un ejercicio de liderazgo disciplinario sobre los alumnos, los docentes, el personal administrativo, obrero, padres y representantes; lo importante era el orden, los horarios, el calendario, la disciplina, en fin una buena visión de la institución.

En la actualidad, en cambio se entiende, que la dirección de una institución escolar es algo mucho más compleja, que se lleva a cabo no solo en la escuela, como si esta fuera un ente aislado social, política, cultural y económicamente de su entorno sino que

la escuela como tal se encuentra, en medio de diversos actores y procesos variados, contradictorios que hacen que su manejo, dirección o gerencia sea algo sumamente complejo, poco considerado o tomado en cuenta, sobre la base de la realidad existente.

Es decir, el reto a que se enfrenta el personal de las instituciones escolares, es responder a las necesidades que hoy día tiene la educación: mejorar la calidad de la enseñanza, lograr una preparación de los estudiantes más acordes con las necesidades escolares, prever y atacar el fracaso escolar, entre otros casos, desborda las posibilidades de gestión de la institución escolar. Por ello es imprescindible una dirección calificada, preparada, que actúe con rigor, capaz de sistematizar el trabajo escolar siendo esto, uno de los males que aqueja a los directivos escolares, por ende, al sistema educativo venezolano.

Investigaciones previas

Como parte del abordaje histórico de la visión evolutiva del liderazgo como objeto de la investigación, corresponde vincular los antecedentes de la misma. Estos representan trabajo de investigación que guarda desde el marco teórico, metodológico, epistemológico y contextual una relación directa con los objetivos de la presente intención investigativa a fin de contrastar recursos prácticos que puedan servir de referencia a los fundamentos que conforman la estructura del presente marco auténtico. Esta recopilación de información atendiendo a criterios particulares de la normativa, se proyectan desde el plano internacional, nacional y regional.

Según Arias (2006) corresponden “a aquellos trabajos previos que han hecho aportes significativos al objeto de estudio presente en cuestión de conocimiento y experiencias. (p. 90)

Es por esto que los antecedentes en esta investigación son los que representan apoyos teóricos para conocer los aportes realizados por los autores consultados al obtener una visión sobre el tema de estudio donde se menciona las referentes problemáticas, las intencionalidades de estudio, la metodología aplicada, los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones referidas. A partir de allí se explica la relación vinculante que hay con el objeto de estudio de tal manera que pueda justificarse el aporte significativo de la información contenida en estos estudios característicos y

servirán de base para contextualizar la visión histórica de la intención investigativa los planos mencionados.

Antecedentes a nivel internacional

Se muestra el trabajo de Sánchez Flores (2019) quién formuló una investigación titulada “Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao” de la Universidad “San Ignacio de Loyola” de Lima, Perú quien plantea:

Se ha observado que existen debilidades importantes en el proceso de interacción entre los directivos y el personal docente que ha afectado significativamente la toma de decisiones y el cumplimiento de los proyectos educativos, donde al evidenciar la realidad, muchos intereses particulares sobresalen por encima de los intereses de la institución y por ende, esto viene incidiendo sobre la calidad educativa; por lo tanto, la metodología desarrollada y el sistema de información recopilada permitieron analizar entre la capacidad de gestión y el clima organizacional y que en función de estos resultados, se hace pertinente la valoración del liderazgo.

El aporte significativo del estudio a la presente investigación se sustenta en que ambos trabajos buscan estudiar y analizar la situación del directivo como líder en los diferentes contextos demográficos educativos y poder dar aportes teóricos que fundamenten su práctica docente y gerencial dentro de una organización bien sea como docente o directivo en instituciones educativas ubicadas en zonas rurales. Así mismo, se abordan dentro de las variables el proceso de transformación que debe ocurrir en cada líder educativo para promover los aprendizajes tanto interpersonales como de las personas bajo su dirección de una manera inteligente y emocionalmente con control utilizando las herramientas que están en su entorno.

Por su parte, Zapata (2017) planteó una investigación titulada “Liderazgo pedagógico en la institución educativa Manuel Ruiz Álvarez” de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de indias, quien señala:

El liderazgo educativo en este caso es de gran importancia en el sentido de determinar la influencia de los factores que han hecho posible un descenso considerable de la calidad educativa, hasta tal punto que los docentes han debido implantar un sistema de aprendizaje complementario para reforzar los conocimientos básicos impartidos en el proceso de formación; los objetivos de aprendizaje no se están cumpliendo y es por ello

que se hace perenne evaluar el desempeño de los docentes en sus distintas áreas y conocer el trabajo que se viene ejecutando a través del desarrollo de los proyectos pedagógicos de aula, además que ha sido preocupante la falta de motivación del estudiante en un porcentaje considerable por mejorar el rendimiento académico, situación que no contrasta con las múltiples necesidades de la institución dado que forma parte de un sistema de educación rural y que por ende, el contexto educativo tiene una naturaleza totalmente dependiente de la zona geográfica en la que se ubica la institución.

Ambas investigaciones se vinculan debido a que mencionan el rol del gerente educativo como ente esencial en la organización educativa encargado de proyectar la educación y asumir posturas firmes para enaltecer el clima de las escuelas donde trabaja. Así mismo, procurar vitalizar como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Referente a los antecedentes nacionales

Se presenta el trabajo de Toledo, Rosmary (2023), denominado “Liderazgo Transformacional: Una Alternativa Efectiva para el Trabajo en Equipo Dentro de los Circuitos Educativos”, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela, quien señala en su investigación que el liderazgo implica un trabajo en equipo altamente calificado que permite a los integrantes conocer las perspectivas de la organización para un alcance a corto plazo en la ejecución de programas educativos que favorecen la integración con otros entes y otros espacios educativos necesarios para la consolidación de los aportes colectivos, manejando las fortalezas y debilidades que vinculan a cada escenario de tal manera que el líder conduzca el epicentro de acción en el circuito educativo.

El aporte vinculante de esta investigación está relacionado con el referente circunstancial de guiar y dirigir la dirección a nivel de alta gerencia, lo cual se corresponde directamente con los principios del liderazgo que deben imperar en la institución basándose en las habilidades, características y capacidades que se vinculan a su visión

pro activa y dominio personal de los elementos propios de la gerencia como es la planeación.

Antecedente **regional**: se muestra el trabajo de Rondón Karine (2024) el cual se titula “Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en Educación media general.”, quien destaca lo siguiente: El gerente es el eje principal para el desarrollo de las directrices que comprenden el trabajo en equipo, la elección de las prioridades que afectan al entorno, garantizar la relación con otras entidades del entorno y sobre todo orientar la integración de los actores para la ejecución del plan de acción, especialmente cuando se trata de un conjunto de instituciones, donde es pertinente un diagnóstico efectivo de la realidad de cada institución lo que ha servido de orientación en este trabajo respecto al control del sistema gerencial y organizacional bajo la óptica del ambiente fenomenológico.

Como puede observarse, existen elementos suficientes en este antecedente que los vinculan al presente estudio, al destacar la forma como se determinó a la motivación como recurso fundamental para incentivar un clima organizacional afectivo, y que de manera viable encuadra dentro de la funcionalidad del liderazgo como herramienta directiva de la organización, además aporta información valioso para sustentar una teoría clave para la fundamentación de orden gnoseológico como lo es la Teoría de sistemas.

Referente a los estudios **locales** se menciona el trabajo de Valero (2008) denominado: “El docente líder para la promoción social en la transformación del ambiente comunitario de la escuela” centrada en el desarrollo de acciones de promoción social a través del liderazgo docente para la transformación del ambiente comunitario de la Escuela Básica Nacional Unitaria Bolivariana “La Resbalosa”, perteneciente al Núcleo Escolar Rural 171 del municipio Córdoba, estado Táchira.

En este antecedente se destaca la interacción del líder en la conformación de un escenario ideal en todos los ambientes específicamente el educativo, partiendo de la correlación que debe manifestar el docente con sus estudiantes, y de esta manera, partiendo de esta premisa, se pueden establecer lineamientos coherentes para superar barreras de orden social y colectivo que impidan el acercamiento de la institución con su entorno.

El sustento de este trabajo de investigación como aporte a la presente intención investigativa sostiene la necesidad de valorar criterios que encuadran los factores de tipo social, institucional y comunicacional que afectan a la determinación de un liderazgo asertivo y congruente a las necesidades del colectivo, a fin de conducir un proceso de toma de decisiones que conlleve a la conducción de los objetivos de la organización específicamente en la gestión administrativa.

Contexto teórico

Es importante complementar este abordaje teórico e histórico de los fundamentos circunscritos de este objeto de investigación, a través de la presentación de un plano ontológico, gnoseológico y epistemológico de las bases investigativas. Es por ello que se determinan premisas que permiten identificar las cualidades que corresponden con el trasfondo del marco en referencia, atendiendo a los escenarios.

El docente, la educación rural y las escuelas rurales

Es importante iniciar con la reseña histórica de las Escuelas Rurales en este Capítulo II donde es fundamental reconocer el desempeño del gerente educativo que conforma las estructuras organizativas de las escuelas que integran los Núcleos Escolares en lo referente a su forma de hacer, sentir y pensar debido a que son instituciones ubicadas en zonas geográficas con características particulares y que debido a su contexto, desarrollo económico, potencialidades geográficas, cognitivas, de trabajo y su sustentabilidad están basados en los recursos disponibles en la misma. Es imprescindible señalar que La Educación Rural venezolana comienza el 27 de diciembre de 1932 denominada escuelas mixtas rurales auspiciando la capacitación de los docentes. Posterior a los años 1937-1960 se crean los núcleos escolares rurales con la participación de los Estados Cojedes, Táchira, Guárico, Nueva Esparta, Miranda, Lara, Yaracuy, Monagas y Zulia.

Al respecto Herrera (2012) afirma que para 1.940, las primeras escuelas creadas en el país bajo ésta modalidad fueron las Escuelas Normales “Yocoína” en el Estado

Bolívar, “Gervasio Rubio” en el Táchira, y la escuela Normal Rural Interamericana (ENRI), también en Rubio; hoy transformada en Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL) y que para 1.962 se consolidan estos grupos de creación a través de la promoción de las Escuelas Granjas.

De lo antes mencionado es necesario resaltar, que el docente que cumple sus funciones dentro de **las escuelas rurales** debe ser una gerente dinámico, proactivo, participativo, transformador con visión holística y sobre todo un conocedor en los ámbitos gerenciales y organizativos para desempeñarse dentro de las instituciones educativas rurales con eficiencia, experiencia que abarque la experticia y la eficacia en su más alto nivel productivo. Al respecto. Mendoza (2015) manifiesta: **El perfil del docente en las comunidades rurales** debe cumplir con la tarea de ser un líder comunitario, una persona dispuesta al cambio y a la transformación a través de la cooperación, trabajo en equipo siempre que exista o pueda crearse alguna actividad económica que caracterice el espacio.

Con relación a lo antes expresado, la formación del docente para integrar el contexto escolar rural con su práctica pedagógica y gerencial, parte de su determinación aunado a su capacidad creadora para solventar situaciones de conflicto tanto en su labor como gerente de aula y líder comunitario, debido a que se enfrenta a factores que son determinantes como son el espacio geográfico, los recursos disponibles en la comunidad, las condiciones socio-económicas y culturales de los pobladores, la infraestructura de las instituciones, los recursos dispensados por el nivel nacional, municipal y central que son elementos que generan participación activa para la búsqueda de soluciones donde el docente debe estar claro en su rol de planificador, comunicador, evaluador, organizador y supervisor para propiciar ambientes acordes a su mención, modo de trabajo circunscritos por situaciones didácticas de enseñanza y aprendizaje que se vinculan al entorno.

Por tal motivo, Fonseca (2020) considera que la integración escolar es “un proceso que pretende unificar la educación ordinaria y especial, con el fin de ofrecer un conjunto de servicios educativos a todos los niños según sus necesidades de aprendizaje” (p.3). El docente que cumple funciones en **las escuelas rurales** es un nato innovador de conocimientos y aprendizajes así como un gerente integrador para los estudiantes debido

a que está en las condiciones de planificar actividades con los recursos disponibles en su comunidad por la disposición oportuna de los materiales.

Estas funciones están dadas en su alta misión de servicio a la comunidad el cual lo convierte en un líder transformacional con visión holística y organizativa en los procesos gerenciales donde su compromiso está en sintonía con su formación profesional donde el éxito de su labor estará articulado a su compromiso y responsabilidad para generar alternativas que incentiven la práctica pedagógica, la cultura y la convivencia en ambientes con oportunidades limitadas por espacios geográficos vulnerables al acceso de comunicaciones terrestres e informativas, ausencia en recursos didácticos, infraestructuras pobres en servicios sanitarios y públicos y salarios poco dignos para su elevada misión a cumplir y ejercer.

Al respecto, Prada (1964), refiere que la escuela unitaria o rural en Venezuela fue creada para dar respuesta en la participación docente, a situaciones sociales prioritarias al desarrollo nacional, basado en dicho argumento relacionada a las prácticas pedagógicas ubicadas en los contextos geográficos de las escuelas rurales consiguiendo de ésta manera un proceso de adaptación particular a las necesidades de los entornos que favorecen estos escenarios educativos, teniendo como premisa el contacto y aprovechamiento de los recursos naturales.

Bases filosóficas

La filosofía, considerada la madre de las ciencias o del pensamiento, explica la existencia de los fenómenos y el cómo los mismos se operacionalizan en la praxis, lo que permite en el hecho educativo identificar el norte y el fin último de la educación del hombre que necesita la sociedad y su actuación en el contexto donde éste se inserta. En el caso de la Educación Rural venezolana la base filosófica contempla la autorrealización de los niños, y se concibe la educación del individuo como un proceso continuo, en el que debe estar presente la cooperación escuela, familia y comunidad bajo el principio de aprender haciendo, para dar paso a las dimensiones que se relacionan con el aprender a ser, conocer, hacer y convivir.

Desde esta perspectiva, la fundamentación filosófica de la escuelas rurales se encuentra caracterizada por el estímulo al crecimiento individual del educando, establecimiento de relaciones de cooperación entre los integrantes del quehacer

educativo; respeto y atención a las diferencias individuales, reconocimiento de valores a través de la escuela, el docente como profesional capacitado para propiciar enseñanza activa y la formación de individuos capaces de convivir en una sociedad democrática, participativa y protagónica.

Bases legales

El artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, señalando que es democrática, gratuita y obligatoria, entendiéndose que el Estado la asume como una función indeclinable y de máximo interés, y comprende un instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. En igual orden de ideas la Carta Magna señala en su artículo 103 que toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado.

La Ley Orgánica de Educación (2009), establece claramente en su artículo 38, la formación permanente como un proceso integral y continuo para mejorar el nivel de conocimiento y desempeño de los docentes corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La Carrera Docente constituye el sistema integral de Ingreso y promoción, permanencia y egreso de cualquier institución educativa, oficial o privada

En este orden de ideas el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente venezolano Artículo 6° Son deberes del personal docente: 1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República. 2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes. 3. Planificar el trabajo docente

y rendir oportunamente la información que le sea requerida. 4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas. 5. Cumplir con las actividades de evaluación. 6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje. 7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.

Bases psicológicas

Bajo éste contexto, la teoría sociocultural de Vygotsky, permite señalar que el desarrollo humano no puede entenderse sin tomar en cuenta los cambios históricos y sociales, pues afectan, de alguna manera el comportamiento. Otro de los elementos de la teoría cognitiva que sustenta la Educación Rural se refiere a la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel en donde se señala que la significatividad de los aprendizajes se basa en la relación de los conocimientos previos de los individuos con la nueva información, lo que proporciona en consecuencia un aprendizaje motivador y significativo, pero en este caso con una necesidad apremiante de diseñar procesos de aprendizajes dependientes totalmente de la estructura natural y física que rodea al escenario educativo, es decir, el contacto con la naturaleza.

Bases pedagógicas

Se concibe bajo este escenario a la educación desde una visión pedagógica integral que supone la transformación educativa en todos sus órdenes. En este sentido, el proceso de aprendizaje debe ser un acto globalizador e interdisciplinario que valore los acervos culturales y comunitarios, bajo la óptica del establecimiento de una relación pedagógica inscrita en la base socio histórica de los estudiantes y su reconocimiento en ella.

Al considerar las referencias citadas con anterioridad, se observa en Venezuela la clara disposición del Ministerio del Poder Popular para la Educación al ejercer con prioridad la atención y desarrollo de la educación rural basada en la productividad y educación comunitaria para lo cual determina la preparación y actualización permanente de los docentes que intervienen en la formación en las zonas rurales y hace hincapié

para mejorar los sistemas de adiestramiento ofreciendo la capacitación a distancia y reformas curriculares donde los docentes deberán participar con conciencia crítica para profundizar su conocimiento de los espacios educativos en éste orden y entornos comunitarios donde ejerce su profesión para optimizar la calidad educativa, productividad, creatividad, acción y desarrollo social.

Por su parte Sánchez (2009) sostiene que el estado venezolano ha incorporado dentro de su constitución los aspectos relevantes a la priorización de los espacios naturales como garantes de procesos de aprendizaje significativos específicamente en su entorno, para así garantizar el quehacer comunitario, la formación integral, la producción, la creación, salud, vida, innovaciones pedagógicas, la creatividad y la creación de organizaciones comunitarias. Así mismo se demostró que la acción mediadora del docente en la Educación Rural, constituye un elemento fundamental en la orientación pedagógica tanto a los niños como a la familia y que, a través de su participación directa, ejerce gran influencia en el éxito en la facilitación y adquisición de los aprendizajes por parte de los educandos.

La gestión directiva del docente, el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional en las escuelas rurales.

El primer gerente que posee la escuela como empresa, es el docente, ya que día a día tiene la loable función de llevar a cabo una planificación para poder realizar sus actividades. En este orden de ideas, Ruiz (2011) manifiesta que es importante que el docente esté claro en las fortalezas y debilidades de su ámbito de acción para así poder planificar el proceso de enseñanza y aprendizaje. (p. 23). Es así como que el docente debe estar preparado para interrelacionar los procesos pedagógicos tomando en cuenta las necesidades, potencialidades y características de cada estudiante en su contexto social y familiar.

La gestión directiva del docente es un proceso dinámico que concibe elementos como complemento en las exigencias donde se desempeña el gerente denominado según la cultura, los valores, las creencias y las condiciones sociales y económicas de los pueblos. Por lo que es importante, que el docente como gerente esté preparado en diferentes contextos, tanto en conocimientos científicos como en la orientación pedagógica para ejecutar estos procesos.

El docente en el desempeño de su liderazgo tiene el deber de vincular a la comunidad dentro de las actividades escolares formativas, como integrantes del proceso de interacción para manejar el aprovechamiento de conocimientos y experiencias. La profesión docente en todos los niveles educativos está en continua evolución generando cambios en la sociedad actual. De aquí, que la gerencia educativa permite a los directivos de los centros educativos rurales compartir necesidades y aspiraciones de los trabajadores que conforman la organización, además de ser un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por quienes ocupan los cargos de la alta gerencia con la finalidad de mejorar la visión, delegación de autoridad, aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de la organización a través de una excelente Dirección y estrategias gerenciales.

Al respecto, Hernández (2008) afirman la habilidad del gerente educativo en éste caso radica en su disposición para ajustar los cambios necesarios en el proceso inmerso en la formación educativa, de tal manera que el aprendizaje encuentre en los actores, más que una motivación para formar parte de él. (p. 162).

Cabe destacar que se viven tiempos de cambios rápidos y de adaptación, las organizaciones se encuentran frente a un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo, razón para que con base a la necesidad de propiciar ese ambiente, caracterizado por el dinamismo que da el sistema educativo en las zonas rurales y que ofrecen **cambio planificado** como lo refiere Díez de Castro y otros (2001) cambio significa hacer algo diferente respecto a estructuras organizativas, establecer pautas de interacción entre individuos y/o grupos, que permitan las instituciones educativas ser más productiva, que genere más valor para los estudiantes, el personal y la comunidad en general. Es necesario que los directivos se mantengan alerta por cuanto puede ser que el cambio se esté dando solo en apariencia, es decir, se están ejecutando cosas nuevas, pero haciéndolas de la misma forma, esto puede viciar las instituciones educativas conllevándola a mantenerse en la rutina y no en el aprendizaje que es lo que va a generar en todos sus miembros aceptación a los cambios y capacidad para adaptarse a los mismos.

Bajo la misma vertiente del pensamiento se tiene, los “Cambios Organizacionales” surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro de más provecho, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, como es la resistencia al cambio, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción y al mismo tiempo debe ser planificado. Así Díaz de Castro (2001) presenta el modelo del Campo de Fuerzas la cual dice que la disposición para el cambio tiene que estar presente en todo proceso de planificación (p. 336).

Los factores que inciden en los cambios en la labor docente son: las situaciones presentadas en el aula y fuera de ella, las informaciones publicadas en los medios de comunicación, las políticas educativas, los avances tecnológicos, los cambios en los diseños curriculares y las diferentes corrientes pedagógicas. Por esta razón el docente a través de los años en su rol dentro de la acción educativa ha generado cambios, desempeñándose como orientador, mediador, investigador, promotor social, ayudando en el desarrollo personal y social a los estudiantes, pero ante todo ser amigo, experto, confidente y crítico que ayuda a sus educandos para clarificar su futuro, desarrollar valores y a promover sus relaciones interpersonales.

En este orden de ideas, Arnold (2017) respecto **al líder transformador** señala que copiosas investigaciones han demostrado la influencia del liderazgo transformacional en el bienestar de los miembros de los equipos, cuyo objetivo es describir los fenómenos como la influencia en la felicidad de los subordinados al crear bajo estrés psicológico. (s/p). Es preciso señalar que el líder transformador refleja confianza, seguridad y fortaleza, tiene fe de que todo lo que inicia lo va a lograr, esa salida y auténtica actuación es el ideal a través del cual los subalternos se sienten protegidos a la vez que aumenta el compromiso de que su organización alcance las metas. Además, se puede considerar a estos líderes primordiales y decisivos de la eficiencia organizacional.

Como complemento, Hargreaves, A. y Fink, D. (2003) sostiene que el verdadero líder es quien sabe vincular a todos por igual y logra que cada uno realice aportes concretos en pro de un objetivo o meta. (p. 469). De esta misma forma, las instituciones educativas requieren de un **líder creativo** que innove en las estrategias de aprendizaje,

en la planeación, en la supervisión más que vista como un proceso de control que se asemeje a una retroalimentación de aprendizajes donde se pueda aportar conocimientos y corregir fallas atendiendo a las normas, la comunicación y el respeto. Bajo la misma vertiente del pensamiento, Córica (2020) infiere que el producto del trabajo promovido por un líder se aprecia a través de los cambios que logra impulsar en los actores y en las condiciones de trabajo que se hacen más dinámicas y flexibles. (p. 84)

Según la naturaleza de las funciones en que se desempeñan los líderes creativos son vistos por la organización como verdaderos artistas por la gran capacidad de compromiso consigo mismo, y luego con los demás, con la fe de que sus ideales son alcanzados y sus conductas ejemplifican dichos ideales con la acción, viven intensamente el trabajo que realizan, sin importar cuánto y cómo, solo visualizan el rumbo apropiado para la organización, reconocen consecutivamente los logros de su gente sobre todas aquellas acciones que tienden a la excelencia, la fidelidad de la misión del ente dispensador de salud, sus pensamientos son de metas a corto y largo plazo, por supuesto tienen presente ser siempre innovadores y creativos.

Las mismas son más productivas si quien las dirige es un **líder participativo**, comprometido con los intereses de cada individuo y los de la organización, con amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por que sobresale en su iniciativa, facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Así mismo, asume con humildad el éxito y con cada triunfo crean responsabilidad hacia el futuro, reconocen la participación de todo su equipo en el desarrollo organizacional, disfruta cada meta alcanzada e inicia con mayor entusiasmo el reto próximo a lograr, participa activamente con sus miembros, desarrolla y mantiene relaciones de trabajo armoniosas y preserva la estabilidad social del grupo. Ante esto, cabe señalar que las instituciones educativas requieren de líderes participativos consientes de la realidad, con una poderosa escala de valores humanos y apasionadamente comprometidos con su organización, que estén verdaderamente decididos y convencidos de que a través del esfuerzo constante y permanente se pueden alcanzar las metas que se han señalado en el aspecto profesional a fin de lograr la transformación en el entorno de una organización

para que pueda evolucionar. **Los gerentes de las instituciones educativas rurales** deben saber, por tanto, cuáles son los factores motivacionales a tomarse en cuenta de acuerdo a la **cultura de la organización**, así como tratar de estimular a sus trabajadores para que manifiesten su talento y productividad. De acuerdo a los cambios planificados y con base a la cultura logren alcanzar un Desarrollo organizacional que permita a los directivos realizarlos sin afectar a sus integrantes.

Es importante hacer notar como lo explica Rivero (2012) que en la gerencia de aula, el docente establece acciones y estrategias que le permiten resolver el problema de orden en su espacio, teniendo en cuenta que orden no significa disciplina, silencio, pasividad de los estudiantes sino que está referida a la provisión del ambiente requerido para que la actividad planificada se cumpla a cabalidad en el aula que representa el contexto ambiental donde se desarrolla la instrucción, pero esta no se podrá llevar a la práctica si no existe un ambiente adecuado para que la actividad se desarrolle exitosamente, lo que favorecerá la intención del educando para que innove y genere conocimiento nuevo, a diferencia de los antiguos procesos en que el estudiante aprendía de memoria y solamente se ajustaba a los condicionantes del docente.

El trabajo del docente como líderes busca los materiales didácticos dirigidos a los estudiantes de pluralidad de auditorios deben conceptualizarse como agentes generadores de motivación positiva para el aprendizaje, la responsabilidad y la superación; hacer de esto algo permanente al utilizar todos los recursos posibles, pues el individuo motivado con base en sus propios intereses y deseos innatos, tiene la base para aprender a estudiar significativamente a largo plazo. De ahí que sea la motivación como forma de autorrealización el eje central que debe mantenerse a través del desarrollo de los cursos para alcanzar el éxito en la transformación del ser humano.

Por su parte, Chiang, V. (2004) promueve un liderazgo efectivo con visión holística del saber, conocer, hacer, convivir; no trata únicamente del conocimiento y de las capacidades, también de conseguir los comportamientos y modos de pensar de los directivos o líderes gerentes los cuales ante el compromiso con la organización tienen ante sí una vida exigente e interesante que les conlleva a buscar nuevos modos de hacer las cosas, pensar de manera creativa, estratégica y brillante, asumir los retos de cada proyecto que inicie y tener siempre en mente que es un triunfador tal como lo sostiene

Bateman (2001) como un individuo que se identifica con el colectivo y lo sabe representar.

El maestro debe interactuar con la institución y los padres de familia; ser docente es tener la oportunidad de enfrentarse cada día a una caja de sorpresas; de conducir a un grupo a través del aprendizaje, en tal sentido el facilitador lo ayuda generando preguntas que les permita pensar y analizar diversas situaciones. La relación entre un facilitador y un grupo de adultos es diferente a la de un maestro y una clase. Por ejemplo, un maestro normalmente presenta las ideas impartiendo la enseñanza frente a sus alumnos; pero un facilitador generalmente se relaciona de manera más cercana con el grupo y anima la discusión. Un facilitador involucra al grupo en actividades que ayuden a los adultos con niveles bajos de educación formal, alfabetización o confianza a tomar un rol pleno, mientras que un maestro normalmente tiene una relación formal con sus estudiantes en la que demuestra estar en una posición de autoridad. La relación del facilitador con los miembros del grupo está basada en la confianza, respeto y un deseo de superación nato.

El gerente como líder y el clima organizacional en las escuelas rurales

Comienza en la década de los años treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores. Asimismo, Lewin argumenta en su trabajo experimental de laboratorio junto con Lippe y White lo relativo a los estilos de Liderazgo grupal donde incorpora el término "Clima" al relacionar a la persona y a las conductas de los líderes (Democrática, Autocrática o Laissez Faire: Dejen Hacer, Dejen Pasar), el grupo se comportará de manera distinta creándose diferentes climas.

Por tal razón, para Lewin este trabajo fue una alternativa para reforzar su teoría de la personalidad en la que el individuo se siente como inmerso en su espacio psicológico de fuerzas internas y externas que actúan sobre sí mismo con diferencia del ambiente existente y el que es percibido, tanto en el mundo físico y social. También son fundamentales las relaciones interpersonales por que determinan el clima de la organización constituido por diferentes dimensiones que caracterizan aspectos particulares incluso el ambiente de trabajo siendo un elemento que permite obtener resultados con planteamientos como la comunicación, participación, confianza teniendo como eje fundamental el ser humano.

El desarrollo organizacional también se refiere al cambio planificado donde los individuos, los equipos, logren funcionar bien haciendo uso de los avances de la psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Igualmente tiene que cumplir con dos fines: mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización educativa, así como impartir conocimientos necesarios que permitan que los miembros de la organización mejoren su desempeño. Con respecto al Liderazgo es primordial reconocer a la persona que ejerce sobre los demás individuos de una comunidad de manera eficiente cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo, recibe el nombre de Líder.

La palabra “Líder”, usada tanto en español como en francés, italiano y portugués, proviene del vocablo inglés Leader, y sirve para designar una clase de dirigente social. Esta palabra no había sido incorporada al Diccionario de la real Academia Española, sino hasta fecha reciente, no obstante que su uso es corriente. Por ello, antes de la incorporación académica que podría pensarse que la utilización de este anglicismo se perfila con otras palabras como caudillo, jefe, adalid, guía, conductor, director, entre otros.

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin en 1.939; para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El Clima Organizacional que existe al interior de un ambiente educativo no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización del cual depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, e incluso un aula de clases, están en permanente comunicación con el medio interactuando entre sí; de manera que el "clima externo" influye decisivamente en el "clima interno"

Acerca de las teorías que sustentan la investigación en función del Liderazgo, se mencionan: Teoría del liderazgo y la Teoría de las Relaciones Humanas. En tal sentido, en cuanto a la primera de las mencionadas, se toma el liderazgo situacional o denominada contingencia del liderazgo, introducida por Hersey y Blanchard, que según

Evans y Lindsay (2008), atiende a la eficacia de la tarea y los comportamientos de liderazgo que se orientan hacia la madurez de los seguidores.

Se aborda la teoría de las relaciones humanas, cuyo precursor Elton Mayo y según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008), concluyen que lo que motiva es la conducta de las personas y de la organización donde éstas se encuentran. Siguiendo esta opinión, cuando se ejerce un papel de líder, generalmente se impulsa la interrelación entre los docentes, por consiguiente, y si la misma es asertiva, se hará más humano el clima organizacional. En general, los docentes, según la aplicación de dicha teoría, no deben actuar ni reaccionar aisladamente como parte de los miembros de la institución en referencia.

El nuevo énfasis otorgado a la cultura introdujo en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores, y acciones características de la antropología. Así, la psicología y en menor grado la sociología, fue sustituida como principal referente disciplinar.

El objeto de esta intención investigativa, está representado por “El Liderazgo”, el cual tiene una incidencia importante para efectos de la conformación del clima organizacional. Cuando se habla de liderazgo en general, en especial el educativo, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones. En el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo.

Y con esta mención no se pretende que todas las explicaciones en educación sean endógenas o a su especificidad, en una suerte de autarquía explicativa o reduccionismo intolerantes, sin precisar que, es obvio, las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que dan por ejemplo en el ámbito del poder público.

Muchas veces el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y habilidades para encumbrarse en la pirámide social. Esa es, en efecto, una de las modalidades del liderazgo en general; tiene una gran tradición y aun se expresa en muchos de nuestros espacios sociales. Conviene adelantar para los efectos de esta propuesta explicativa,

que el liderazgo entendido en una manera constructiva, esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una serie de preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Sin bien se puede hablar de liderazgo sin atender esta condición.

En consecuencia, surge la importancia de un **liderazgo efectivo**, como exigencia humana de compromiso ante la complejidad de los acontecimientos que generan las organizaciones educativas deben encontrar modos de conquistar la equidad, la calidad y la eficiencia para mejorar los servicios que se brindan a las comunidades a la vez requieren contar con un líder que sea flexible, abierto y receptivo a los cambios del entorno, que se compenetre emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y forma de generar un desarrollo Organizacional eficaz.

El líder es el dirigente de un grupo y la función que ejerce se denomina liderazgo. Este se refiere al ejercicio de una autoridad que ha sido ejercida por el grupo y se supone que el líder de alguna manera es reconocido por sus capacidades, por su autoridad o porque así lo determina la convención del grupo. En este sentido se proyecta un abordaje generalizado de cómo este concepto fue articulándose en diferentes escenarios de estudio, específicamente el educativo.

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la región se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual.

Siguiendo con éste criterio, el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido, dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido,

en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o la misma trayectoria que desarrollan y que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso.

Los trabajos que vinculan liderazgo escolar con resultados de aprendizaje, son bastante heterogéneos en muchos aspectos. Esto se aplica especialmente si se considera que hay algunos que integran la variable liderazgo dentro de un conjunto de otros factores que ayudan a explicar el desempeño escolar, mientras que, por otro lado, hay estudios que se concentran en explicar de manera más focalizada la vinculación entre las dimensiones del liderazgo y la calidad educativa. En cuanto a la concepción de liderazgo, es posible encontrar autores que se sitúan desde enfoques transaccionales, otros transformacionales, instruccionales, de creación propia o modelos influidos por el ámbito de la gestión.

El liderazgo no se ejerce sobre los individuos como tales, sino como componentes de la colectividad. Puede acontecer que una misma persona pertenezca a tres o más grupos diferentes. En cada una de esas poblaciones estará subordinado o seguirá las sugerencias de un líder, que lo es solo dentro del círculo determinado, de modo que el líder de la comunidad profesional no sigue a los demás miembros.

En toda institución educativa, así como en toda actividad, donde participe más de una persona, tiene que haber alguien que coordine o dirija ese grupo a objeto de que todo ese esfuerzo mancomunado, toda esa energía, tenga un sentido, cumpla unos objetivos, logre alcanzar unos fines, unas metas. Durante mucho tiempo se entendió en los predios educativos, que las labores de dirección de una unidad escolar eran bastante simples, ya que básicamente se le concebía a estas como un ejercicio de liderazgo disciplinario sobre los alumnos, los docentes, el personal administrativo, obrero o padres y representantes; lo importante era el orden, los horarios, el calendario, la disciplina, en fin una buena visión de la institución.

Hoy en día, en cambio se entiende, que la dirección de una institución escolar es algo mucho más compleja, que se lleva a cabo no solo en la escuela, como si esta fuera

un ente aislado masivamente de su entorno sino que la escuela como tal se encuentra, en medio de diversos actores y procesos variados y contradictorios que hacen que su manejo, dirección o gerencia sea algo sumamente complejo, poco considerado o tomado en cuenta, sobre la base de la realidad existente.

Es decir, el reto al cual se enfrenta el personal de las instituciones escolares, es responder a las necesidades que hoy en día tiene la educación: mejorar la calidad de la enseñanza, lograr una preparación de los alumnos más acordes con las necesidades escolares, prever y atacar el fracaso escolar, entre otros casos, desborda las posibilidades de gestión de la institución escolar. Por ello es imprescindible una dirección calificada, preparada, que actúe con rigor, capaz de sistematizar el trabajo escolar siendo esto, uno de los males que aqueja a los directivos escolares y, por ende, al sistema educativo venezolano.

Todas las organizaciones tienen una estructura que las distingue o que debiera hacerlo. Lo anterior tiene sentido en la educación puesto que muchas instituciones educativas mantienen una estructura heredada de los tiempos en que todos pertenecían al Estado. En el contexto escolar, la cultura organizacional da origen a cierto Clima Organizacional y por ende a una determinada cultura organizacional. Por lo tanto, ésta Cultura es una variable que modela las conductas tanto en los profesores como en directivos, es decir, que las prácticas habituales desarrolladas dentro y fuera de la sala de clases, influyen en la calidad de la interacción de la escuela.

Por otra parte, la adecuada administración de la Cultura Organizacional se constituye en un elemento unificador de las prácticas pedagógicas de los educadores favoreciendo el logro de los objetivos que la unidad educativa se propone. La sensación de pertenencia en profesores y alumnos generada por la cultura de la institución, los compromete respecto a los resultados del establecimiento y el éxito de los proyectos que emprenden.

La congruencia en los objetivos de la escuela, especialmente, respecto de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el rol del director como líder que maneja la simbología asociada con la cultura organizacional de la escuela, las expectativas de rendimiento de los profesores y alumnos, las relaciones positivas tanto internas del establecimiento como con el exterior, son algunas de las características de

un establecimiento de la que la Cultura Organizacional propicia un servicio educacional de calidad.

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional según Rodríguez (1995) es la siguiente: "El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (s/p). Estas variables se refieren a estos aspectos:

- a) Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- b) Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- c) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones.
- d) Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas.
- e) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Bajo estas perspectivas se acota, que los directivos apegados a la eficiencia y la eficacia, gerencia con justicia social, ven a cada persona no como meros recursos e inversiones si no como un todo integral, seres económicos, sociales, psicológicos, y espirituales, consumidores que buscan el significado de las cosas, y quieren hacer sentir que están haciendo algo importante.

El autor de la investigación, considera que los trabajadores que internalizan el posicionamiento organizacional retroalimentan factores como la innovación, participación y la excelencia los cuales conllevan a determinar el éxito empresarial; esta última es el resultado del desempeño y gestión de los gerentes que atienden de manera efectiva las decisiones críticas para el posicionamiento de las organizaciones, se puede dar a diferentes niveles, posicionar la organización o los servicios en particular y debe estar orientada tanto a las personas que participan en ella, y que usualmente muestran una alta satisfacción con los mismos, como a los usuarios que acuden en busca de los servicios educativos para los que se promueven estilos de vida saludables.

En este enfoque se acota, los trabajadores en los entes educativos quieren colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos, formar parte de la misión, involucrarse en la

realización de la misma, quieren fines y principios que la enaltezcan, ennoblezcan, inspiren, le den poder y la alienten a dar lo mejor de sí misma. Los subordinados ven a los directivos de las instituciones educativas como líder jovial, un entrenador, alguien que facilita las cosas, un forjador de campeones que hace que el trabajo sea estimulante y satisfactorio, cada acción que realiza la hacen con dedicación, intentan automatizar las tareas rutinarias, aburridas, repetitivas y brindan a todos los trabajadores la oportunidad de sentirse orgulloso de su institución y del trabajo que realizan.

Las nuevas exigencias gerenciales apuntan hacia el **Empoderamiento** de las organizaciones que está relacionado estrechamente con el poder que cada uno de los trabajadores siente respecto a su sitio o área de trabajo al igual que con su empresa, contribuye a mejorar la educación individual y colectiva, así como al logro de la equidad y la justicia social. Procura el desarrollo de habilidades y la promoción de conductas que permitan hacer frente a los distintos problemas que se presenten en el ente educativo, fomenta conductas asertivas respecto a una actitud protagónica en los subordinados hacia el Desarrollo Organizacional, los conlleva a que desarrollen un pensamiento estratégico que permita comprender los cambios que se están produciendo en la organización e identifiquen aspectos críticos que orienten los esfuerzos que se realizan en el proceso de gestión del conocimiento, y aseguren procesos de aprendizaje para la generación y aplicación en sus sitios de trabajo. Los trabajadores de las instituciones educativas reconocen a la norma como un medio de valoración de sus actos y de los bienes o recursos, pasando por distintas épocas e identificando su manifestación en diversos aspectos relacionados con el poder y su manejo, además con ello se corrobora que las personas son producto de las normas que las regulan, a su vez son ellas las que crean las normas y cuando cambian las ideas que dominan, también cambian las normas en la sociedad y en las Organizaciones.

Cuando las organizaciones basan su desarrollo gerencial en los valores, éstas se ven transparentes sobre sus asuntos éticos y afirman la integridad de los empleados los cuales son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a estos. Además, son los creadores de la integridad y la responsabilidad, forjadores del optimismo y la autoestima, de las definiciones de quiénes representan; constituyen esencialmente prioridades basadas en la integridad. Los valores están presentes en lo

que se hace y no se hace, en las cosas a las que se ha acostumbrado y de lo que se es capaz de tolerar, están basados en alternativas reales y en una consideración de sus consecuencias, expresados de manera pública y abierta, y defendidos cuando van contra el interés personal.

En tal sentido se enfatiza, los valores nacen de la cultura y dependen de ella, es decir que se aprenden de la interacción social e influyen profundamente en la conducta, por lo que es necesario modificar en dirigentes y trabajadores la concepción sobre la utilidad práctica de los mismos, los que requieren para su funcionamiento efectivo, penetran toda la organización de una institución de salud, desagregándose hasta el nivel de cada trabajador, siendo incorporados en el desarrollo práctico de funciones y procesos de la dirección, proyección estratégica, determinación de objetivos, estilo de dirección que identifica el mando, evaluación y control del desempeño, políticas de estimulación necesario para el desarrollo organizacional generando actitudes que caracterizan los distintos comportamientos de los gerentes y los trabajadores.

Si la calidad de la educación es hoy una necesidad ampliamente sentida por individuos y grupos para su propio desarrollo y progreso, ningún sistema educativo puede ser considerado como de auténtica calidad acomodado las necesidades de los individuos y las sociedades si no cuenta con los necesarios recursos, los procesos y los resultados apropiados a este paradigma de la calidad o, incluso mejor, a la calidad total o integral.

Una profunda reflexión sobre su significado, lleva a la convicción de que la calidad según Gento (2002) “es el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas” (p. 11). En un sentido general, la calidad puede ser considerada como „el completo desarrollo individual, auténtico, integral y supremo de todas las potencialidades de un determinado ser o entidad.

Identificadores de calidad de una institución educativa

Los Identificadores de calidad se identifican como aquellos componentes que, conectados con el producto educativo logrado, con la apreciación del mismo y con los procesos de funcionamiento, permiten la evaluación del grado de calidad alcanzado por una institución educativa. Para UNESCO-UIS. (2018) estos indicadores de calidad se

traducen en una serie de elementos agregados que en conjunto garantizan la calidad de formación y preparación de las futuras generaciones entre los que se tienen; los indicadores de contexto que implican el trabajo de planificación, indicadores de insumo que se refieren a la dotación de equipos e implementos, indicadores de proceso que se refiere a la transferencia de conocimientos y los indicadores de resultados que implica el producto de la gestión escolar para el periodo presente.

Determinados predictores de calidad de una institución educativa se refieren al punto de partida o "input" estático (tales como la disponibilidad de material y los recursos personales y la organización y planificación de la institución); otros aluden a los procesos llevados a cabo dentro de la propia institución (tales como la gestión de los recursos materiales, personales y funcionales; la metodología educativa y el ejercicio del liderazgo). En todo caso, las instituciones educativas ponen de manifiesto que la calidad de la educación constituye una unidad en sí, cuyos componentes actúan dentro de un sistema compacto.

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como productor de calidad en instituciones educativas, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico. Este tipo de liderazgo debería contemplar diversas dimensiones donde Gento. (2002) lo identifica como "aquella persona con una capacidad excepcional pero no única dentro del colectivo de personas que se inspiran en un objetivo" (p. 10) Las dimensiones a las que hace referencia el autor antes citado se identifican así: dimensión carismática que implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atractivo, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos; dimensión emocional, en que las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona; la dimensión anticipadora la cual implica, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.

La dimensión profesional donde los líderes educativos pretenden impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación y la dimensión participativa en la que el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos en función de las metas a corto y mediano plazo

Por otro lado; la dimensión cultural en que los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación la cultura o perfil específico de la institución en la que actúan; la dimensión formativa, la cual supone que los líderes atiendan a su formación y perfeccionamiento de manera continua sobre quienes ejerce su liderazgo y finalmente, la dimensión administrativa, ésta tiene que ver con las rutinas puramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático.

Respecto al ámbito gnoseológico el autor mencionado considera que a pesar de que el concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención significativa por parte de psicólogos industriales, administradores y sociólogos de la organización, se ha evidenciado confusión en cuanto al concepto mismo y en torno a otras variables del comportamiento en las organizaciones.

Fundamentos teóricos para una gerencia educativa y el desempeño del liderazgo

La investigación sobre el liderazgo aplicado al mundo educativo comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma a partir de los años 1960. Desde entonces se hizo notoria la influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegando a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Así, por ejemplo, Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure la eficacia.

El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.

Por último, **el líder cultural**, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia.

Hoy en día se sabe que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Con ello se dio un giro copernicano a la investigación sobre dirección escolar: ya no se buscaba “reconocer” características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; ahora la investigación se comprometía con “proponer” modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

El concepto de **liderazgo transformacional** fue introducido por Bass (1985, 1988), La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal.

También es importante destacar que las medidas utilizadas para observar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos y las estrategias pedagógicas y didácticas de los maestros vinculadas con la conexión de liderazgo y clima organizacional son, hasta ahora, insuficientes. Es necesario idear formas de observación que den cuenta de la complejidad del fenómeno, lo cual supone un desafío en términos de validez si se pretende realizar investigaciones sobre grandes muestras, ya que resulta difícil pensar en formas de observación de las prácticas docentes que no estén apoyadas en la observación directa.

Con la certeza, que la organización se va a fortalecer ante el cambio planificado surge como primer indicador la **Motivación** considerada la fuerza que mueve al hombre a realizar actividades, mantiene la voluntad de hacer algo, además de perseverar en el esfuerzo, así se requiera de un tiempo necesario para conseguir el objetivo que se ha propuesto. Díez de Castro y otros (2001) infieren: “cuando existe una motivación es porque está presente una necesidad insatisfecha”(p. 142).

Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes al que se enfrenta la humanidad, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, desea un trabajo significativo, y muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la optimización y calidad de los servicios que brinda su empresa, posee un marcado interés en la información, la autoridad, la cual requiere que sea menos rígida, que permita la participación de todos sus trabajadores y fomente en una forma auténtica el desarrollo de las personas, organizaciones a través de una **Visión**

Proactiva, para impulsar la organización en un escenario mundial de intensos cambios, crecientes desafíos y exigencias de mayor competitividad organizacional que represente la posibilidad de asumir con capacidad nuevos retos. Por ende, el **gerente moderno** debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa. La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo.

Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedente. De ahí la importancia de la **Reestructuración Cognoscitiva**, la cual tiene como base guiar a los subalternos en las organizaciones de una manera sistemática, apoyada en un conjunto de técnicas que permiten localizar los pensamientos negativos automáticos y las creencias irracionales, además de Identificar los errores o distorsiones cognitivos y de sustituirlos por creencias, pensamientos y habilidades sociales más adaptativas, los gerentes deben generar capacidad competitiva de la mayoría de sus trabajadores que, lejos de transformarse en una preocupación deben en consecuencia guiar la voluntad para conseguir el éxito.

En suma, el método cognitivo-conductual constituye un movimiento contemporáneo de integración, posee lineamientos éticos, bases filosóficas y metodologías determinadas acordes a la precisión y especificidad de las ciencias del comportamiento. Se basaba en el razonamiento de que el afecto y el comportamiento de un individuo se ve profundamente determinado por la forma en la que él estructura el mundo y las técnicas terapéuticas se desarrollaron para identificar, evaluar la realidad y corregir conceptualizaciones distorsionadas, así como las creencias disfuncionales subyacentes a tales cogniciones, la idea es generar disonancias entre las cogniciones disfuncionales y la Reestructuración cognoscitiva.

En tal sentido Rivera (2005) considera” La reestructuración cognoscitiva debe ser el desafío que conduce a la impostergable necesidad de emprender a nivel empresarial la incorporación definitiva” (p. 98). Respecto a lo anterior, la nueva realidad mundial, deben

estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único, para asegurar que las instituciones de salud cuenten con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En tal caso, para que el directivo tenga eficiencia en su gestión a través de los cambios que desea o considere oportuno implantar, debe por los menos conocer o haber tenido un contacto significativo con la institución en referencia, ya que de allí parte el principio de que es factible determinar a través de sus valoraciones la calidad de trabajo que se puede ejercer por parte de cada uno de los integrantes del contexto, de qué manera pueden aportar y cuál sería su disposición abierta a los cambios que el directivo estime pertinentes para efectos de la evolución de la institución y de su propia experiencia personal.

Contexto legal

Desde el punto de vista fáctico, normativo y axiológico, se presenta una recopilación de los referentes de orden legal que permiten sustentar en esta naturaleza a los elementos vinculados en esta intención investigativa, donde es preciso aclarar que lo relacionado con clima organizacional y liderazgo, depende de manera particular a las instituciones en virtud de tratarse de un esquema de orden particularizado que integra a sus equipos de trabajos, siendo sus normativas paralelas a sus propias expectativas no susceptibles de un sistema universal de control.

La investigación se sustenta legalmente en primer lugar en el artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que establece, entre otros aspectos, “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambientes de trabajo adecuado. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones” (p. 23). En consecuencia, el directivo de la institución como objeto de estudio está en la obligación de propiciar un ambiente laboral donde predominen las buenas relaciones interpersonales, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otra parte, el artículo 102, hace referencia a la educación como derecho humano, en el cual el Estado la asume de manera indeclinable; se observa en el artículo anterior, la educación representa un derecho cuyo en la cual el estado debe promoverla como servicio público, pero es mucho más importante desarrollar el potencial de quienes se involucran en espacios educativos, es el caso del directivo cuando adquiere destrezas gerenciales para ejercer un liderazgo que repercuta en las relaciones interpersonales con los docentes, porque con ello, desarrolla dicho potencial, por consiguiente, es pertinente vincularlo con el clima laboral a fin de alcanzar el logro pleno de los objetivos concernientes a la participación colectiva en el crecimiento organizacional y la satisfacción laboral.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 6, literal "i", establece entre las competencias del Estado docente garantizar "condiciones laborales dignas y de convivencia que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión". Es decir, que en la institución no sólo existe el deber sino también la obligación de propiciar la buena convivencia dentro de la institución educativa, y esto se materializa en la medida que pueda generar vías de entendimiento mediante óptimas relaciones interpersonales con los docentes, bajo el apoyo de un liderazgo que conduzca al logro de dicho propósito sustentado en un clima organizacional armonioso y cordial

En lo que se refiere al desempeño del Funcionario Público señaladas en el Código de Ética establecido en el Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente, López, (2009), destaca que esta intencionalidad puede ser viable cuando el personal directivo se aboca a su superación personal mediante su participación en acciones estratégicas gerenciales para obrar positivamente en la conducción de un liderazgo acorde a las necesidades de relación entre todos y que por ende, garantice consecución de un buen clima laboral.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico corresponde a todos aquellos elementos que configuran los recursos que van a permitir organizar y manejar la información. Según, Arias (2006) explica que el marco metodológico representa los procedimientos necesarios para orientar al investigador en la solución de problemas.(p.16). En este sentido, se mencionan aspectos que permiten describir desde un plano histórico el concepto de ciencia hasta trascender al escenario de las ciencias sociales, para luego abordar aspectos vinculados con el escenario donde se visualiza el problema, la categorización y los informantes, la clasificación de las unidades temáticas, la confiabilidad y validez de la información, así como las técnicas de recolección y análisis de los datos respectivamente, mostrando la visión de lo que podrá ser la perspectiva de la intención investigativa como tal.

Dentro de una concepción más amplia y tomando en consideración los elementos mencionados dentro del marco metodológico se cita a Tamayo y Tamayo (2003) quienes

definen al marco metodológico como todo el proceso que implica la recolección de datos e información en función de la búsqueda del conocimiento. (p.37). En todo caso, dependiendo de la naturaleza del objeto, el proceso metodológico es universal, pero se discrimina a través de los hallazgos y de la perspectiva que conlleva a la intención del investigador en la solución de un problema y en la consigna por innovar un aprendizaje o conocimiento lo cual corresponde con la esencia de los trabajos de cuarto nivel.

Naturaleza de la investigación

La pertinencia de la contextualización histórica, como umbral de paso obligado en el tratamiento de lo epistemológico y metodológico, ha sido recomendada también por autores que resaltan los aspectos filosóficos de la investigación social. **La epistemología** para Tamayo (1997) que, al citar a Aristóteles, la reconoce como la ciencia que tiene por objeto conocer las cosas por su esencia y en sus causas.

En el mundo de lo cualitativo, se habla abiertamente de "crítica sin precedentes", refiriéndose a la que ha recibido la **metodología cualitativa** según Johnson (1994) más concretamente, estos autores especifican que se trata de todo un cuestionamiento, que incluye:

- a) El papel adoptado por el investigador cualitativo en los informes que produce.
- b) Las bases de sus pretensiones de conocimiento. Se reconoce que la mayoría de los problemas giran en torno a la renovada sensibilidad de los investigadores cualitativos contemporáneos, acerca de la estrecha relación entre el proceso de investigación y los resultados que éste produce.

Si bien los autores mencionados hacen referencia a la aplicación de estudios cualitativos esta investigación, se vincula con el enfoque **hermenéutico**, la investigación de igual manera hace énfasis en el análisis interpretativo del hecho observado para su comprensión. Al respecto, Martyniuk (1994), dice que la hermenéutica persigue darle un sentido más moderno al mundo que se ha venido construyendo hasta entonces, a fin de entender la evolución del comportamiento de un objeto de estudio.(p. 69). Y por último relacionando la naturaleza del conocimiento dentro de la investigación se menciona el **aspecto Fenomenológico** el cual se refiere al estudio de las vivencias de los individuos

que conforman la realidad en el contexto de investigación para Creswell, Álvarez Mertens (citados en Hernández Sampieri Ob.cit) Los mismos expresan que la fenomenología se fundamenta en el simple hecho de aprender de las experiencias de los participantes, la contextualización de las experiencias, recolección enfocada para obtener información de personas que han experimentado el fenómeno estudiado, a través del uso de entrevistas, grupos de enfoque, recolección de materiales e historias de vida, los cuales son los instrumentos más utilizados, para encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

Escenario

Los escenarios se conocen como los diferentes contextos en los que la realidad social se manifiesta. Los escenarios se proyectan en función de cómo los individuos actúan en éstos, considerando por tanto que son construcciones sociales y no localizaciones físicas específicamente, las que deben concordar con la naturaleza del lugar que bien ha servido a la conducción de los datos e incluso a la información misma.

El escenario en este caso, está representado por la Unidad Educativa Concentrada NER 170 perteneciente a La Escuela Bolivariana “La Aduana”, la cual es una institución de Primaria y se encuentra ubicada en la localidad de Curazao- La Aduana, Palmira, Municipio Guásimos, del Estado Táchira.

Informantes claves

El objetivo del Análisis de Información es obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, lo cual ha permitido expresar el contenido sin ambigüedades. Durante la elaboración del diseño del estudio, se ha considerado al método cualitativo bajo el enfoque fenomenológico descriptivo e interpretativo y los procedimientos o técnicas de generación de información basado en el diseño de una entrevista coloquial o dialógica estructurada en dos partes contentiva la primera parte de los datos relevantes a cargo y actividades desempeñadas actualmente en la institución donde se encuentra

adscrito el informante y la segunda con un cuerpo de 12 preguntas con alternativas abiertas.

La definición de informante clave depende de la posición epistemológica y teórica del investigador. Así, en el modelo naturalista el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento de estudio y constituye un nexo de unión entre dos universos simbólicos diferentes. Según la apreciación de Robledo (2009) son aquellos sujetos escogido por el investigador basándose en ciertos criterios como la calidad de información que se puede conseguir a través de ellos, la identificación con el objeto de estudio y sobre todo la disponibilidad para participar en el proceso de indagación y discusión de información.(p.1). Los informantes claves corresponden con 22 docentes categorizados de la siguiente manera:

Cuadro 1: Informantes Claves

Estrato	Código	total	Definición
Directivo	DD01	01	Representa al personal que condiciona la responsabilidad de dirigir a la institución
Coordinador con función administrativa	DDC02	01	Representa al personal con función directiva que representa a las coordinaciones del plantel
Coordinador con función pedagógica	AP	01	Se refiere al docente con funciones de asesorías pedagógicas al personal docente
Docentes primaria	DP	06	Se refiere a los docente que cumplen horas de aula en el plantel en educación primaria
Docentes Especialistas	DE	04	Representa al personal con función de especialista en aéreas específicas
Coordinadores	CC	05	Se refiere a los docente que cumplen horas de aula en el plantel como coordinadores
Docentes de Educación Inicial	DEI	04	Se refiere a los docente que cumplen horas de aula en el plantel en Educación inicial
Total		22	

Fuente, Guerrero 2023

Atendiendo a los criterios que son pertinentes en función de la perspectiva que tiene el investigador para estos momentos del estudio se considera que los argumentos siguientes han sido valederos para considerar su capacidad de informantes en cuanto a la naturaleza del objeto:

1.- El director es identificado como el líder que representa a la institución educativa, es quien establece los parámetros pertinentes en cuanto a la organización y desarrollo de los planes y programas educativos y socio comunitario, permitiendo una relación abierta del escenario escolar. Es quién podrá aportar ideas claves para categorizar el ambiente que emerge actualmente en la referida institución, permitiendo conocer a partir de sus aportes, las características del liderazgo que se suscita entre los miembros que forman parte de ella, especificando los factores que promueven la relación bidireccional entre los actores, siendo a su vez, el protagonista del accionar directivo, interpersonal, comunitario y colectivo orientado hacia la homogeneidad de su liderazgo.

2.- El coordinador con función administrativa es identificado como recurso asistente o adjunto al líder o representante principal de la institución educativa, en este caso es calificado como informante clave, en virtud de corresponder con elementos que pueden precisar en determinados momentos las cualidades que coinciden en la influencia del líder y de los comportamientos dentro de su liderazgo arraigado al patrón establecido en la institución, además puede comprender y evidenciar el tipo que se manifieste y el alcance de su accionar a objeto de su consolidación y posicionamiento en el escenario educativo, siendo necesario ventilar el sistema de debilidades que emergen de este desempeño lo cual conducirá posteriormente a la promulgación de un axioma o paradigma teórico cuyo propósito será amoldar el liderazgo en función de su convergencia con el deber ser del líder transformacional.

3. Los docentes bien sean de aula o especialistas identifican el eslabón o enlace comunitario entre los líderes y los docentes; para efectos de la investigación se han valorado como informantes claves porque son los que día a día laborando dentro y fuera del aula conocen y hacen vida mediante su experiencia en el conocer de las necesidades dentro y fuera de la institución. En las instituciones rurales muchos docentes participan en el desempeño de sus funciones como directores y coordinadores a su vez y por esta razón deben estar actualizados respecto a la matriz de opinión comparten los

lineamientos de las coordinaciones o zonas educativas de las que dependen los planteles. Así mismo, son los docentes quienes se encargan de la planificación y abordan dentro de la misma bien sea institucional o de aula problemáticas y los mecanismos metodológicos para solventarlos dentro de las posibilidades de la institución y la comunidad quedando una vez más la convergencia entre los actores su liderazgo pertinente a las condiciones laborales.

Criterios de rigurosidad científica

La validez corresponde a una preocupación constante en todos los procesos investigativos; las cuestiones sobre validez han emergido históricamente en el contexto de la investigación experimental, por lo que a partir de allí comienzan a surgir las respuestas a los objetivos planteados. Es decir, que es un proceso a través del cual se realizan afirmaciones y se evalúa la credibilidad de las observaciones, interpretaciones y generalizaciones.

Las ciencias histórico-hermenéuticas (ciencias interpretativas) producen el conocimiento interactivo que subyace en la vida de cada ser humano y de la comunidad de que forma parte; igualmente, la ciencia social crítica produce el conocimiento reflexivo que el ser humano necesita para su desarrollo, emancipación y autorrealización. Martínez (1999) considera La validez como el recurso que permite examinar de manera subjetiva al objeto investigado.(p. 35).

En este caso particular, el investigador sencillamente consideró las observaciones pertinentes a fin de que se pudiese guiar la respectiva entrevista por medio de planteamientos más rigurosos y consecuentes, es decir, que pudieran aportar mayor información para clasificar, escudriñar y evaluar finalmente según las expectativas de la investigación.

Es por ello que, Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, (2008) definen a otro elemento clave para la verificación de instrumentos como lo es el juicio de expertos como la aprobación fundamentada de un instrumento por parte de personas experimentadas en el tema. (p. 29)

Respecto a la fiabilidad es el otro requisito de calidad de todo instrumento de medición, se define como el grado con el que un instrumento mide con precisión y descarta el error, y lo hace a través de la consistencia, la estabilidad temporal y el

acuerdo entre los expertos, y es precisamente incorporar planteamientos o preguntas que permitan al investigador obtener información profunda y completa a través de los círculos de entrevista con cada uno de los sujetos o informantes.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Este segmento corresponde al conjunto de unidades estudiadas y desde donde se reconstruye la información en función del tema teórico, constituye el apoyo empírico para generar las conclusiones de la investigación. En virtud de lo anteriormente expuesto, la unidad de análisis seleccionada para la presente investigación está representada por los coordinadores, los docentes y directivos que forman parte de la totalidad de la población, de los cuales se consideran parte de ellos como informantes claves durante el desarrollo del estudio, partiendo de unos criterios de selección que serán definidos oportunamente para la escogencia de los mismos.

La investigación cualitativa contempla el uso de técnicas, tales como las entrevistas y el análisis de los documentos. Al respecto, Hurtado (2009) manifiesta que, las técnicas de recolección de datos son elementos que le permiten al investigador conseguir información relevante respecto a la realidad que estudia. (p. 116).

Para llevar a cabo este estudio se ha empleado como técnica de recolección de información la entrevista estructurada a los informantes seleccionados, siendo necesario escoger, en principio, la temática relacionada con la naturaleza del líder en la institución en referencia para conocer su percepción sobre el tema y las propuestas o sugerencias que promovieran el cambio. Por su parte Martínez (2010) considera que la entrevista es el encuentro directamente con el participante dentro o fuera del escenario investigado (p. 99).

En éste caso, la entrevista se realizó en las áreas de trabajo, lo cual se estima lo más conveniente para este proceso investigativo. Igualmente, se hizo uso de un diario de notas y la consulta a los documentos para obtener los aspectos contextuales que fueron cotejados con los resultados (previamente codificados, categorizados, organizados y sintetizados), de las entrevistas estructuradas realizadas a los informantes clave, sometidas previamente a un proceso de interpretación y reflexión.

En lo que respecta al resultado de la consulta documental los aspectos contextuales fueron concretados en una base conceptual de las dimensiones y categorías previas obtenidas que sirvieron como base para la construcción del guion de entrevista que se estructuró en 12 (doce) preguntas con criterio abierto donde los informantes claves dieron sus respuestas de manera objetiva y atendiendo a sus propias experiencias. Para Hurtado (2009), el guion de entrevista es un instrumento empleado para aplicar la entrevista, el cual es manejado por el entrevistador, quien registra la información obtenida del entrevistado. (p. 86). El guion de entrevista se aplicó a los informantes claves conformados por 22 docentes (directivo, coordinadores, especialistas, docentes de aula) atendiendo los mismos criterios en las preguntas.

Otra estrategia utilizada para la recolección de información fue la revisión de documentos que avalan las características del liderazgo en los docentes en las escuelas rurales como premisas del estudio subsiguiente. Esto consistió en revisar hechos, y actividades que se realizan dentro de la institución. Estos hechos y actividades se registraron en un diario de anotaciones o papeles de trabajo. Los registros obtenidos de esos documentos fueron categorizados y sometidos a un proceso de revisión, análisis, interpretación y reflexión. Es necesario acotar que el investigador utilizó la técnica de observación en todo el proceso de investigación utilizando notas, grabaciones, para recabar información precisa y pertinente que ayudó a conformar las premisas para la entrevista y las teorías adecuadas.

En función de lo anterior, Bautista (2009) describe que la Observación cualitativa denominada también observación de campo observación directa u observación participante es precisamente cuando existe una relación directa entre el investigador con el objeto de estudio. (p. 121).

Todas las entrevistas realizadas fueron grabadas a través de celular y posteriormente transcritas para facilitar su utilización para efecto de la discriminación de datos y clasificación de las categorías presentes en cada una de ellas.

Técnicas y análisis de la información

Según Sandín Esteban (2003), la investigación busca describir, comprender e interpretar los distintos fenómenos que se desarrollan en la institución los cuales tienen que ver con

el estatus que comprende la realidad del liderazgo del docente en las instituciones rurales que impera en el contexto, aunado a ello se valoran los recursos que circunstancialmente establecen un tipo de liderazgo que se considera no pertinente a las congruencias de un entorno educativo ideal viéndose así las necesidades de los docentes relativamente comprometidas.

Por otra parte, el estudio corresponde al enfoque de carácter fenomenológico, basado en describir los elementos dentro del contexto del docente en las escuelas rurales, se delimitan las unidades temáticas y se determina el tema central, se expresa y se reflexiona el tema principal integrándolos en una estructura descriptiva para enriquecer los contenidos que se analizan de acuerdo al guion de entrevista elaborado con soporte valedero de las unidades planteadas en temas concretos para luego ser discutidos y analizados.

Tal y como se ha señalado, la intención de este trabajo está implicada con un estudio que tiene que ver con el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional que afecta a los docentes de la escuela Bolivariana “La Aduana” la cual está ubicada en zona rural en el municipio Guácimos del estado Táchira, haciendo alusión al liderazgo ejercido por los directivos en función de los procesos administrativos, operativos y pedagógicos del plantel, y que se traducen como elementos que afectan igualmente al sistema de necesidades que tienen actualmente.

El patrón de análisis ha formado parte del criterio de organización que ha considerado el investigador a fin de extraer de la información recopilada en cada informante en cada una de las categorías y sub categorías para así conseguir la premisa emergente y guía de la solución o teoría generada como producto del trabajo descrito.

Categorización de las unidades temáticas

En la metodología cualitativa, los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que según Martínez (2010), se deben realizar una serie de pasos tales como; Categorización, Estructuración, Contrastación, Teorización, Validez y Fiabilidad. se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente. (p. 211).

En esta fase de la investigación se ha procedido con la indagación sobre la documentación en las teorías conformadas por la revisión documental con previo análisis y descripción sistemática, comparando las fuentes y fijando ideas aproximadas del hecho a estudiar considerando la presente temática: el docente, la educación rural y las escuelas rurales; la gestión directiva del docente, el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y por supuesto, el liderazgo como factor ontológico. Estas acciones han permitido identificar las deficiencias y vacíos de información, lo que ha constituido la base para el diseño del guion de entrevista apoyado por otros instrumentos como notas, fotografías correspondientes a la observación continua y permanente del investigador.

La categorización consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2008) en la interpretación de elementos que resulten relevantes a un interés investigativo conocido o por conocer de un objeto determinado (p. 516). En esta etapa, se relacionan los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones de otros investigadores, se comparan, se logra disipar y entender las diferencias y así llegar a una integración y enriquecimiento de los conocimientos del área estudiada.

Partiendo de los temas seleccionados y de las relaciones establecidas entre las categorías, se completó el ciclo del análisis cualitativo al presentar el sentido y el significado de tales relaciones, además de generar teorías con las que desarrolla un entendimiento profundo sobre el fenómeno estudiado. Entre las herramientas que el investigador ha soportado como alternativa viable para el análisis y sistematización de los datos ha vinculado elementos de la teoría fundamentada.

Al respecto, Cuesta (2006) explica que es una unidad de análisis que interrelaciona conceptos y los compara con otros recientes a fin de definir variantes que favorezcan el surgimiento de conceptos nuevos. (p. 137), esto deriva en una teoría donde los datos están muy relacionados entre sí, entonces la teoría surge producto de la interacción de estos datos, analizados de manera científica y que serán un reflejo más preciso de la realidad que se está estudiando. Cuando se utiliza el método de la Teoría Fundamentada, no es otra cosa más que una interpretación analítica del mundo de los participantes y de los procesos para construir esos mundos.

Los criterios para poder evaluar la investigación que se apoye sobre la Teoría Fundamentada se sitúan en la priorización de la experiencia de los participantes a través de un funcionamiento que explique la mayor variedad posible, además de existir una relevancia al fenómeno en estudio y una posibilidad de la propia teoría de modificarse, es decir, que la teoría pueda acomodarse a nuevos hallazgos, A continuación, se muestra el cuadro de categorías formuladas para la investigación en concreto:

Cuadro 2: Categorización de las temáticas.

Objetivo	Temática	Código	Categorías	Código	Sub categorías
Indagar el desempeño del liderazgo presente en los directivos de la escuela la Aduana ubicada en Curazao municipio Guácimos estado Táchira como parte de su integración educativa.	El docente, la educación rural y las escuelas rurales	1.1	El docente en las instituciones rurales	1.1.1	Perfil del docente
		1.2	La educación rural	1.2.1 1.2.2 1.2.3	Bases conceptuales de la educación rural Gestión directiva Liderazgo
Interpretar el desempeño del directivo como líder transformador, holístico y organizacional en la escuela la Aduana ubicada en Curazao municipio Guácimos	La gestión directiva del docente, el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional	2.1	Liderazgo	2.1.1	Cualidades del Líder Transformador Holístico Organizacional
		2.2	Cultura organizativa	2.2.1	Bases de la Cultura Organizativa Normas Valores Actitudes, creencias
Formular postulados teóricos que proporcionen herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales para el desempeño del liderazgo presente en los directivos pertenecientes a escuela la Aduana ubicada en Curazao municipio Guácimos	Aproximación teórica para la gerencia educativa	3.1	Postulados	3.1.1	Ser y deber ser

Fuente: Guerrero, Oscar (2022)

CAPITULO IV

Análisis de la Información Recolectada y Testimonios de los Informantes

En esta sección se muestran los estratos de las informaciones comprimidas en cada una de las unidades temáticas y sub categorías que explican las opiniones delimitadas aportadas por cada uno de los informantes, guiados por los planteamientos realizados y por consiguiente precisados en cada uno de los encuentros sostenidos. Para efectos de la recopilación de la información, que se apoyó en grabaciones autorizadas, todas las entrevistas se ejecutaron en el ambiente escolar, en horas de la tarde, tomando en cuenta la flexibilidad del horario y de la intensidad de la jornada laboral, abarcando un espacio de tiempo prudencial que se ejecutó en un único encuentro con cada informante, tratando de cubrir totalmente la extensión del formulario.

En el caso particular, se hicieron valoraciones sobre el papel del docente, la educación rural y las escuelas rurales como parte de las cualidades del NER 170 respectivamente; por otra parte se indagó sobre aspectos que tienen que ver con la gestión directiva del docente, el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional, buscando conocer las diferentes conceptualizaciones que el grupo de informantes maneja al respecto para así poder establecer los fundamentos de la Aproximación teórica de la gerencia educativa que conlleve a un equilibrio primordial en pro de la eficiencia y la consecución de la calidad escolar.

Como se ha manifestado con anterioridad, las entrevistas mostraron un cierto grado de profundidad, tratando de generar datos suficientes para establecer las comparaciones suficientes que subyacen en el único propósito de exteriorizar el tipo de liderazgo que requiere la comunidad escolar, lejos de la realidad común que impera en la gran mayoría de manuales y textos escritos para manifestar ideas suficientemente claras ya que aún

no terminan de convalidar con la aplicabilidad del desempeño que cada uno de los actores refleja.

Los propósitos del investigador para poder encabezar un punto de reflexión crítico a la situación que actualmente describe a la comunidad escolar está relacionado con Indagar el desempeño del liderazgo presente en los directivos de las escuelas rurales pertenecientes al N.E.R.N°170 como parte de su integración educativa; a partir de este análisis, se pudo diferenciar algunas carencias y aspectos que por sus logros y divergencias, requieren ajustes significativos para alcanzar una relación interpersonal productiva y que por ende, permita que la gerencia del directivo sea reconocida y avalada como tal.

Una vez que se han precisado los elementos que acompañan al liderazgo, ha sido conveniente explicar el rol que se ha asumido desde la dirección para demostrarlo, valorando las inquietudes, perspectivas y virtudes que acompañan a la gestión directiva, para así promover las resoluciones correspondientes a un verdadero liderazgo, en este caso, el paso siguiente constituye el esfuerzo del investigador por interpretar el desempeño del directivo como líder transformador, holístico y organizacional en las instituciones educativas del N.E.R.N°170 y de esta manera consolidar fundamentos a partir de postulados teóricos que proporcionen herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales a la función del liderazgo ejercido desde la función directiva.

Unidades temáticas y Categorías Emergentes

Cuadro 3. Categorización y codificación de la primera Unidad Temática.

Temática	Código	Categorías	Código	Sub categorías
El docente, la educación rural y las escuelas rurales	1.1	El docente en las instituciones rurales	1.1.1	Perfil del docente
			1.1.2	Bases conceptuales de la educación rural
	1.2	La educación rural	1.2.1	Gestión directiva
			1.2.2	Liderazgo

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

Descripción de la PRIMERA unidad temática: el docente que cumple sus funciones dentro de las escuelas rurales debe ser una gerente dinámico, proactivo,

participativo, transformador con visión holística y sobre todo un conocedor en los ámbitos y elementos gerenciales y organizativos para desempeñarse dentro de las instituciones educativas rurales con eficiencia, experiencia que abarque la experticia y la eficacia en su más alto nivel productivo. Esta unidad temática abarca las siguientes categorías:

1.1 El docente en las instituciones rurales (DIR)

1.2 La educación rural (ER).

Análisis de la PRIMERA Categoría Emergente (DIR).

Comprende la siguiente sub categoría:

1.1.1 Perfil del docente: El docente que cumple funciones en las escuelas rurales es un nato innovador de conocimientos y aprendizajes para sus estudiantes debido a que debe planificar actividades con los recursos disponibles en su comunidad por la disposición precaria de los materiales; así mismo, organizar su tiempo de manera que pueda distribuir satisfactoriamente su jornada diaria pedagógica donde atiende inclusive multigrados y cátedras académicas combinadas con su rol de gerente en la organización de la institución garantizando la entrega adecuada y oportuna de recaudos administrativos que son exigidos por las directrices de los Núcleos Escolares. Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): *El perfil del docente rural abarca aquellas capacidades que son requeridas para el desempeño de actividades con exclusividad en el ramo y ambiente rural, donde el docente, ojala pueda demostrar inclusive **conocimientos empíricos de las áreas que circunscriben el escenario del núcleo.***

Informante 2 (DDC02): *El denominado perfil del docente en el área rural particularmente considero que puede ser cualquier docente, siempre y cuando se sienta a gusto con las actividades particulares que se realizan en las instituciones del núcleo, digo particularidad, porque lógicamente el docente **tiene que entender que una institución rural maneja un contexto totalmente diferente al de una escuela de la ciudad.***

Informante 3 (AP): *Yo considero que un docente de educación rural tiene que tener un pregrado por lo menos en educación rural o alguna experiencia con un ramo determinado de cualquiera de las áreas como agricultura, horticultura o fruticultura por decirlo así, ya que los planes y las actividades escolares involucran obligatoriamente **el desarrollo de clases donde el estudiante tenga contacto directo con la naturaleza y aproveche los medios de los cuales ésta dispone para su subsistencia.***

Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el perfil de docentes del área rural, el grupo de ideas son: *Docentes que tienen vocación, experiencia o ambas cosas para el desarrollo y **desempeño pedagógico en el campo** y áreas distintas a un aula tradicional; son aquellos que **se sienten a gusto trabajando y explotando productivamente el campo**; son los docentes que **han sido ubicados por necesidad de servicio en una institución o NER atendiendo a su propia formación y titularización**; comprende aquel grupo de docentes que intercambian actividad de aula con actividad de campo, **donde el estudiante tiene la oportunidad de desarrollar actividades asignadas directamente en contacto con la naturaleza, aprende de los productos que se generan en su localidad y adquiere cierta experiencia para trabajar**; es aquel docente con **la experiencia y el manejo de las herramientas oportunas para formar estudiantes en materia rural**, a fin de garantizar la continuidad de la explotación del campo; es el docente que desempeña su profesión a través de la promoción de valores como el trabajo, la preservación y la explotación sana de los recursos naturales que existen en su entorno inmediato.*

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el perfil de docentes del área rural, el grupo de ideas son: *Es el docente que tiene que tener conocimientos sobre el manejo de la tierra, la descripción y tratamiento de los diferentes tipos de suelo, del uso de fertilizantes, métodos de cultivo, organización de sembradíos, en fin, **de todo lo que tiene que ver con siembra, explotación y recolección**; el docente rural es aquel que tiene un perfil relacionado no con exclusividad pero si con preponderancia hacia las actividades del campo, el manejo de herramientas, elementos naturales y materiales que afectan directamente a las jornadas de siembra, **buscando siempre la máxima recolección y***

reaprovechamiento de los espacios utilizados; las características de este tipo de docente va más allá de la enseñanza y la pedagogía orientada hacia las labores del campo, **donde requiere del apoyo de personal con experiencia como el campesino para aplicar conocimientos sólidos y rentables en el aprovechamiento de los espacios que se consideran productivos y agrícolas;** el perfil de un docente con funciones rurales comprenden la dedicación en base a la experiencia en labores de campo a base de vocación y gusto por el trabajo que se requiere en el campo, **puesto que no todos los docentes ubicados en éstas áreas quieren desempeñar un trabajo acorde a las necesidades del espacio que se ocupa,** es por ello que las autoridades competentes deben velar por la continuidad de los papeles y roles de calidad en la consecución de labores pedagógicas y de enseñanza que van más allá de la formación de los futuros forjadores del poder productivo del país.

Informante 6 (CC1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el perfil de docentes del área rural, el grupo de ideas son: *Dentro de ésta categoría de docentes con perfil rural podemos ubicar a aquellos docentes que se desempeñan de manera simultánea en el aula y en las labores del campo, enseñando a base de su experiencia y conocimientos sobre **el manejo de la tierra y de animales para fines productivos;** particularmente considero que **el docente en educación rural no puede ser cualquier docente,** debe ser precisamente aquel docente con los conocimientos bien fundamentados en el manejo de todos aquellos recursos que aporta la naturaleza y que a través de la agricultura requiere de su apropiada explotación para beneficio suyo y de la sociedad en general; **este docente desarrolla actividades de valoración de terrenos y de especies vegetales a fin de generar los alimentos que la población necesita para subsistir** en el tiempo y el espacio, **es la persona más importante para la vida de la sociedad** ya que, aparte de ser la educación la madre de todas las ciencias, el enseñar cosas que tienen que ver con el cuidado y la interacción de la naturaleza, implica mucho más que una experiencia y un aprendizaje productivo y necesario; este perfil particularmente debe comprender aquellos esfuerzos pedagógicos por enseñar a cuidar y preservar el sustento de la vida que es la agricultura, es por ello que las entidades gubernamentales y sobre todo la zona educativa **debe interceder de manera permanente para que no se pierda la esencia del trabajo***

agrícola en el país porque en vista de cómo va el país, prácticamente vamos a llegar a depender de la agricultura más temprano que tarde por la destrucción de la industria petrolera.

Informante 7 (DEI1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el perfil de docentes del área rural, el grupo de ideas son: *Desde mi punto de vista considerando que mi trabajo es con niños de educación preescolar o inicial, es importante que desde esta tierna edad, se promueva primero en los docentes las habilidades para enseñar desde el punto de vista de las actividades agrícolas a éstos niños como un elemento motivador para que más adelante ellos sientan interés por desempeñarse en éstas áreas y comprendan lo valiosas que son; todos nosotros debemos considerar que ya es hora de retomar a la agricultura, en vista de las situaciones que estamos viviendo y que si no se le ponen reparo, prácticamente vamos a tener que ser todos agricultores y volver al siglo XIX, no solamente estos docentes del área agrícola, sino prácticamente todos; la enseñanza de los valores agrícolas para mí tienen mucha trascendencia, no solamente en Venezuela, sino en todo el mundo, el valorar la agricultura y la tierra, prácticamente se dota al país de las bases fundamentales para la total supervivencia; estos docentes desempeñan una actividad que si bien, no debe colocarse por encima de la actividad que desarrollamos otros docentes, sin embargo, requieren de todo el apoyo de cada uno de nosotros para que su labor no se vea interrumpida y que ellos de manera constante reciban la motivación suficiente para seguir enseñando y desempeñándose en ésta área que desafortunadamente no es del agrado de la mayoría, a todos nos gusta es ver los productos listos para comprarlos pero ni siquiera nos imaginamos lo difícil que es ponerlos al alcance de todos nosotros y eso es lo que la gente no ve, ven al campesino como una persona inferior y déjenme decirles que el docente del área rural es como un campesino más, que contribuyen a que todos nosotros podamos vivir, es hora de darle un cambio a estas posturas tan erróneas y brutas de la gente ignorante.*

Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 4. Definición del perfil del docente de educación Rural

ANALOGÍA CONTEXTUAL	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
	Conocimientos empíricos de las áreas que circunscriben el escenario del núcleo	Son los conocimientos que ha adquirido por su experiencia constante en las labores del campo
	Tiene que entender que una institución rural maneja un contexto totalmente diferente al de una escuela de la ciudad	El trabajo pedagógico de una escuela rural tiene como premisa el contacto directo con las labores del campo fuera del aula
	El desarrollo de clases donde el estudiante tenga contacto directo con la naturaleza y aproveche los medios de los cuales ésta dispone para su subsistencia	El docente debe conocer y aprender a producir lo que le sirve de alimento para su propia supervivencia Es convertir al campo en un aula de clases
	Se sienten a gusto trabajando y verdaderamente explotando productivamente el campo directamente con el campo	Hace mención a la vocación de trabajar
	Han sido ubicados por necesidad de son ubicados por conveniencia o atendiendo a su propia formación y por ausencia de otros espacios lo que	Involucra probablemente a aquellos docentes que sin menoscabo de su servicio en una institución o NER perfil
	titularización	no es productivo para el contexto Donde el estudiante tiene la oportunidad de desarrollar actividades asignadas directamente en contacto con la naturaleza, aprende de los mismos productos que se generan en su alternativa en pro de una calidad de vida y adquiere cierta experiencia vida sólida para trabajar
	De todo lo que tiene que ver con siembra, explotación y recolección	Es preciso conocer cuando, como, y que sembrar dependiendo de una serie de factores naturales y económicos
	Buscando siempre la máxima reaprovechamiento de espacios utilizados	Es decir, desarrollar la siembra recolección y cosecha los espacios utilizados
	Donde requiere del apoyo de personal con experiencia como el campesino	Aplicable a aquellos docentes con conocimientos básicos en las labores

Definición del perfil del docente de educación Rural

Definición del perfil del docente de educación Rural

para aplicar conocimientos sólidos y básicas del trabajo de campo o con rentables en el aprovechamiento de poca experiencia en el ramo y que por los espacios que se consideran ende necesitan del conocimiento aprovechables y agrícolas complementario para poder desempeñarse

Publicados en éstas áreas quieruesto que no todos los docentes en Hace mención a que existe un grupo desempeñar un trabajo acorde a las exclusivo reducido de docentes que si necesidades del espacio que se ocupa se identifica con su trabajo rural El manejo de la tierra y de animales Concibe a la explotación animal como para fines productivos parte integrante de la labora agrícola

La vocación forma parte de la calidad El docente en educación rural no y particularidad del trabajo que se puede ser cualquier docente requiere desarrollar en este escenario escolar Este docente desarrolla actividades de valoración de terrenos y de especies La labor de éste docente es única y vegetales a fin de generar los conlleva a un valor agregado del cual alimentos que la población necesita dependen todos para subsistir

Es la persona que desempeña un trabajo generalmente no grato pero de Es la persona más importante para la gran valor en comparación con el vida de la sociedad resto de las actividades de otros

sectores Debe interceder de manera permanente para que no se pierda la esencia del trabajo agrícola en el país Todos los venezolanos debemos ir porque en vista de cómo va el país, formando la idea de integrarnos al prácticamente vamos a llegar a trabajo agrícola como alternativa de depender de la agricultura más manutención temprano que tarde por la destrucción de la industria petrolera

Como un elemento motivador para que El apoyo al trabajo de campo implica más adelante ellos sientan interés por desempeñarse en éstas áreas y una corresponsabilidad de todos para

comprendan lo valiosas que son beneficio de todos

Evidencia que el vinculo con el trabajo Si no se le ponen reparo, agrario no se manifiesta precisamente prácticamente vamos a tener que ser por apoyar a la producción nacional todos agricultores y volver al siglo XIX sino más bien por necesidad del colectivo

Definición del perfil del docente de educación Rural

El valorar la agricultura y la tierra, Se está reconociendo que la prácticamente se dota al país de las agricultura ha representado siempre bases fundamentales para la total la verdadera razón de trabajo supervivencia productivo justificando su

denominación como sector económico primario

Es una correspondencia para con el

Requieren de todo el apoyo de cada país entendiendo que en el país no uno de nosotros para que su labor no existen otras opciones para trabajos se vea interrumpida de cualidades benéficas

Esto hace referencia a una de las causas que debilitó al sector agrícola Que desafortunadamente no es del tras el surgimiento de la explotación agrado de la mayoría petrolera alrededor del año 1914

dejando una huella que aún perdura en la sociedad venezolana

Ni siquiera nos imaginamos lo difícil Hace referencia a la desvaluación de que es ponerlos al alcance de todos la que es objeto el campesinado, nosotros y eso es lo que la gente no donde existe una total resistencia a trabajar la tierra por orgullo y vanidad

El papel dependiente con la Que contribuyen a que todos nosotros agricultura como única alternativa de podamos vivir, es hora de darle un supervivencia en el país al parecer cambio a estas posturas tan erróneas tiende a ampliarse con el pasar de los y brutas de la gente ignorante años, lo que ahonda en un cambio obligado de estatus para la mayoría

Fuente: Guerrero Oscar (2023)

Análisis de la SEGUNDA Categoría Emergente (ER).

Comprende las siguientes sub categorías:

1.2.1 Bases conceptuales de la educación rural: la formación del docente para integrar el contexto escolar rural y su práctica pedagógica y gerencial parte de su determinación y concepción en su capacidad creadora para solventar situaciones de conflicto tanto en su labor como gerente de aula y líder comunitario debido a que se enfrenta a factores que son determinantes tales como el espacio geográfico, los recursos disponibles en la comunidad, las condiciones socio-económicas y culturales de los pobladores, la infraestructura de las instituciones, los recursos dispensados por el nivel nacional, municipal y central que son

elementos que generan participación activa para la búsqueda de soluciones donde el docente debe estar claro en su rol de planificador, comunicador, evaluador, organizador y supervisor para propiciar ambientes acordes a su mención y modo de trabajo circunscritos por situaciones didácticas de enseñanza y aprendizaje que se vinculan a el entorno. Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): **La educación rural comprende el entorno donde el educador proyecta su experiencia en el manejo de recursos netamente naturales y enseña a sus estudiantes a valorar la tierra y establecer un compromiso de trabajo y de crecimiento para el futuro y las nuevas generaciones**

Informante 2 (DCC02): **En el marco de la educación rural, docentes y estudiantes tienen el compromiso de trabajar la tierra en las condiciones adecuadas para tal fin, siendo el objetivo principal aprovechar los espacios y generar alimento y recursos para la subsistencia de la población y de los sectores vinculados directamente con los mismos.**

Informante 3 (AP): **Desde el punto de vista de la planificación el docente en la educación rural tiene que tener presente las necesidades del entorno en cuanto a la explotación y al aprovechamiento de los espacios agrícolas, enseñando a los estudiantes las técnicas y el empleo de materiales y suministros idóneos para conseguir este objetivo, ojalá a corto plazo, lo cual debe ser la premisa de coacción en todos los niveles académicos.**

Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docente, su apreciación sobre las bases de la educación rural son las siguientes: **La educación rural tiene que comprender a todos los niveles pero tomando en cuenta también que el conocimiento no es solo académico sino que se debe proyectar experiencia en el manejo de los campos y la agricultura, al parecer esto no forma parte de las expectativas del gremio; para mi concepto, la educación rural comprende la interacción efectiva entre los habitantes del campo, la escuela y las instituciones allí presentes para así dotar de los recursos necesarios para que los estudiantes y los docentes puedan cumplir su trabajo que es aprovechar al máximo lo que se tiene; cuando se habla de educación rural, es indispensable que todos los actores**

estén completamente claros que la productividad se hace es trabajando y demostrando los conocimientos en el manejo de la tierra y de los recursos naturales, olvidarse de que somos de la ciudad y que no nos podemos ensuciar, **porque si nos gusta ver la comida en el plato, es bueno entender el esfuerzo que se tiene que hacer para que ésta comida esté sobre la mesa; muchos hablan de cosas maravillosas en sus planificaciones pero cuando se va a ver el trabajo realizado en el campo, no se parece ni la cuarta parte de lo que han dicho que iban a hacer, es por ello, que a estos núcleos les hace falta supervisión** para que los principios de la llamada educación rural puedan cumplirse y demostrarse a cabalidad, actualmente se ve el fenómeno de que **nadie quiere estar en las aulas sino sentadotes en las oficinas sin hacer nada para que los llamen jefes; debe entenderse que la educación rural requiere dentro de sus elementos fundamentales el espacio cooperativo de la sociedad en virtud de que como los organismos competentes ya no aportan nada para ejecutar proyectos de envergadura, entonces se debe aprender a valorar lo poco que se tiene y de esta manera desarrollar o cumplir con proyectos inicialmente sencillos y que a medida que el tiempo transcurra poder cumplir con objetivos cada vez más competitivos; en la educación rural lo importante es el trabajo colaborativo y cooperativo entre los miembros de la comunidad para con la escuela, de tal manera que el docente cuente con el espacio y los recursos necesarios para desarrollar su trabajo y de esta forma cumplir con los objetivos planificados; la educación rural es el proceso de enseñanza y aprendizaje que se cumple tomando en cuenta al ambiente y al campo como centros de acción para ejecutar proyectos educativos de aprovechamiento y explotación de la tierra a través de los cultivos, generando productos que satisfagan a las necesidades plenas de alimentación que suelen existir en la comunidad, es por ello que los docentes, que allí interactúan deben estar altamente capacitados para enseñar a sus estudiantes a trabajar por la vida y por su propia subsistencia, en virtud de que estos conocimientos permanecen durante todas las generaciones.**

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre las bases de la educación rural son las siguientes: *En el marco de la educación rural el propósito fundamental es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y los conocimientos empíricos que se dispongan para poner en*

condiciones idóneas al campo para la producción y su debido aprovechamiento, considerando también que las deficiencias siempre tratarán de afectar todo trabajo que se proyecte realizar en virtud de que **la educación implica una de las áreas que por lo visto luce menos atractiva para ejercer por parte de los docentes, y más aún de aquellos que están egresando últimamente, que no quieren tener contacto alguno con éstas áreas ni mucho menos con el aula;** la educación rural representa los espacios de interacción entre docentes y estudiantes en un ambiente netamente natural, donde el aula viene a convertirse en un lugar de aprendizaje totalmente innovador, en la que docente y estudiante aprenden a subsistir y aprovechar los recursos a su alcance para su estabilidad y sostenibilidad, **puesto que la agricultura en este país es lo único que nos está quedando para dejarle a las generaciones procedentes;** en la educación rural el trabajo y la cooperación tienen que visualizarse en todo momento, es por ello que una de las grandes ventajas que existen en estos espacios es que el trabajo es netamente visible, **que nadie puede argumentar con escritos lo que se ha realizado sino que esto debe demostrarse y la forma de demostrarlo es evidenciando un trabajo en el campo;** las características de la educación rural representan aquel espacio educativo donde se enseña a trabajar en aquellas áreas que son primordiales para el futuro de toda sociedad aunque esto cueste reconocerlo, la agricultura ha representado la subsistencia del mundo por muchos años y que lamentablemente **la avaricia y el trabajo fácil han convertido al trabajo en el campo como una obligación muy mal pagada y poco reconocida.**

Informante 6 (CC1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre las bases de la educación rural son las siguientes: el trabajo que se cumple en el NER respecto al desarrollo de la educación rural presenta sus inconvenientes, al parecer, **no todos están claros sobre el sentido de la responsabilidad que se debe proyectar a efectos de este sistema educativo que es totalmente diferente a una escuela de la ciudad donde los objetivos prácticamente tienen prioridad en otros proyectos,** es necesario revisar los elementos que se planifican para fijar criterios comunes; **la educación rural implica el desarrollo de actividades que en concordancia con el aula y la planificación del trabajo a realizar impliquen necesariamente la buena interacción con el campo y el espacio abierto**

que se ofrece en la institución para generar los productos que se buscan a través de los proyectos; dentro de las expectativas que suele representar la educación rural en el NER **es importante motivar al docente puesto que cada vez se está viendo que el docente no se integra totalmente al desarrollo de actividades netamente visibles si no que todo lo hace como por cumplir con su rol de docente** pero no se está preocupando por desarrollar un trabajo reconocido; valorando el trabajo que se ejecuta en el grupo de escuelas que conforman a esta comunidad, el trabajo no es suficientemente atractivo, mejor dicho, el producto que se consigue, primero por la poca motivación del docente, y segundo por la alta carencia de materiales que se supone son necesarios para cumplir con los proyectos en éstas áreas, es por ello que se insiste en que **el gobierno nacional debe cumplir con los que se pregona en tantos lineamientos que a cada nada están enviando, exigen mucho y dan poco**; *considero que el sentido de la educación rural está claro, lo que hace falta es socializar los beneficios que se pueden conseguir con el trabajo colaborativo, puesto que eso es lo que la gente suelen buscar, los beneficios, para que el esfuerzo sea mancomunado y no ve lo que está sucediendo en muchas instituciones en la que son pocos los que realmente tienen el sentido de pertenencia y quieren que, a pesar de la crisis, salir adelante, es por ello que insisto en que la motivación seguida, que haya un poco de exigencia y supervisión son los ingredientes idóneos para recuperar y mantener la identidad escolar.*

Informante 7 (DE11-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre las bases de la educación rural son las siguientes: *desde la perspectiva de la educación inicial, los docentes deben evaluar y establecer objetivos más alcanzables para este nivel, pero también se insiste en que ellos solos no pueden desarrollarlos, aquí en la comunidad escolar hace falta más unión y una mejor identidad para proyectar mejor a la institución para que los niños entiendan la importancia de su aprendizaje y se esmeren más adelante por aprender más; desde la esencia de la educación rural, se deben impartir valores que estén coaccionados con la preservación, la explotación sana y el compromiso solidario de todos los miembros de la comunidad para alcanzar objetivos que beneficien a todos los actores, para ello es imprescindible proyectar el mejor trabajo a través de las planificaciones que se hacen*

para generar y orientar los aprendizajes, **si en este nivel los objetivos son palpables, a medida que el tiempo transcurra los logros podrían ser mejor que los esperados, traducidos en un ambiente mejor conservado, productos de consumo sanos y una sociedad más unida;** la educación rural constituye una de las mejores experiencias de aprendizaje que se pueden impartir en cualquier espacio, pero para ello **es importante que las autoridades entiendan que las instituciones prácticamente nos estamos quedando sin recursos para subsistir, que hace falta de todo para continuar con los proyectos de envergadura que beneficien a las sociedades,** estamos prácticamente solos, luchando contra tantas adversidades que cada vez son menos tomadas en cuenta y que cada vez son peores las condiciones de trabajo para pensar en cosas que se escriben muy bonito pero que a la hora de la verdad son imposibles de lograr; la educación rural en la institución constituye ahora como un reto, estamos viendo situaciones que difícilmente podríamos pensar anteriormente, especialmente aquellos docentes que tenemos varios años de servicios y que nos habíamos iniciado cuando las condiciones de trabajo eran otras, cuando la educación colapso las expectativas de jóvenes y viejos para trabajar, ahora la triste realidad hace que las instituciones prácticamente se queden solas, especialmente éstas con características rurales donde la gente menos siente motivación para trabajar en virtud de que los salarios no constituyen una garantía de calidad de vida, los recursos están demasiado escasos y el trabajo a realizar pues **a muchos padres no les parece que sus hijos estén realizando algo que muy poco les va a dejar** Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 5. La educación rural.

ANALOGÍA	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
CONTEXTUAL	<p>La educación rural comprende el entorno donde el educador Se refiere a docentes que de manera proyecta su experiencia en el exclusiva cuentan con los conocimientos manejo de recursos netamente específicos sobre labores de campo naturales</p> <hr/> <p>Siendo el objetivo principal</p>	

La educación rural

aprovechar los espacios y generar alimento y recursos para la Implica una alternativa para que la subsistencia de la población y de sociedad se convierta en un mecanismo

los sectores vinculados de autogestión directamente con los mismos El docente en la educación rural

tiene que tener presente las Hace referencia a que el esfuerzo que se necesidades del entorno en están realizando en el NER atiende a cuanto a la explotación y al necesidades específicas de la comunidad aprovechamiento de los espacios escolar agrícolas

El conocimiento no es solo académico sino que se debe proyectar experiencia en el

manejo de los campos y la El trabajo no es solamente agricultura, al parecer esto no responsabilidad del docente, sino que forma parte de las expectativas debe promoverse la integración escuela del gremio; para mi concepto, la comunidad para consolidar la eficiente educación rural comprende la participación de todos inclusive interacción efectiva entre los habitantes del campo, la escuela y las instituciones allí presentes

Porque si nos gusta ver la comida en el plato, es bueno entender el esfuerzo que se tiene que hacer

para que ésta comida esté sobre Muestra una de las debilidades la mesa; muchos hablan de cosas significativas del trabajo de la comunidad maravillosas en sus escolar y que está relacionado con la planificaciones pero cuando se va necesidad de supervisión en los espacios a ver el trabajo realizado en el académicos a fin de verificar el equilibrio campo, no se parece ni la cuarta entre lo planificado y lo realizado parte de lo que han dicho que iban a hacer, es por ello, que a estos núcleos les hace falta supervisión

La educación rural

Nadie quiere estar en las aulas sino sentados en las oficinas sin Es preciso evaluar las expectativas de los hacer nada para que los llamen nuevos docentes jefes

En virtud de que como los organismos competentes ya no La autogestión podría constituir la vía más aportan nada para ejecutar inmediata para solucionar los problemas proyectos de envergadura, del entorno desde la interacción escolar y entonces se debe aprender a comunitaria valorar lo poco que se tiene

En la educación rural lo importante es el trabajo colaborativo y cooperativo entre La integración durante el trabajo permitirá los miembros de la comunidad la subsistencia de la sociedad para con la escuela

En virtud de que estos Una de las virtudes de la educación rural conocimientos permanecen es su transcendencia y su posición durante todas las generaciones insustituible como medio de supervivencia

La educación rural implica una de las áreas que por lo visto luce menos atractiva para ejercer por El ejercicio de la profesión docente no parte de los docentes, y más aún comparte la experiencia de este tipo y más aún muestra la clara evidencia de que la de aquellos que están egresando vocación docente se encuentra en caída últimamente, que no quieren tener libre contacto alguno con éstas áreas ni mucho menos con el aula Puesto que la agricultura en este

país es lo único que nos está Es urgente promover la dotación de quedando para dejarle a las recursos tanto humanos como materiales generaciones procedentes a beneficio del sector primario Que nadie puede argumentar con

escritos lo que se ha realizado La educación rural implica acción más que sino que esto debe demostrarse y perspectivas a ser cumplidas, esto se la forma de demostrarlo es logra mediante la consecución de evidenciando un trabajo en el objetivos comunes campo

La avaricia y los medios fáciles La interacción de otros sectores han convertido al trabajo en el productivos y temporales ha afectado la campo como una obligación muy postura del campesino a seguir mal pagada y poco reconocida explotando la con ella tierra y mantener identidad

No todos están claros sobre el sentido de la responsabilidad que se debe proyectar a efectos de

este sistema educativo que es La educación rural tiene prioridades que enlazan elementos cada vez más

totalmente diferente a una escuela humanos y menos materialistas de la ciudad donde los objetivos prácticamente tienen prioridad en otros proyectos

La educación rural implica el desarrollo de actividades que en

Cplanificación del trabajo a realoncordancia con el aula y la izar La base de trabajo de la educación rural impliquen necesariamente la está en el campo, en el contacto abierto buena interacción con el campo y con la tierra y el medio ambiente el espacio abierto que se ofrece en la institución

Es importante motivar al docente

puesto que cada vez se está Es urgente considerar el sentido de las viendo

que el docente no se integra totalmente al desarrollo de vocaciones actuales

y la educación rural actividades netamente visibles si implica una de las realidades más nutridas

no que todo lo hace como por en este sistema cumplir con su rol de docente

El gobierno nacional debe cumplir La postura del ministerio de educación con los que se pregonan con tantos

lineamientos que a cada nada están enviando, exigen mucho y debe dejar de ser "a futuro" sino que debe dedicarse a evaluar los logros alcanzados

dan poco y proyectar metas más realistas

Es por ello que insisto en que la motivación seguida de un poco de Hace referencia a la necesidad de exigencia y supervisión son los supervisión como parte del trabajo ingredientes idóneos para eficiente y eficaz en la educación en recuperar y mantener la identidad general escolar

Aquí en la comunidad escolar La integración de la comunidad escolar hace falta más unión y una mejor corresponde con los propósitos hoy más identidad para proyectar mejor a que nunca emergentes para consolidar el la institución principio de la educación rural

Si en este nivel los objetivos son palpables, a medida que el tiempo Hace referencia a la prioridad que delimita transcurra los logros podrían ser el fortalecer valores desde la educación mejor que los esperados, primaria los cuales serán el producto de traducidos en un ambiente mejor un mejor trabajo y una mayor proyección conservado, productos de hacia un futuro prometedor considerando consumo sanos y una sociedad las deficiencias existentes en el país más unida

Es importante que las autoridades

entiendan que las instituciones prácticamente nos estamos Se insiste en promover la autogestión y quedando sin recursos para borrar la idea del paternalismo para crecer subsistir, que hace falta de todo como parte del esfuerzo de los actores y para continuar con los proyectos de no de la dependencia que el sistema de envergadura que beneficien a quiere imponer

las sociedades

A muchos padres no les parece Es necesario que los padres se integren al que sus hijos estén realizando proceso educativo y se identifiquen de algo que muy poco les va a dejar lleno con las necesidades que existen en

las instituciones para que comprendan la realidad que afecta a todo el colectivo

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

1.2.2 Gestión directiva: Piñango (1990) considera que el gerente en todo espacio debe promover el trabajo cooperativo y asegurarse de que todos los involucrados estén conectados con los verdaderos intereses del colectivo, de tal manera que pueda guiar a cada uno a asumir su rol más significativo (s/p). Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): el directivo debe caracterizarse ante todo por proyectar una gestión netamente culta, flexible y ética: al decir culta es que debe demostrar y ser el respeto

*máximo en la institución y la mejor de hacerlo es llevando una gestión totalmente honesta, flexible porque debe lidiar con todo el personal, con los estudiantes y con la comunidad, imagínense la variedad de caracteres y sobre todo ética, que significa que **la moral y la equidad forman parte de la gestión directiva, que deje una huella positiva en la institución, lo que se ha tratado de hacer en esta gestión,** de tal manera que para los próximos periodos, exista la garantía de trabajo organizado en la administración escolar.*

*Informante 2 (DCC02): en la gestión actual del directivo considero que se ha caracteriza por llevar a cabo un proceso totalmente dotado de amplia visión hacia el futuro, que se logra adaptar a las situaciones que se presentan en vista de la diversidad de instituciones que se deben atender y sobre todo audaz, porque **considero que se han encontrado recursos que hasta poco habían sido difíciles de encontrar, y que debido a la capacidad de gestión, se ha logrado que las autoridades por los menos nos paren un poco,** como por ejemplo material para el mantenimiento de algunas áreas de las escuelas, la continuidad del plan de alimentación y sobre todo el poco descenso de la matrícula, tomando en cuenta que en muchas instituciones, este problema, el de la matrícula, ha representado algo serio para la continuidad de las instituciones.*

*Informante 3 (AP): en esta gestión he podido evidenciar que existe una intención por parte del directivo que se ha caracterizado por ser flexible, creativa y con buena administración: flexible porque se ha tenido paciencia con los profesores y se les ha mejorado en cierta forma su situación para garantizar su permanencia y asistencia a la institución como por ejemplo, se les ha ajustado el horario, los permisos se han otorgado sin problemas (claro esto lo aclara mejor el director), se ha aceptado personal que hasta hace poco no había podido trasladarse, al igual que algunos docentes que tuvieron que irse porque vivían lejos, no se les puso ninguna objeción al respecto, es creativo porque este año escolar la institución ha organizado de una manera más secuencial actividades culturales y deportivas, despertando el interés de la comunidad por mantenerse en contacto con el núcleo y administrador porque sencillamente **hemos tenido que velar por los recursos que llegan, de una manera rigurosa y con supervisión permanente para evitar, como es obvio, las pérdidas.***

*Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la gestión directiva son: **el directivo no se ha destacado por llevar una gestión de primera, sin embargo ha tratado de adaptarse a las circunstancias que a diario afectan a las instituciones del núcleo,** sobre todo en educación primaria, donde considero que existen más problemas, en cierto modo ha tomado ciertas decisiones que han conducido parcialmente a solucionar los problemas aunque **pienso que le hace falta mucha experiencia, lo cual podría decirse que lo viene tapando tratando de ser carismático y caer en gracia ante los docentes y el personal para que no lo ataquen;** la experiencia que he tenido con el director ha sido muy corta pero he observado en esa poca interacción que él ha tratado de llevar una gestión tomando decisiones a cada rato, aunque **sería bueno que gran parte de esas decisiones las consultara con gente de más experiencia,** incluso con docentes que tienen más años de servicio que él, se observa que transmite las decisiones y el producto de ellas pero desafortunadamente existe un grupo de docentes que son sus preferidos y eso no puede ser, lo positivo es que en ciertos espacios colabora con la gente y de una manera u otra **trata de compensar gran parte de las peticiones que se le hacen;** pienso que la gestión del directivo es producto de una persona que podría catalogarse*

como ordenado, para mi particularmente, aunque he escuchado que a muchos no les gusta como decide, porque decide en función de lo que le dicen algunos docentes y no el colectivo como tal; he podido evidenciar también que **tiene cierto orden y organización en la oficina y con el manejo de los documentos, por lo menos aporta respuestas a casos específicos en el momento oportuno tratando de llevársela bien con todos**, es decir, para no tener problemas y no generar problemas, aunque aquí en el plantel, la gente es demasiado problemática y chismosa; he observado en cuanto a la gestión del directivo que se trata de una persona que ha tratado de ser flexible, dado quizás a la poca experiencia que tiene dentro del ministerio, porque como no es raro, **se están viendo casos en que los directivos han sido personas que ni siquiera han pasado o no han pasado el tiempo suficiente en el aula, que tienen pocos años de servicio, todo gracias a la sucia política**, aunque si puede afirmarse que se trata de una gestión creativa, en la que se ha tratado de cambiar algunos aspectos que representan una rutina para la escuela, como la conmemoración de eventos patrios para así evitar que hayan vacíos en el colectivo en cuanto a estos eventos, además podría decirse que se trata de una gestión metódica puesto que manejar un NER no es tarea sencilla, y más cuando de repente al directivo le hace falta experiencia en su cargo, como a lo mejor lo ven así de igual forma otros docentes; respecto a la gestión del directivo en el núcleo escolar, estimo que **ha existido cierta colaboración para tratar de abordar de frente algunos problemas que son permanentes en el colectivo como por ejemplo, la poca vinculación de la comunidad**, la necesidad de recuperar ciertos espacios de las instituciones y sobre todo la falta de atención a los problemas que se presentan donde debe interactuar la zona educativa, el directivo es una persona algo rígida, al parecer no tiene la suficiente paciencia para atender al personal, lo cual podría afectar seriamente su gestión, lo que no es cónsono con la calidad de gestión, **es preciso hacerle ver los errores que puede estar cometiendo y que en el momento oportuno proceda a corregirlos**; el directivo trata de encontrar una vía fácil para solucionar los problemas pero al parecer le hace falta experiencia para tomar decisiones más definidas, decisiones donde se apoye en el personal que realmente quiera a la institución, **que realmente quiera cambiar las cosas malas que existen a pesar de la crisis que**

afecta al proceso educativo, si se ha visto que por ejemplo en las conmemoraciones las cosas han cambiado, se ha visto más motivación para celebrar estos espacios aunque esto debe continuar, no es que porque no tiene mucho tiempo lo va a hacer al principio nada más, de repente, habrá que tenerle paciencia hasta que se logre adaptar, **otro problema que considero que debe arreglarse en el sistema de comunicación que ha afectado la integridad del personal en la institución, la formación de grupos que para nada es positivo para el plantel.**

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la gestión directiva son: un directivo que desee llevar una gestión reconocida debe estar dotado de tres elementos infalibles: visualizar el futuro, ser sutil y tener aplomo para tomar decisiones, y viendo estas características en esta gestión **pienso que hace falta realizar algunos ajustes indispensables para que el directivo esté en la capacidad de dirigir al grupo de instituciones del NER, ya que persisten los mismos problemas**, los grupos de docentes se mantienen, es decir, no se ha preocupado la directiva por mejorar las relaciones interpersonales entre los mismos docentes, **existen también muchas divergencias entre el personal docente y el personal obrero específicamente, ya que estos no nos quieren respetar**, al parecer creen que tienen mucho poder ahora y se da el caso de que **mucho personal es como cruel con los niños**; desde éste punto de vista se puede afirmar que es necesario que el director asuma una actitud más firme, que tome decisiones con firmeza, centrado en sus objetivos no en los objetivos que sean conveniencia de un pequeño grupo, aunque también es preciso en este momento señalar que **la situación en el grupo escolar se ha complicado por la crisis del país en la que varios docentes ya no están y no se han podido suplantar por otros, le ha quedado difícil por ese lado equilibrar las cosas** y veremos para el año que viene que va a pasar, generalmente existe gran capacidad todavía para poder adaptarse a estos cambios fuertes que llegaron sin ser esperados; la gestión del directivo según mi concepto ha tenido una visión amplia **pero hace falta que los objetivos sean comunicados al colectivo para que el colectivo sepa cuáles son las políticas que se vienen adaptando para solucionar los problemas que se están presentando en el NER** sobre todo en las dificultades

económicas que atravesamos todos y que nos ha costado a algunos mantenernos firmes en nuestro compromiso con la escuela, da tristeza que los niños no han sido la excepción; la gerencia del directivo debe ser más organizada, deben seguirse lineamientos más firmes para la toma de decisiones porque no se ha aprendido a establecer prioridades a corto plazo, hay muchos problemas pero no todos se pueden solucionar a la vez, la intención radicalmente es buena pero hace falta también colaboración por parte del colectivo para que la institución que integra el NER pueda mantenerse, **pienso que existen riesgos de que la institución desaparezca si los problemas actuales persisten o toman otro rumbo.**

Informante 6 (CC1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la gestión directiva son: la gerencia directiva del NER no es tarea nada fácil, se requiere de una persona con la experiencia y competitividad adecuada para solucionar los múltiples problemas que existen sobre todo la unión en el personal, la falta de identidad y algunas carencias que se presentan en cuanto al mantenimiento de las instalaciones, la zona educativa muy bien gracias, no hacen nada, al parecer les interesa en su comodidad ganada por la sucia política y no afrontar las dificultades de las instituciones lo cual es su verdadero rol, **se ha venido cometiendo el error de ubicar en cargos directivos a personal sin experiencia, sin capacidad de liderazgo, personas que tiemblan cuando tienen que tomar decisiones y si no están abordados por la políticas pues no hacen nada;** la gestión directiva eficiente es aquella que conoce realmente cuales son las prioridades que existen en su entorno, con que se cuenta para hacerle frente y algo muy importante, como solucionar los problemas que requieren atención inmediata, al parecer, estas situaciones no están debidamente definidas en el NER y siempre se cometen los mismos errores que se han venido cometiendo desde hace años escolares atrás, hace falta un director con experiencia, con capacidad de liderazgo, alguien que no esté sucio por la política **porque desgraciadamente desde que la política ha tocado a la educación, esto se acabó sinceramente, se ven tantas injusticias que da dolor que los estudiantes sean los más perjudicados, se le venden derechos que a la hora de la verdad lo que hacen es involucrarlos y afectarlos;** cuando una gestión es exitosa se logran manejar los

recursos humanos y materiales de manera holgada y asertiva, se logran satisfacer en términos aceptables las necesidades y se pueden hacer proyecciones a corto y mediano plazo, en el NER existen muchas carencias, es por ello que esto debe ser motivo para que todo el equipo de trabajo se centre en un solo objetivo y pueda establecer metas que se cumplan, la carencia de materiales, la ausencia de profesores y las dificultades con el programa de alimentación representan las tres prioridades que el directivo en este momento debe considerar para mejorar la situación actual de las instituciones que conforman a esta comunidad educativa, **el directivo tiene la intención de hacer las cosas bien, hay que apoyarlo para que esto se logre, considero que le falta experiencia pero la experiencia se adquiere en el trabajo, desgraciadamente hay diferencias políticas que a la hora de la verdad lo que hacen es afectar el bien de la institución;** debe haber una mayor flexibilidad por parte del colectivo para evaluar los logros de la actual gestión directiva, para nadie es un secreto que existen cosas que no se han solucionado y que al directivo le hace falta experiencia, pero todos también deben colaborar y más aún cuando la institución requiere un sentido de pertinencia por parte de todos, en virtud de que las cosas podrían irse de las manos, ahora si el directivo no muestra evidencias de que realmente tiene capacidades para solucionar los problemas, debería sincerarse con el colectivo y **delegar el puesto a otra persona que por años de servicios, por formación universitaria y sobre todo vocación enfrente de manera exitosa la delicada situación del NER;** la gestión directiva actualmente ha mostrado avances que no son totalmente evidentes, es preciso categorizar mejor las necesidades que existen para poder así fijar un papel de trabajo donde participen todos, que es donde radica el principal problema de las instituciones que conforman el NER, **la gente no es unida, la gente es totalmente parcial, solo les interesa la planta donde están y no piensan que las instituciones conforman una misma comunidad educativa,** el directivo es quien dirige pero también debe apoyarse en la experiencia de otros docentes para manejar y equilibrar los esfuerzos en función de lo que realmente se aspira lograr, esto suena preocupante pero esa es la realidad, muchas instituciones **han estado cerrando sus puertas porque no pueden solucionar sus problemas y el NER no podría ser la excepción si no se da rienda suelta al trabajo en equipo.**

Informante 7 (DEI1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la gestión directiva son: **las escuelas del NER están siendo los espacios donde los problemas son más graves**, tomando en cuenta que la población estudiantil ha mermado precisamente por estos problemas, como la ausencia de docentes, los bajos salarios, la falta de valoración por parte del ministerio de educación, el descuido de las instituciones y sobre todo los robos que se han presentado en las escuelas del NER en tiempos de receso y nadie ha hecho nada por solucionar este problema, es realmente decepcionante, **mi visión como docente era otra pero he tratado de seguir adelante, creo que hasta este año escolar estoy porque me pienso ir a trabajar en otra cosa, me da pesar con los niños pero no puedo hacer más nada, tengo también niños pequeños y tengo muchas necesidades para con ellos**; la gestión directiva en las instituciones del NER se ha hecho cada vez más complicada, actualmente con esta gerencia del gobierno, **la idea de creación del NER prácticamente no está funcionando ya que dejar en manos de una sola persona la gerencia de varias instituciones ya no es factible para estar en manos de una sola persona y más aún cuando esta persona tiene experiencia limitada**; la concepción de la educación rural corresponde a un conjunto de objetivos que tienen que estar identificados completamente con la gestión directiva, no es fácil comandar instituciones de ésta naturaleza y más aún cuando existen situaciones donde el entorno se encuentra dividido, así no puede funcionar una comunidad educativa, los objetivos tienen que corresponder con las necesidades de los más débiles como lo son los niños quienes ocupan el escenario que presenta las necesidades más considerables, **la gestión no es solamente captar recursos, es adaptarse a la situación de manera provisoria para que las necesidades que existen no se conviertan en urgencias que más adelante no se puedan evitar**; particularmente considera que la gestión del NER ha avanzado pero ha pasos no agigantados, existe al parecer una prioridad sobre los problemas personas que tienen algunos directivos y profesores del entorno inmediato y la institución no interesa, en el caso de los niños de educación inicial existen carencias cada vez más apremiantes como por ejemplo hay niños que no disponen ni siquiera de juguetes para pasar el recreo, no traen suficiente comida y ya el programa de alimentación está fallando

para ellos, es por ello que el trabajo debe ser ejecutado por sectores, donde exista un directivo por cada sección de la institución porque pienso que uno solo no tiene la capacidad para administrar los recursos de varias instituciones, así no puede ser posible la existencia de un liderazgo positivo.

Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 6. La gestión directiva.

ANALOGÍA CONTEXTUAL	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
	<p>La moral y la equidad forman parte de la gestión directiva, que deje una huella positiva en la su buena imagen en el personal que ha institucion, lo que se ha tratado de dirigido hacer en esta gestión</p>	<p>El directivo está interesado en consolidar la su buena imagen en el personal que ha institucion, lo que se ha tratado de dirigido hacer en esta gestión</p>
	<p>Considero que se han encontrado recursos que hasta poco habían sido difíciles de encontrar, y que realizada hasta los momentos siendo un debido a la capacidad de gestión, logro consolidar acuerdos con las se ha logrado que las autoridades autoridades correspondientes <u>por los menos nos paren un poco</u></p>	<p>Manifiesta eficiencia en la gestión realizada hasta los momentos siendo un debido a la capacidad de gestión, logro consolidar acuerdos con las se ha logrado que las autoridades autoridades correspondientes <u>por los menos nos paren un poco</u></p>
	<p>Hemos tenido que velar por los recursos que llegan, de una manera rigurosa y con supervisión desviando los recursos sin que existan permanente para evitar, como es responsabilidad concretas ni soluciones obvio, las pérdidas ^{efectivas}</p>	<p>Es preocupante el hecho de que estén recursos que llegan, de una manera rigurosa y con supervisión desviando los recursos sin que existan permanente para evitar, como es responsabilidad concretas ni soluciones obvio, las pérdidas ^{efectivas}</p>
	<p>El directivo no se ha destacado por llevar una gestión de primera,</p>	<p>El directivo trata de adaptarse al entorno</p>
	<p>Pienso que le hace falta mucha experiencia, lo cual podría decirse que lo viene tapando tratando de intereses personales del colectivo más ser carismático y caer en gracia que de la institución ante los docentes y el personal</p>	<p>Se preocupa el directivo por satisfacer que lo viene tapando tratando de intereses personales del colectivo más ser carismático y caer en gracia que de la institución ante los docentes y el personal</p>
	<p>sin embargo ha tratado de adaptarse a las circunstancias que debe coexistir en adaptar el entorno a las a diario afectan a las instituciones expectativas que tiene su grupo de trabajo del núcleo</p>	<p>más no ha compensado el equilibrio que a diario afectan a las instituciones expectativas que tiene su grupo de trabajo del núcleo</p>

La Gestión Directiva

~~para que no lo ataquen~~

Sería bueno que gran parte de Es importante promover la participación esas decisiones las consultcon gente de más experiencia ara del personal

~~Trata de compensar gran parte de~~

las peticiones que se le hacen Denota el esfuerzo por cumplir metas Tiene cierto orden y organización

en la oficina y con el manejo de Se trata de un gerente que trata de ^{los} documentos, por lo menos alcanzar el equilibrio entre el estatus aporta respuestas a casos laboral y social de los integrantes del

general específicos oportuno tratando de llevársela en el momento colectivo en

bien con todos

Se están viendo casos en que los directivos han sido personas que

ni siquiera han pasado o no han Evidencia debilidades en la gerencia pasado el tiempo suficiente en el administrativa aula, que tienen pocos años de servicio, todo gracias a la sucia política

Ha existido cierta colaboración para tratar de abordar de frente

algunos problemas que son La integración corresponde con una de las permanentes en el colectivo como debilidades más significativas del NER por ejemplo, la poca vinculación de la comunidad

~~Es preciso hacerle ver los errores~~

ue puede estar cometiendo y que Evidencia la carencia de supervisión y de en el momento oportuno proceda seguimiento en los logros a corregirlos Que realmente quiera cambiar las

~~cosas malas que existen a pesar~~ La actitud es positiva ante la de la crisis que afecta al proceso responsabilidad que conlleva la gestión educativo Otro problema que considero que debe arreglarse en el sistema de

comunicación que ha afectado la Implica que el sistema de comunicación que caracteriza al entorno no es el integridad del personal en la adecuado para los intereses de la institución, la formación de grupos institución que para nada es positivo para el plantel.

Pienso que hace falta realizar algunos ajustes indispensables para que el directivo esté en la No se han evaluado las verdaderas capacidad de dirigir al grupo de necesidades del entorno lo que dificulta que estas sean cubiertas instituciones del NER, ya que persisten los mismos problemas

Existen también muchas La comunicación está afectando la divergencias entre el personal integridad del colectivo

docente y el personal obrero específicamente, ya que estos no nos quieren respetar

mucho personal es como cruel Corresponde a un factor que relata una con los niños indisposición del personal docente

La situación en el grupo escolar se ha complicado por la crisis del

país en la que varios docentes ya La ausencia de personal implica un no están y no se han podido paradigma emergente para la estabilidad suplantar por otros, le ha quedado de las instituciones del núcleo difícil por ese lado equilibrar las cosas

Pero hace falta que los objetivos sean comunicados al colectivo

para que el colectivo sepa cuáles Se insiste en que la comunicación ^{son} las políticas que se vienen ^{representa} un grave problema institucional adaptando para solucionar los problemas que se están presentando en el NER

Pienso que existen riesgos de que

la institución desaparezca si los La disposición por cumplir metas y problemas actuales persisten o objetivos a corto plazo se ve limitada toman otro rumbo

Se ha venido cometiendo el error de ubicar en cargos directivos a

personal sin experiencia, sin La adopción de manejos administrativos capacidad de liderazgo, personas que no cumplen objetivos que realmente que tiemblan cuando tienen que corresponden con el sistema educativo y tomar decisiones y si no están la necesidad de formación abordados por la políticas pues no

Hacen nada

La Gestión Directiva

Porque desgraciadamente desde que la política ha tocado a la educación, esto se acabó sinceramente, se ven tantas La preocupación por la formación injusticias que da dolor que los académica ha pasado a ser una simple estudiantes sean los más actividad donde no existe el interés por consolidar el aprendizaje eficiente en el

perjudicados, se le venden estudiante derechos que a la hora de la verdad lo que hacen es involucrarlos y afectarlos El

directivo tiene la intención de hacer las cosas bien, hay que Es urgen evaluar los riesgos y el impacto apoyarlo para que esto se logre, que ha generado en el sistema educativo considero que le falta experiencia las diferentes políticas adoptadas en pero la experiencia se adquiere en cuanto a la asignación de cargos y el trabajo, desgraciadamente hay designación de personal en cargos diferencias políticas que a la hora directivos y de coordinación de la verdad lo que hacen es

afectar el bien de la institución

Delegar el puesto a otra persona

que por años de servicios, por Formación universitaria y sobre Son elementos que se deben considerar todo vocación enfrente de manera para

efectos de valorar la ubicación de exitosa la delicada situación del personal capacitado en el núcleo

NER

La gente no es unida, la gente es totalmente parcial, solo les implica debilidades en el proceso de interés a la planta donde están y integración del personal y de la no piensan que las instituciones conforman una misma comunidad consolidación de esfuerzos colectivos educativa

Han estado cerrando sus puertas porque no pueden solucionar sus problemas y el NER no podría ser fomentando es atraso en la formación la excepción si no se da rienda suelta al trabajo en equipo Demuestra que el sistema educativo está El nivel de educación primaria

representa Las escuelas del NER están el eslabón más débil del sistema educativo siendo los espacios donde los actual puesto que es más susceptible a problemas son más graves las deficiencias que la crisis ha estigmatizado

Mi visión como docente era otra pero

he tratado de seguir

adelante, creo que hasta este año La profesión docente pierde espacios en escolar estoy porque me pienso ir el ámbito laboral y prácticamente la figura a trabajar en otra cosa, me da del docente al parecer no tiene una pesar con los niños pero no puedo imagen representativa para la sociedad hacer más nada, tengo también actual venezolana niños pequeños y tengo muchas necesidades para con ellos La idea de creación del NER

prácticamente no está

funcionando ya que dejar en Se insiste en valorar las capacidades y las manos de una sola persona la condiciones de recursos en las gerencia de varias instituciones ya instituciones educativas a fin de no es factible para estar en manos compensar con la experiencia requerida la de una sola persona y más aún gestión educativa cuando esta persona tiene experiencia limitada

La gestión no es solamente captar recursos, es adaptarse a la Se debe revisar el concepto que situación de manera provisoria actualmente se tiene sobre gestión para que las necesidades que directiva, en la que la conservación de existen no se

conviertan en recursos al parecer constituye una mejor urgencias que más adelante no se productividad puedan evitar

Es por ello que el trabajo debe ser Las condiciones educativas deben ejecutado por sectores, donde compensarse con la capacidad y exista un directivo por cada naturaleza de la gestión directiva, si no se sección de la institución porque cuenta con el apoyo logístico y operativo Pienso que uno solo no tiene la requerido, esta función no es factible para capacidad para administrar los el manejo de recursos educativos recursos de varias instituciones, así no puede ser posible la existencia de un liderazgo positivo

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

1.2.3. Liderazgo: El docente en el desempeño de su liderazgo tiene el deber de vincular a la familia dentro de las actividades escolares recreativas, como autor y actor del proceso enseñanza y aprendizaje y a participar en las actividades que planifiquen, establecer el sentido de pertenencia y hacerlos participes de las funciones que tienen en la escuela para brindar una formación académica y profesional. La profesión docente en todos los niveles educativos está en continua evolución generando cambios en la sociedad actual. El rol del docente viene determinado por la acción conjunta de la autocrítica, como proceso de reflexión, que se genera para la continua toma de decisiones y así garantizar el aprendizaje. Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): *Como directivo de este grupo de instituciones me he caracterizado por proyectar un estilo de liderazgo centrado y ejemplar, **donde siempre a través de las acciones planificadas se ha tomado en la medida de lo posible la opinión de los docentes más experimentados y conocedores de las necesidades de la realidad escolar**, siendo un pilar fundamental para organizar los recursos en la solución de los problemas y en la consecución de un proceso de transformación tal como lo espera nuestro presidente obrero Nicolás Maduro Moros, para cambiar la realidad que tanto daño le han hecho los desubicados opositores.*

Informante 2 (DCC02): *Desde el trabajo de la organización en la subdirección del plantel la unión hace la fuerza y eso es lo que ha caracterizado el estilo de liderazgo que se ha tratado de establecer en esta organización para que los objetivos sean cumplidos a corto y mediano plazo con la satisfacción de las expectativas de todo el*

colectivo, se ha tratado en la medida de posible integrar todos los aportes que cada quien desde la posición que ocupan en la institución realizan, tomando en cuenta la profundidad del mismo y los recursos que se requieren para materializar sus respectivas propuestas, ninguna idea por descabellada que parezca es desechada totalmente, por eso se considera y se valora la participación de todos en la medida en que se requiere de su experiencia, en la que siempre se busca que el beneficiado en todo caso sea el estudiante y por ende la institución y la comunidad educativa como un todo.

Informante 3 (AP): *la finalidad del liderazgo que se ha perseguido en este grupo de instituciones está vinculada con la administración eficiente, de todos los recursos tanto humanos como materiales, se ha tenido que asumir una postura de trabajo de autogestión en la que el paternalismo hacia la zona educativa y el propio ministerio de educación ya ha pasado a ser historia, en vista de que se han multiplicado las carencias desde todo punto de vista y es por ello que desde la dirección del plantel se ha tomado como premisa un liderazgo de autogestión y trabajo en equipo, considerando aquellos que estén más involucrados con las necesidades de las instituciones, ya es triste admitir que existe un grupo de trabajadores que no les importa para nada las necesidades que el colectivo presenta, así que se cuenta con aquellos que desde el primer momento han mostrado su disposición para trabajar, de aquellos que a pesar de las dificultades muestran su interés por avanzar y seguir adelante, por el bien de la institución y de los propios estudiantes.*

Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el Liderazgo ejercido en el NER son: ***el establecer un liderazgo para mi concepción particular no ha sido totalmente eficiente, puesto que uno de los graves problemas que se han presentado para consolidar un tipo de liderazgo está relacionado con la desvinculación total de la familia, son muy pocos los representantes que están en contacto directo y permanente con la institución, muchos de ellos al igual que está ocurriendo sin temor a equivocarme en el resto de las instituciones educativas, se aparecen cuando se están emitiendo notas finales, llegan los***

exámenes de valoración y ver cómo pueden ayudar a sus hijos a salvar el año escolar, además las colaboraciones que he visto por parte de los representantes son escasas, hasta tal punto que aquellos actos protocolares que se suelen hacer para cualquier evento se ha hecho posible gracias a los recursos que gran parte de los profesores hacemos para tratar de no descontinuar con este proceso de formación tan decaído que enfrentamos; **de acuerdo con mi perspectiva, el liderazgo que se ha tratado de promover por parte de los directivos lo catalogo como impulsivo, es decir, se puede evidenciar que hay cosas que se quieren hacer pero visto varios docentes que las quieren hacer obligadas y que muy poco toman en cuenta la opinión de aquellos docentes que tenemos más tiempo en el plantel y que tenemos más experiencia en el aula, se denota muy egoísmo y ambigüedad, ellos no han querido entender que les hace falta experiencia para tomar decisiones y que tienen que tener más contacto con el entorno poder solucionar abiertamente los problemas, las cosas obligadas e impuestas ya no resultan factibles para esta gran cantidad de problemas que estamos enfrentando desde el punto de vista educativo; uno de los problemas al parecer que ha tenido que enfrentar el intento por consolidar un tipo de liderazgo por parte de los directivos del plantel está relacionado directamente con las complacencias que se quieren hacer todo el tiempo a un grupo de profesores, que son los que se llevan bien con ellos, y son desgraciadamente los que menos trabajan y los que menos han hecho por la institución, es decir, si seguimos bajo está tónica de trabajo realmente no podemos seguir avanzando hasta realmente se quiere, estamos en un proceso de adaptación a un sistema impuesto de tantas carencias y desavenencias que nos hemos tenido que ingeniar mucho para medio trabajar, las cosas están demasiado costosas y prácticamente los sistemas de evaluación por ejemplo no se pueden ejecutar como anteriormente se hacía, no se dispone de material y gran parte de los docentes hemos tenido que laborar como en el aire; la finalidad de un liderazgo efectivo en un grupo escolar como este tipo es mostrar experiencia, esta experiencia se adquiere en el aula y en contacto directo con la comunidad, puesto que la escuela rural ofrece muchos espacios para que el docente interactúe abiertamente con el entorno, estamos claros que existen muchas necesidades y muchas carencias, pero**

también existen posibilidades de conseguir muchos recursos a través de la gente que nos rodea, sobre todo he podido evidenciar que existen representantes que trabajan con campo, con cultivos y con ganado todavía y ellos podrían aportar fácilmente y así solventar parte de estas carencias, **pero como no ven a la institución totalmente animada y en contacto con ellos pues no les paran, el liderazgo implica, conciliar no solamente con el personal que trabaja aquí sino también con gente de afuera;** el liderazgo en un tipo de institución como estas tiene que ver variado, dinámico, movido, abarcar no solamente al interior de la institución sino a sus alrededores, tomando en cuenta que el NER es un núcleo rural que abarca varias escuelas, y las comunidades por ende no son totalmente iguales, todas tienen sus ventajas y desventajas, especialmente donde estamos nosotros el representante se ha tratado de incorporar a gran parte de las actividades que aquí particularmente se llevan a cabo, porque aquí lo que más importa es conseguir los recursos que carece la escuela, como artículos de limpieza, el programa de alimentación está casi acabado, recursos de enseñanza para los niños están escasos, manifestando también que mucho de este material ha desaparecido como por arte de magia, así que, **es tarea de los directivos abarcar todos los horizontes posibles y darse a conocer en todos los espacios si quieren realmente ser líderes de la comunidad educativa; cuando un líder se preocupa por garantizar que la totalidad del colectivo este satisfecho demuestra que el directivo tiene la capacidad para gerenciar y tiene el don de ejecutar acciones y tomar decisiones asertivas,** además de involucrar gente y hacer que le obedezcan, esto es parte del trabajo en equipo, de un trabajo consolidado y abierto a las expectativas del entorno en la que se debe buscar casi por cuenta propia como solucionar los problemas que existen **y más aún en estos momentos en que la crisis del país propiciada por un desgobierno como este, ha acabado prácticamente con todo lo que se tenía, eso, en cualquier momento cierran muchas instituciones** precisamente por la carencia de recursos y por la falta de personal que acuda a trabajar a las instituciones;

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el Liderazgo en el NER son: *la misión de un buen liderazgo de acuerdo con mi apreciación particular que de repente no sea compartida por*

todos, es que el líder debe saber condicionar el futuro de la institución a través de sus contactos foráneos, es decir, gestionar recursos desde afuera y relacionarse con su entorno para que así las necesidades del interior puedan cubrirse sin agotar los recursos que se tienen para casos emergentes, tal es el caso de las cosas que se necesitan en estos momentos para hacer mantenimiento a las instalaciones físicas del plantel en la que ya varios sectores se ven seriamente afectados por falta de arreglos, o que han sido maltratos y los arreglos han sido deficientes, ya que como suele verse, mucha gente ya está trabajando como les da la gana y no hacen las cosas bien, **aquí en la institución no estoy convencida del tipo de liderazgo que hay puesto que ellos muchas veces son cerrados, hablo de los directivos y ellos suelen comunicarse y convocar al colectivo solamente cuando existen problemas y no los pueden solucionar;** cuando se habla de liderazgo, prácticamente con estos directivos no hay posibilidad de ejercer un verdadero liderazgo, pienso que les hace falta mucha experiencia, conocimiento, ganarse a la gente, conocer mejor a la institución y sobre todo dejar el partidismo político que ojalá entiendan pronto que esto es lo que ha venido acabando a las instituciones y a la educación en el país, **pero al parecer su interés es permanecer allí a costa de lo que sea, ya que esos cargos son asignados a dedo, sin tomar en cuenta los perfiles ni la preparación, todo es una demagogia;** respecto al liderazgo en la institución considero que mientras se siga pensando que solamente los directivos tienen la capacidad de tomar decisiones, prácticamente todo está perdido, ya que por ejemplo, no puedo entender cómo se atienden necesidades particulares de cierto grupo de docentes si los estudiantes resultan afectados cada vez más por tantas carestías, existen niños que no tienen ni hogar y por ende, muchas necesidades y no se les colabora para que su calidad de vida cambie, **se manifiesta así un tipo de liderazgo que se cree único pero que sus aportes dejan mucho que desear, ya que los problemas siguen y no se vislumbra mejoras significativas;** a este planteamiento que hace referencia al liderazgo, se puede afirmar que le hace falta manifestarse de una manera más rigurosa, mas controlada, que entienda que las cosas se hacen poco a poco y se tiene que tomar en cuenta los buenos aportes de los demás, de lo contrario, los problemas continuarán y será cada vez más difícil solucionarlos, ya que **al parecer, todos los de un grupo**

especial, que son los preferidos del tren directivo quieren es estar al topete mandando y no quieren hacer más nada, ni tampoco aportan nada, si no se les exige, entonces las posibilidades de conseguir mejores cosas en las instituciones del NER son relativamente muy pocas, y algo muy curioso es ver como el personal de apoyo tiene como más poder de decisión que los mismos docentes y esta situación se vienen llevando a cabo en la gran mayoría de instituciones, es decir, los de estrato bajo son los que más interesan

Informante 6 (DE1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el Liderazgo en el NER son: **el liderazgo que puedo visualizar en estas instituciones tiene características de ser como un estilo oportunista, puesto que en algunos aspectos se ponen más atención que en otros, por ejemplo, cuando se quiere figurar ante la comunidad o cuando se quiere hacer una representación de la institución ante la comunidad, pero cuando se trata de situaciones internas que afectan al colectivo directamente, al parecer esto no tiene importancia**, los vínculos que pueda establecer la institución con su entorno como no, pueden ser elementos positivos para la gestión pero a su vez, estos limitan el conocimiento que se deben tener sobre la propia institución, porque considero que si está mal la institución internamente también lo estará externamente; el sistema y la organización del plantel son factores indispensables para el buen funcionamiento de cualquier institución, sea grande o pequeña, en este caso, **no ha habido una adecuada coordinación para poder decir que ha existido un verdadero liderazgo en la institución**, no ha habido una adecuada coordinación para buscar las soluciones más efectivas y congruentes para desarrollar autogestión y establecer un verdadero compromiso entre todos los que aquí trabajamos, así que, debe evaluarse debidamente en qué condiciones se están cumpliendo los objetivos, quienes lo están haciendo porque también **se ha visto que no todos somos tomados en cuenta para participar en algunas actividades importantes de la institución, lo que implica que existen parcialidades que no benefician en nada a la institución**; para que exista un verdadero liderazgo debe denotarse la experiencia y el conocimiento de todas las necesidades que conciernen al colectivo, es decir, ser un actor estratégico para

*aprovechar las oportunidades y determinar de qué manera se puede beneficiar a la institución, esto pienso que le ha faltado a los directivos, una adecuada formación en experiencia para tomar decisiones, como lo he indicado con anterioridad, **me da el presentimiento que no todas las cosas que afectan a la institución sobre todo a nivel interno causan preocupación en los directivos, sino que al parecer ellos quieren figurar mostrándose afuera dando a entender de que estamos bien, como ha pretendido hacerlo este gobierno, mostrando la cara de quienes nos somos en realidad, si esto ocurre a nivel de un grupo de instituciones, ahora como será a nivel macro, un completo desastre; el estilo de liderazgo que ha funcionado para mi percepción dentro del NER se ha fijado en la posición y en la imagen que tiene la institución para con la comunidad, si reconozco que han existido ciertos inconvenientes a nivel interinstitucional pero el liderazgo considero que debe proyectarse a nivel de todos los aspectos, no solamente los de afuera sino los de adentro también, es entendible que debemos mantener buenos vínculos externamente pero un liderazgo para que sea efectivo debe ser total; considero que muchas habrán entendido que la situación del liderazgo en la institución está seriamente comprometida, puesto que se da importancia en velar por los problemas externos, puedo evaluar que a nivel interno, las personas que están representando a la institución, no están en capacidad de asumir una dirección total que solucionen efectivamente los problemas y esto es seriamente grave, insisto en que se debe revisar el estatus de la gestión y establecer comparaciones entre las cosas que se han podido lograr para así determinar si debe continuar esta gestión o no debe continuar, cuando una institución marcha bien a nivel interno, lógicamente tendrá la capacidad de hacer también externamente.***

Informante 7 (DE11-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el Liderazgo en el NER son: desde la perspectiva del nivel de educación inicial se ha podido apreciar que las intenciones del liderazgo son diversas el que se quiere proyectar a nivel de los directivos, se trata de establecer un equilibrio entre lo interior y lo exterior en la institución, **aunque a nivel interno, los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales, deben formar parte del trabajo de ese liderazgo, además de las necesidades de supervisión en ciertos**

aspectos que comprenden el cumplimiento de horarios y de planificación; se puede apreciar un liderazgo un tanto personalista, un día se muestra abierto el directivo para con todo el personal pero cuando tiene al frente a los de la zona educativa, las cosas cambian, no involucra al personal de la misma forma que se hace cuando generalmente las cosas marchan con cierto equilibrio en la institución **aunque para que se normalice todo lo veo bastante difícil, falta coordinación, integración, comunicación y compromiso para con las responsabilidades asumidas, tener en cuenta que nuestro producto está compensado en los jóvenes que estamos formando en un nivel educativo con ciertas características particulares que por lo general orientan el esfuerzo de la formación hacia la capacidad para trabajar, así que en última instancia no tengo preciso el tipo de liderazgo que existe en el NER;** el liderazgo asumido por los directivos tiene que ser perseverante a pesar de las dificultades que se presentan a mediano y corto plazo, para que los problemas no se compliquen y la institución pueda definir controles sobre el desempeño del personal, debe ser perseverante y existir un seguimiento en el cumplimiento de las normativas, **puesto que muchos docentes y sobre todo personal obrero quieren hacer lo que les da la gana y como no ven una autoridad firme, pues lo siguen haciendo, aunque considero que no es necesario imponer pero si establecer un equilibrio entre la autoridad y el don de mando para que se entienda que las autoridades están presentes en el plantel;** particularmente se debe reconocer el esfuerzo que se viene haciendo a nivel directivo por establecer un tipo de liderazgo, **realmente ha sido difícil controlar el auge de autoridad que a último momento están teniendo los docentes y empleados en el plantel, no se les puede decir nada porque de una vez rebuznan y no me parece lo más correcto, puesto que los más perjudicados son los estudiantes, la supervisión y el seguimiento es fundamental para demostrar**

un liderazgo eficiente y eficaz en estos momentos en que más lo necesita todo el sistema educativo, que está parcialmente aniquilado.

Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 7. Estilo de Liderazgo presente.

ANALOGÍA CONTEXTUAL	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Estilo de liderazgo presente</p>	<p>Se ha tratado en la medida de posible integrar todos los aportes que cada quien desde la posición que ocupan en la institución</p>	<p>Es el estilo de liderazgo de grupo en la que ocupan en la institución realizan tomando en cuenta la todos los aspectos son evaluados y profundidad del mismo y los adaptados dependiendo de las recursos que se requieren para circunstancias que se viven en el presente materializar sus respectivas propuestas</p>
	<p>Se ha tenido que asumir una postura de trabajo de autogestión evaluar las capacidades propias y en la que el paternalismo hacia la establecer el plan de trabajo para zona educativa y el propio satisfacer las prioridades por medios ministerio de educación ya ha propios, algo así como una autogestión pasado a ser historia sugerida Se ha tomado como promesa un liderazgo de autogestión y trabajo en equipo, considerando aquellos que estén más involucrados con La integración corresponde como una de las necesidades de las las metas de organización y evaluación instituciones, ya es triste admitir del desempeño para absorber los que existe un grupo de objetivos comunes trabajadores que no les importa para nada las necesidades que el colectivo presenta</p>	<p>El establecer un liderazgo para mi concepción particular no ha sido totalmente eficiente, puesto que uno de los graves problemas que</p>

se han presentado para consolidar La relación escuela –comunidad un tipo de liderazgo está constiparticipativo que se aspira o se necesita tuye el objetivo central del liderazgo

relacionado con la desvinculación proyectar en la institución total de la familia, son muy pocos los representantes que están en contacto directo y permanente con la institución

De acuerdo con mi perspectiva, el La participación en los procesos de liderazgo que se ha tratado de organización de trabajo para la promover por parte de los autogestión debe ser total porque en estos directivos lo catalogo como momentos es congruente admitir que impulsivo, es decir, se puede todos somos indispensables y que la evidenciar que hay cosas que se disposición debe ser medida en la calidad quieren hacer pero visto varios de compromiso y esfuerzo docentes que las quieren hacer obligadas y que muy poco toman en cuenta la opinión de aquellos docentes que tenemos más tiempo en el plantel y que tenemos más experiencia en el aula, se denota mucho egoísmo y ambigüedad

Uno de los problemas al parecer que ha tenido que enfrentar el intento por consolidar un tipo de liderazgo por parte de los directivos del plantel está

relacionado directamente con las La supervisión es uno de los elementos complacencias que se quieren indispensables que miden la calidad de la hacer todo el tiempo a un grupo gestión de un liderazgo que se impone de profesores, que son los que se llevan bien con ellos, y son desgraciadamente los que menos trabajan y los que menos han hecho por la institución

Es tarea de los directivos abarcar todos los horizontes posibles y

darse a conocer en todos los Los objetivos deben ser claro, espacios si quieren realmente ser independientemente de su postura y de la líderes de la comunidad distancia del tiempo en el que se puedan educativa; cuando un líder se ejecutar, todos los objetivos son preocupa por garantizar que la dependientes, de tal manera que no es totalidad del colectivo este factible avanzar cuando existen vacios en satisfecho demuestra que el la consecución y ejecución de tareas y directivo tiene la capacidad para sobre todo cuando estas quedan gerenciar y tiene el don de inconclusas ejecutar acciones y tomar decisiones asertivas

Y más aún en estos momentos en

que la crisis del país propiciada El futuro de la institución está por un desgobierno como este, ha comprometido si el futuro de la educación acabado prácticamente con todo es incierto ya que el paradigma emergente lo que se tenía, eso, en cualquier afecta a todos los estratos de un mismo momento cierran muchas nivel instituciones

Aquí en la institución no estoy Bajo estas condiciones no puede hablarse convencida del tipo de liderazgo de liderazgo solo de representantes pero que hay puesto que ellos muchas la representación digna de toda veces son cerrados, hablo de los organización está sujeta por aquellos directivos y ellos suelen quienes constituyen el punto de apoyo comunicarse y convocar al para el sostenimiento de la unidad como colectivo solamente cuando un todo existen problemas y no los pueden solucionar

Pero al parecer su interés es permanecer allí a costa de lo que No se siguen principios establecidos bajo sea, ya que esos cargos son el concepto de ética profesional, asignados a dedo, sin tomar en desgraciadamente la preparación no cuenta los perfiles ni la objeta los riesgos de las improvisaciones preparación, todo es una al respecto demagogia

Se manifiesta así un tipo de

liderazgo que se cree único pero La calidad del liderazgo se evalúa a través ~~de tres elementos; la capacidad de~~ que sus aportes dejan mucho que integración, los logros alcanzados y la desear, ya que los problemas toma de decisiones lo cual debe

siguen y no se vislumbra mejoras significativas manifestarse en toda institución

Al parecer, todos los de un grupo especial, que son los preferidos Los aportes corresponden al derecho a la del tren directivo quieren es estar participación en los estilos de liderazgo, si al topete mandando y no quieren estos no son congruentes, no tiene hacer más nada, ni tampoco sentido la permanencia de algo etéreo. aportan nada

Y algo muy curioso es ver como el

personal de apoyo tiene como El desempeño y evolución de toda más poder de decisión que los organización viene a depender de la mismos docentes y esta situación calidad del desempeño y la toma de se vienen llevando a cabo en la decisiones, lo cual debe manejarse gran mayoría de instituciones, es asertivamente para evitar pérdida de decir, los de estrato bajo son los tiempo y de recursos

~~que más interesan~~

El liderazgo que puedo visualizar en estas instituciones tiene características de ser como un estilo oportunista, puesto que en algunos aspectos se ponen más atención que en otros, por ejemplo, cuando se quiere figurar ante la comunidad o cuando se para sus aspiraciones, siendo las quiere hacer una representación condiciones de funcionamiento el pilar de la institución ante la fundamental para establecer mecanismos comunidad, pero cuando se trata de control que evalúen la calidad de su

de situaciones internas que afectan al colectivo directamente, al parecer esto no tiene importancia

No ha habido una adecuada coordinación para poder decir que son aceptados y forman parte del accionar ha existido un verdadero liderazgo de los grupos de trabajo en toda en la institución

Se ha visto que no todos somos tomados en cuenta para participar algunas actividades grupo debe representar a un objetivo o importantes de la institución, lo meta en particular que contribuya en que implica que existen conjunto al logro de las metas globales parcialidades que no benefician donde todos se beneficiarán en nada a la institución Me da el presentimiento que no todas las cosas que afectan a la

Estilo de liderazgo presente

institución sobre todo a nivel interno Si una institución está mal representando interno causan preocupación en lo más lógico es admitir de que esa es la silos directivos, sino que al verdadera imagen de las debilidades que parecer ellos quieren figurar se proyectan en su organización mostrándose afuera dando a entender de que

estamos bien El estilo de liderazgo que ha funcionado para mi percepción La imagen es importante para efectos de dentro del NER se ha fijado en la definir vinculaciones y relaciones con el posición y en la imagen que tiene entorno pero esta debe ir respaldada por

un equilibrio interno entre todas las partes

la institución para con la que conforman a una unidad en particular comunidad

Insisto en que se debe revisar el estatus de la gestión y establecer comparaciones entre las cosas que se han podido lograr para así La supervisión implica dentro de las determinar si debe continuar esta normas el elemento característico de gestión o no debe continuar, control interno, de esta manera se pueden tomar previsiones a tiempo que conlleven

cuando una institución marcha a mantener el equilibrio en todo el sistema bien a nivel interno, lógicamente tendrá la capacidad de hacer también externamente

Aunque a nivel interno, los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales, deben Las normas deben estar apoyadas en formar parte del trabajo de ese políticas y estas involucran procesos de liderazgo, además de las corrección que denotan la existencia de necesidades de supervisión en una autoridad que busca consolidar la ciertos aspectos que comprenden responsabilidad en todas sus funciones el cumplimiento de horarios y de planificación

Aunque para que se normalice Las metas que se establecen vienen a todo lo veo bastante difícil, falta reflejar la calidad del producto obtenido coordinación, integración, mediante el esfuerzo realizado por todo un comunicación y compromiso para colectivo, si sus características no con las

responsabilidades corresponden con los planeado, se deben asumidas, tener en cuenta que establecer revisiones profundas sobre la

Estilo de liderazgo presente

nuestro producto está base de los procedimientos ejecutados y compensado en los jóvenes que de esta manera sustituir lo inservible y Estamos formando en un nivel corregir lo objetable educativo con ciertas características particulares que por lo general orientan el esfuerzo de la formación hacia la capacidad para trabajar, así que en última instancia no tengo preciso el tipo de liderazgo que existe en el NER Puesto que muchos docentes y sobre todo personal obrero quieren hacer lo que les da la gana y como no ven una autoridad La autoridad y el don de mando son firme, pues lo siguen haciendo, _____ elementos que suelen ser dependientes aunque considero que no es pero no hay que perder de vista la necesario imponer pero si responsabilidad, puesto que esta no se establecer un equilibrio entre la delega, se asume y dependiendo de su autoridad y el don de mando para control, genera la aplicación de la norma que se entienda que las autoridades están presentes en el plantel Realmente ha sido difícil controlar el auge de autoridad que a último La autoridad debe ser ejercida por quienes momento están teniendo los tienen el perfil para ello, este perfil docentes y empleados en el depende de la preparación profesional y plantel, no se les puede decir de la experiencia a nivel laboral sin nada porque de una vez rebuznan excepciones, no puede haber otro y no me parece lo más correcto, elementos intangible que sustituya a estos puesto que los más perjudicados factores. son los estudiantes

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

Cuadro 8. Categorización y codificación de la segunda Unidad Temática.

La gestión directiva del docente, el desempeño del liderazgo como elemento transformador, holístico y organizacional	2.1	Liderazgo	2.1.1	Cualidades del Líder Transformador Holístico Organizacional
	2.2	Cultura organizativa	2.2.1	Bases de la Cultura Organizativa Normas Valores Actitudes, creencias

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

Descripción de la SEGUNDA unidad temática: El docente en el desempeño de su liderazgo tiene el deber de vincular a la comunidad dentro de las actividades

formativas, como autores y actores del proceso enseñanza – aprendizaje y a participar en las actividades que planifiquen, establecer el sentido de pertinencia y hacerlos partícipes de las funciones que tienen en la escuela para brindar una formación académica y profesional. La profesión docente en todos los niveles educativos está en continua evolución generando cambios en la sociedad actual. El rol del docente viene determinado por la acción conjunta de la autocrítica, como proceso de reflexión, que se genera para la continua toma de decisiones y de esta manera mejorar la praxis educativa. Esta unidad temática abarca las siguientes categorías:

- 2.1. Liderazgo (Li)
- 2.2. Cultura Organizativa (CO).

Análisis de la TERCERA Categoría Emergente (Li).

Comprende la siguiente sub categoría:

2.1.1 Cualidades del Líder: Bajo la misma vertiente del pensamiento, Cornejo (1999) infiere que el líder es la persona que está capacitada para representar al colectivo, es la persona que conoce las prioridades del entorno y sabe cómo gestionar la solución de los problemas por medio de trabajo colectivo y la discusión de procedimientos para la toma de decisiones concretas (p.84). Las instituciones educativas requiere de líderes participativos consientes de la realidad, con una poderosa escala de valores humanos y apasionadamente comprometidos con su organización, que estén verdaderamente decididos y convencidos de que a través del esfuerzo constante y permanente se pueden alcanzar las metas que se han señalado en el aspecto profesional a fin de lograr la transformación dado que el entorno de una organización para que pueda evolucionar necesita un líder transformacional como lo señala, Ferreira (1992) que cada uno de los integrante entienda su papel y reconozca su responsabilidad considerando que el trabajo arduo será en beneficio de todos y que el alcanzar la meta es la prioridad fundamental en éste momento (p.7). Las mismas son más productivas si quien las dirige es un líder participativo, comprometido con los intereses de cada individuo

y los de la organización, con amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por que sobresale en su iniciativa, facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo. Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): *Pienso que he demostrado como representante principal de éste grupo escolar que **el ejemplo es el mejor pilar para conducir las riendas de una institución educativa porque de esta manera todos los actores pueden visualizar que se trata de integrar al equipo en todos los procesos inherentes a la comunidad escolar**, igualmente en proyectar las mejores intenciones para consolidar un mejor trabajo orientado hacia el aprendizaje meta cognitivo y de aprendizaje para el trabajo y la productividad.*

Informante 2 (DDC02): ***Lo importante de mantener la buena gerencia en cualquier institución educativa independientemente del nivel que represente es que sus directivos estén centrados en objetivos claros, concretos y a corto plazo, que estén claros en el manejo de los recursos y que logren que todo el personal asuma una posición responsable y de obediencia hacia las políticas y normas establecidas por el directivo para que los acuerdos de convivencia y de trabajo sean realmente positivos y generen beneficios para toda la comunidad escolar.***

Informante 3 (AP): *Desde la perspectiva de la coordinación **se considera muy importante para que un líder se consolide es que logre compensar un equipo total dentro de la colectividad escolar para que sus instrucciones sean acatadas y consolidadas en función de lo que requiere la institución como un todo**, entre ellos, el trabajo en equipo que permita visualizar el aporte de todos los integrantes del colectivo, también es indispensable que un líder conozca perfectamente las necesidades de cada uno de sus trabajadores, precise sus capacidades y esté en capacidad de organizar el*

trabajo de tal manera que no queden faltantes en el trabajo realizado, que las necesidades estén realmente cubiertas y que se puedan afrontar los cambios establecidos por este ambiente tan dinámico y disperso en armonía y concordia, en beneficio de la comunidad escolar y el entorno.

Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el rol del Líder institucional son: *el líder educativo aunque es aplicable ésta apreciación hacia todos los sectores ocupacionales, es la persona que administra eficientemente los recursos que se ponen a disposición para su gestión, en el caso de la institución, **el líder que es el director, está haciendo una obra parcialmente reconocible, puesto que la falta de experiencia se evidencia y que existen fallas en el proceso de toma de decisiones ya que para mi parecer, no saber o no ha sabido involucrar a todo el equipo**, al igual que todas las instituciones, siempre existen los preferidos o aquellos grupos que son catalogados como de gran confianza con el director, aunque no todo es malo, **se han recuperado estructuras que estaban en abandono, se ha logrado resolver la situación de algunos docentes, se ha logrado cubrir algunas vacantes que dejaron profesores que se fueron y se ha tratado de tener buenas relaciones con el entorno de cada una de las escuelas; respecto al líder en las instituciones en referencia, pues siento que no ha sabido integrar suficientemente al entorno, tal es el caso de la familia, donde de manera constante, se nota la ausencia de representantes en todos los procesos que tienen que ver con la integración institucional, cuesta demasiado hacer que los padres y representantes dispongan de su rol para con la responsabilidad que asumieron al inscribir a sus hijos, porque de repente considero que no se aplica la verdadera norma para que cada quien asuma con entereza lo que a cada quien corresponde**, ya que la familia forma parte de una buena porción de la comunidad escolar, primero por cifrar su confianza en inscribir a sus hijos y porque prácticamente constituyen la otra fracción de la comunidad, con quien la escuela necesite relacionarse, este aspecto es muy importante que el líder lo maneje y lo sepa enmendar como parte de su gestión y de las tareas que le incumben, para que el sistema que integra la comunidad escolar tenga*

estabilidad; el directivo que actualmente ocupa la representación de las instituciones ha desempeñado el papel de un líder impulsivo, es decir, que se ha preocupado por mejorar la imagen de las instituciones ante la comunidad escolar, ha impulsado en cierto modos ciertos aspectos que se encontraban decaídos por la deficiencia en cuanto al número de profesores que se han marchado, logrando recuperar algunas vacantes, aunque si se puede destacar que la gestión requiere de mayor experiencia en la toma de decisiones, en virtud de que muchas de las decisiones tomadas por el directivo líder no son acatadas por todo el personal, **es necesario establecer un mecanismo de acción y control para que se impongan sanciones y se establezca el orden en algunos aspectos en los que el directivo no ha podido ejercer el liderazgo, por otra parte es importante que el líder rescate los valores dentro de la institución porque se ha evidenciado una pérdida considerable de identidad, además de que es preciso que se revisen los procesos de aprendizaje, el rendimiento estudiantil ha decaído considerablemente;** el líder es un concepto que muchas veces es mal interpretado, lo digo porque en la institución siempre ha existido el fenómeno de las complacencias de turno, las personas o mejor dicho, los trabajadores que están con el directivo de turno si lo consideran como un buen líder, pienso que el líder tiene que medirse ante todo el personal de la misma manera, porque desafortunadamente no puede hablarse de líder cuándo éste líder esté cifrado para solucionar problemas parciales o problemas de un cierto grupo de personas, el líder tiene que ser aquel que se involucre con todos y para todos, en todo momento y en todo lugar, **a nivel de las instituciones educativas es como difícil que exista un verdadero líder porque siempre se dan esos problemas de la parcialidad descarada, en la que pocos son los beneficiados,** después viene otro directivo y los beneficiados de repente no sean los mismos, **y ahora con el problema que ha traído este régimen de que los directivos son puestos a dedo, sin credenciales suficientes, sin buena preparación, e incluso ponen como directivos a personal recién graduado o que nunca han agarrado una tiza para escribir pero por razones de la sucia política son impuestos en las instituciones,** pasando por encima del personal que tiene años trabajando en las instituciones, incluso han puesto directivos que tienen mal desempeño en otras instituciones y lo que hacen es cubrirles el mal

desempeño porque tienen el apoyo de las autoridades corruptas de esa zona educativa que no sirve para nada; en estos momentos no puedo catalogar a ciencia cierta que se hayan evidenciado buenas intenciones o acertadas intenciones del directivo para ser líder, porque de repente hace falta mayor experiencia, de repente, existen deficiencias para llevar a cabo acciones que sean más contundentes e incluso que muestren representatividad, que sean catalogadas por la mayoría de los actores que comprenden el conglomerado del NER, eso es lo que para mi parecer debe caracterizar a un buen líder, que todos avalen su gestión y que todos reconozcan la virtud de su labor al frente de la institución **considero que es bastante difícil complacerlos a todos pero es realmente importante saber que es preciso que las necesidades de todos forman parte del colectivo y que el líder debe consolidar la satisfacción de todos o al menos la mayoría, tomando en cuenta que siempre hay gente inconforme, en la institución por ejemplo, es preciso que el directivo considere la necesidad de revisar los procesos de enseñanza y aprendizaje, se han evidenciado demasiados problemas de aprendizaje, la calidad está bajando considerando y más aún cuando el personal de la institución se está retirado o se está yendo, es un problema grave que está afectando la estabilidad del NER;** el líder en un grupo de instituciones como éstas debe ser organizado, reconozco que algunas cosas se han podido acomodar como por ejemplo, las condiciones de la infraestructura de la institución han mejorado sustancialmente, algunas cosas que estaban sin mantenimiento se han rescatado, también se han recuperado ciertos espacios que habían sido dejado por aquellos docentes que abandonaron la institución que por razones del mal gobierno lo han hecho, pero por lo general, no todos han estado de acuerdo con la gestión del directivo como para catalogarlo de verdadero líder, porque hay líderes buenos y hay líderes malos, porque siempre existe la inconformidad, no todos tampoco colaboran para que las cosas mejoren o al menos cambien para bien, y eso hay que reconocer, que ser líder no es fácil, pero también esto **es culpa de la zona educativa, en vista de que la verdadera preparación ya no corresponde con las condiciones para ocupar cargos directivos, en vista de que muchos que colindan con el gobierno son los que toman en cuenta para ser representantes de las instituciones educativas y por experiencia se ha**

*reconocido que no todos lo han hecho bien y que cuando esto sucede, los cambian de institución para que no queden rayados pero cada vez lo han hecho peor, se ha conocido de directivos que han salido mal de todas las instituciones a donde los han ubicado y eso es que lo que ha decepcionado significativamente al gremio docente y aquellos que tienen buena preparación y buen perfil, los han mandado al aula después de hacer ocupado cargos de directivos porque sencillamente no les conviene a los directivos de turno; no es fácil ser líder en un ámbito como el educativo, porque sencillamente hay que estar con el gobierno para que las instituciones reciban el apoyo que se necesita para satisfacer muchas de las **necesidades**, son muchas instituciones que se han visto afectadas por recursos que han recibido pero que han tenido que devolver porque a los de la comunidad o los encargados de la comunidad que no chavistas no les conviene que reciban recursos de otros institutos o empresas opositoras que son la gran mayoría, es por ello que difícilmente se pueda avanzar así, en la institución por ejemplo, por estar con el régimen, muchas cosas han sido demoradas o se han atrasado muchísimo, porque el régimen no deja trabajar, pareciera que el atraso es lo que más quieren ellos para con la educación, no ve, con la gran cantidad de docentes que se han retirado y ellos pretenden es ubicar a la chamba juvenil para sustituirlos y eso no puede ser porque así los más perjudicados son los niños y **si el líder va a seguir tolerando esas vagabunderías, entonces de que sirve preocuparse, ya que no va a existir un beneficio considerable y esperado, es como ver un atraso inminente.***

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el rol del Líder institucional es:

(Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el rol del Líder institucional son: *En las instituciones que comprenden el NER actualmente al igual que muchos docentes y no lo digo por mi solamente, **no sentimos la presencia de un líder activo, puesto que el grave problema que se evidencia es que solamente un grupo, como lo he mencionado anteriormente, es el preferido, las decisiones oscilan alrededor de las necesidades que tiene este pequeño grupo de***

preferidos y no toman en cuenta realmente al colectivo como tiene que ser, no me ha parecido justo, aunque he sido una de las pocas que he reclamado esa falta de gerencia pero ni bolas han parado, total, sigo trabajando a medida que esto mejore o empeore quien sabe que iremos a hacer con esta situación, y completando que el ministerio no está nada bien que digamos; pienso que el líder institucional debe ser un garante de las necesidades que hay en las instituciones y que éstas puedan ser cubiertas, sin ejercer prioridades inútiles, debemos tomar en cuenta que somos varias instituciones en una sola y que en todas existen carencias, debilidades, por falta de recursos y por una débil proyección de metas, **la gente no colabora tampoco porque sencillamente no se siente totalmente involucrada a lo que pasa, vienen, hacen o medio hacen y después cada quién para su casa, hace falta motivación, mucha motivación para que esto no se termine**, es mi parecer, porque aquí actualmente para que la gente participe en los pocos proyectos que se planean es muy difícil, la gente y bueno, nosotros no tenemos inspiración de continuar en ésta verga; el papel del líder institucional en estos momentos de crisis económica y social es difícilmente visto, para eso es difícil satisfacer las necesidades de todos los que trabajamos en las instituciones y más aún cuando la gente se ha hecho tan inconforme y tan avariciosa a la vez, **ahorita, más que nunca, la gente solamente piensa en sus intereses y se olvidan que todos necesitamos comer y vestir, y pare de contar, el que se mete a esto es que tiene que saber que la vocación es primordial para ejercer con dureza y con verdadera autoridad el mismo, hoy más que nunca hay que exigir pero a la vez saber mover masas que es lo que un verdadero líder hace para que sea así reconocido ante la sociedad**; en el NER a veces hay líder y a veces no, de verdad, en este preciso momento de ésta entrevista, ese papel esta como fundido, desgraciadamente la política Madurista terminó de acabar con lo poco que podría recuperarse, realmente no sabemos ninguno de nosotros en éste preciso momento que es lo que va a pasar, que es lo que se tiene previsto, actualmente, los docente no sabemos ni como planificar en vista de que faltan demasiados recursos para emprender proyectos realmente innovadores porque nunca salen de los mismos, que la integración de la familia, que padres de familia, que integración de la comunidad, que el proceso de enseñanza y aprendizaje y que ocho

cuartos, a la hora de la verdad casi no se cumple nada con lo que se planifica, reconozco que algunos profesores sobre todo los que tenemos más años de servicio somos los que le echamos bola a la vaina, **porque hay docentes nuevos pero ya ni siquiera quieren estar en el aula, quieren es venir a mandar, sobre todo aquellos "pata en el suelo" "chabestias" que lo único que han hecho es entorpecer la labor de los que hacemos algo, pero igualito, los valoran más que a nosotros.**

Informante 6 (DE1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el rol del Líder institucional son: *La presencia de un líder es primordial para que las instituciones puedan subsistir y puedan cubrir sus requerimientos a mayor y menor escala, dependiendo de la disposición que se logre en los actores del entorno y un líder institucional es más específico, implica a aquella persona o a aquel sujeto que busca los beneficios para una institución pero partiendo de ciertos principios de uniformidad y criterio, es por ello que se debe revisar bien y se debe evaluar las gestiones logradas por los líderes actuales, ya que por lo visto, no he diferenciado cambios en las instituciones, todo está como igual y más aún con ésta crisis tan tremenda que prácticamente ha como echado a perder el enfoque de lo que debe representar a todo proceso educativo, claro, en este caso, porque es el que nos involucra en éste medio, **es realmente fuerte ser reconocido como líder, ya que la gente es difícil de convencer y no se ha terminado de alcanzar una cosa cuando ya quieren otra y eso no es fácil de lograr, claro, hace falta que la persona que es el líder actual esté dotada de la preparación suficiente para que los recursos sean administrados de manera favorable y de manera adecuada para que todos estén conformes y se sientan motivados a seguir trabajando; en la institución han sido varias las personas que han intentado representar bien a este papel, el que está actualmente está intentando sobrellevar la situación de manera acelerada, se toman decisiones a lo loco, se atacan problemas que de verdad no revisten una importancia significativa sino que se en vez de hacer eso, se debería llevar a cabo según mi parecer, una clasificación actualizada de todo lo que se requiere en la institución, como un verdadero compromiso para trabajar a pesar de que la situación está bien arrecha en estos***

momentos, eso es difícil hacerlo más no decirlo, porque uno dice lo que quiera, hacen falta muchos recursos para que los niños se expresen y cumplan un verdadero aprendizaje, además las cosas con la comunidad están más o menos puesto que anteriormente la comunidad se preocupaba por la escuela pero hoy ya no es lo mismo, incluso, muchos niños se los han llevado de aquí y no sé si para otras instituciones, supongo que sí, **además hay mucha gente reposera y eso es otro de los factores que por muy difícil esté la situación, se debe atacar porque eso si nos perjudica a todos, aunque la gente no esté consciente de ello, pero eso va a ser así porque nos pueden hasta sacar del sistema por inoperatividad, digo yo;** en las instituciones todos tenemos que tener la oportunidad de ser líderes, es más, cuando un docente es apreciado y valorado por sus estudiantes, se puede catalogar como un líder, porque tarde o temprano, el docente o ese docente, requerirá del respaldo de sus muchachos para ejercer otro cargo cuando salga del aula, aunque parezca como incongruente pero eso va a ser así, y desde allí la persona tiene la oportunidad de demostrar si tiene capacidades para representar en un momento dado a las instituciones u otras partes donde trabaje más adelante, en la institución del NER pienso que el concepto que se ha manejado de líder institucional no ha logrado ser asimilado por mucha gente y sobre todo los que ocupan la silla directiva en estos momentos, porque no se qué sucede pero si es importante ponerse a pensar de que la institución está como que cada vez peor, se ve como aislada incluso de los mismos que trabajamos en ella, porque por decir un ejemplo, se dañó la llave de "X" baño y nadie, absolutamente nadie se dispone a arreglarla y mucho menos a colaborar con plata para que se le busque arreglo, allí dura dañada esa llave siglos y siglos y siglos y nadie la arregla, esto es no más por ponerle un ejemplo, aunque por otro lado hay cosas que han sido buenas, como por ejemplo se le arregló la situación a algunos docentes que tenían problemas con sus cargos y bueno, eso impidió que se fueran aunque por esta vaina tan profunda que estamos viendo, la gente se está olvidando de ello y se están yendo, bueno, en fin, **se debe tener el concepto bien claro, saber qué es lo que representa un líder y cuáles son sus facultades como responsable ante la institución como tal;** en estos momentos en que la situación está millonésimas de veces apretada por culpa de éste nefasto régimen de malandros y

corruptos, la situación no puede esperar que hayan líderes y mucho menos institucionales porque los que han puesto son personas que solamente siguen lineamientos chabestias, no se preocupan por la institución y lo que vienen es a joderse al personal, lamentablemente ésta es la realidad, y al parecer en ésta institución hay como mucha gente de esa calaña, **bueno pero tengo fe que los verdaderos líderes vendrán pero eso no lo disfrutaremos nosotros sino nuestros hijos o más bien nuestros nietos, sobre quienes sentará de nuevo el verdadero país que teníamos,** bueno, con saber de que mis nietos van a vivir felices, con eso me tengo que conformar, porque a esto les hace falta muchos años para salir de donde están porque están amañados robando y va a ser difícil sacarlos de allí, que desgracias Señor; realmente no me preocupo por la existencia de líder, primero porque aquí todos quieren ser líderes, segundo, quieren es mandar y no quieren moverse para conseguir las cosas, las tantas cosas que hacen falta en la escuela y en tercer lugar, no se porque problemas los líderes dentro de la institución se preocupan, viéndolo bien, es poco lo que solucionan, **no se entiende entonces cual es la misión de los líderes y quien es el que la define, los problemas siguen siendo los mismos y ahora peor con éste gobierno que tenemos que acabó prácticamente con todo lo que existía en éste país sobre todo con la educación, que la volvió nada,** incluso se está presentando el inconveniente de que los muchachos no quieren venir ya todos los días, por falta de comida y por falta de recursos, además a muchos de ellos se les han ido sus papás y a ellos les toca ahora salir a trabajar

Informante 7 (DEI1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre el Rol del Líder Institucional son: **Desde mi parecer, el líder de la institución es de carácter simbólico, es decir, que figura ante un cierto grupo de colegas y sobre todo ante las autoridades de la zona educativa, puesto que sus intereses están cifrados sobre todo en algunas necesidades que van a permitir congraciarse con ellos y con su grupo de personas que representan su más absoluta confianza, además puedo señalar que ha sido como un líder más bien técnico, porque algunos problemas se han enfrentado y se les ha buscado ciertas soluciones estratégicas** como por ejemplo, en las necesidades que existen para hacer mantenimiento a algunas instalaciones de algunas de las escuelas se buscó

directamente con la comunidad para que la comunidad aportara los recursos y se les informó sobre otras situaciones graves como por ejemplo la falta de recursos didácticos para la sección de educación inicial, los problemas del programa de alimentación y de situaciones críticas en las que viven algunos de los estudiantes; **en la institución del NER hace falta un líder educativo, alguien que esté conectado con las necesidades del entorno escolar, puesto que quieren aprovechar la imagen de la escuela para conseguir otros recursos que de repente no son tan necesarios para la institución educativa**, de esa manera se está trabajando a ese nivel, en una oportunidad necesité de una ayuda para mi hijo pero el esfuerzo y la insistencia de mi parte fue en vano, no conseguí nada, me ofrecieron ayuda pero cuando les pedí que cumplieran se molestaron y no volvieron a parar más nunca; **en el grupo de instituciones educativas del NER se puede visualizar una imagen múltiple del líder que existe actualmente, a veces se puede definir como un líder humano porque atiende necesidades de los compañeros de trabajo y muestra su disposición para ello aunque no todos corremos la misma suerte**, al parecer existen privilegios, por otro lado puede hablarse de un líder cultural, puesto que se muestra interesado en realzar la imagen de la comunidad como tal, en vez de preocuparse por realzar la imagen de la escuela como primera opción, **en otra instancia se puede hablar de un líder educativo que de una manera u otra se busca consolidar recursos y materiales necesarios para el funcionamiento académico de la institución, se ha tratado de trabajar de una manera distinta, organizada de acuerdo a principios innovadores y que reflejen una realidad distinta, tal vez aislada de todos los problemas que actualmente presentamos todos nosotros en donde los problemas se multiplican y el gobierno pues no soluciona nada, y los líderes sin apoyo suficiente no pueden hacer nada; las necesidades hacen a los líderes y realmente es difícil estar en esa posición y más aun con tantas necesidades que se presentan y que prácticamente no todas se pueden solucionar, realmente estamos atravesando un caos sin precedentes, en la que prácticamente las instituciones por sí solas tienen que solucionar los problemas**, la gente de zona educativa viene es a supervisar pero en cada supervisión se les habla de las necesidades que existen en educación inicial y no regresan, lo que

hacen es tomarse fotos en los mejores lugares que encuentran como para justificar su trabajo y el resto no hacen más nada, es por ello que el líder por sí solo no es factible y no puede funcionar jamás ya que el hombre es de por sí un ser sociable y necesita de la sociedad para poder subsistir pero esa gente no lo entiende ni de un modo ni del otro, aquí en educación inicial, nosotras las mismas compañeras hemos tenido que salir adelante con todas las cosas que hacen falta y tratamos de no pedir a los niños muchos recursos ni materiales para no meternos en rollos.

Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 9. Estilo de Liderazgo presente.

ANALOGÍA CONTEXTUAL	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
El ejemplo es el mejor pilar para conducir las riendas de una	Quiere decir que el equipo de trabajo institución	educativa porque de subyace ante la postura y el esta manera todos los actores comportamiento demostrado por el pueden visualizar que se trata
Lo importante de mantener la buena gerencia en cualquier institución educativa	independientemente del nivel que Que el líder tenga la capacidad de regir represente es que sus directivos conductas colectivas, que se centren en estén centrados en objetivos objetivos mancomunados siendo palpable claros, concretos y a corto plazo, en todo momento su esfuerzo y que estén claros en el manejo de contribución los recursos y que logren que todo el personal asuma una posición responsable y de obediencia hacia	de directivo en su papel de líder de la integrar al equipo en todos los procesos inherentes a la institución comunidad escolar

El líder Institucional

las políticas y normas establecidas por el directivo Se

considera muy importante para que un líder se consolide es que logre compensar un equipo total

dentro de la colectividad escolar En complemento de la idea anterior, el para que sus instrucciones sean respeto hacia el líder es el producto de su

acatadas y consolidadas en capacidad de gerenciar función de lo que requiere la institución como un todo El líder que es el director, está

haciendo una obra parcialmente La toma de decisiones en la mayoría de reconocible, puesto que la falta de organizaciones, desde el punto de vista experiencia se evidencia y que institucional y organizacional, abarca a existen fallas en el proceso de todo el equipo como un todo, otro equipo toma de decisiones ya que para específico establecerá las prioridades mi parecer, no saber o no ha correspondientes sabido involucrar a todo el equipo Se han recuperado

estructuras que estaban en abandono, se ha logrado resolver la situación de algunos docentes, se ha logrado cubrir algunas vacantes que dejaron profesores que se fueron y se ha tratado de tener buenas relaciones con el entorno de cada una de las escuelas; respecto al líder en las instituciones en

referencia, pues siento que no ha Dentro del Liderazgo se considera como sabido integrar suficientemente al premisa el don de mando, la capacidad de entorno, tal es el caso de la reconocimiento y sobre todo la familia, donde de manera materialización de los objetivos constante, se nota la ausencia de proyectados en márgenes reconocibles, representantes en todos los de allí valga la alternativa para evaluar la procesos que tienen que ver con consecución de sus futuras gestiones.

la integración institucional, cuesta demasiado hacer que los padres y representantes dispongan de su rol para con la responsabilidad que asumieron al inscribir a sus hijos, porque de repente considero que no se aplica la verdadera norma para que cada quien asuma con entereza lo que a cada

quien corresponde

Es necesario establecer un El seguimiento por parte del líder mecanismo de acción y control corresponde ya a una tarea personal, en para que se impongan sanciones la que, a través de su propio interés por y se establezca

El líder Institucional

el orden en conocer las características de su algunos aspectos en los que el desempeño, así se garantiza que la visión directivo no ha podido ejercer el y perspectiva de terceras personas estén liderazgo, por otra parte es conjugadas en razón de su propia importante que el líder rescate los valoración, sin menoscabo de los valores dentro de la institución inevitables pero manejables divergencias.

porque se ha evidenciado una pérdida considerable de identidad, además de que es preciso que se revisen los procesos de aprendizaje, el rendimiento estudiantil ha decaído considerablemente

A nivel de las instituciones educativas es como difícil que una debilidad importante del liderazgo exista un verdadero líder porque está representada por la segmentación de caracteres lo que es tácito al principio de siempre se dan esos problemas la globalización que involucra a todo buen de la parcialidad descarada, en la líder que pocos son los beneficiados Y ahora con el problema que ha traído este régimen de que los

directivos son puestos a dedo, sin Las asignaciones en los puestos que sólo credenciales suficientes, sin pertenecen a verdaderos líderes no buena preparación, e incluso corresponden necesariamente a intereses ponen como directivos a personal de carácter subjetivo, que más allá de los recién graduado o que nunca han verdaderos compromisos que la agarrado una tiza para escribir organización debe vincular para con sus pero por razones de la sucia integrantes. política son impuestos en las instituciones

Considero que es bastante difícil complacerlos a todos pero es

realmente importante saber que La importancia de que el líder conozca a es preciso que las necesidades de su entorno representa la garantía de éxito todos forman parte del colectivo y de toda gestión, cuyos frutos pueden que el líder debe consolidar la vislumbrarse a mediano plazo, de allí que satisfacción de todos o al menos una gestión productiva es aquella en la la mayoría, tomando en cuenta que las decisiones tomadas han permitido que siempre hay gente alcanzar los objetivos planteados, es por inconforme, en la institución por ello que el colectivo debe saber establecer ejemplo, es preciso que el prioridades para orientar al líder a tomar directivo considere la necesidad las determinaciones correspondientes y de revisar los procesos de sepa conducir a su equipo de trabajo, enseñanza y aprendizaje, se han porque no todo está al alcance de su evidenciado demasiados maniobra, además debe integrarse con problemas de aprendizaje, la todo su personal, para que pueda mediar calidad está bajando con los intereses que pretenden ser considerando y más aún cuando individuales.

el personal de la institución se está retirado o se está yendo, es

un problema grave que está

El líder Institucional

experiencia se ha reconocido que Cuando el patrono desconoce o pretende no todos lo han hecho bien y que ignorar las condiciones que surgen en su cuando esto sucede, los cambian entorno, corre el riesgo de desacelerar la de institución para que no queden evolución del sistema, y para ser líder, se rayados pero cada vez lo han deben cumplir cualidades muy específicas hecho peor, se ha conocido de y primordiales que compensen en directivos que han salido mal de beneficios demostrados, el líder se todas las instituciones a donde los caracteriza de los demás por tener la han ubicado y eso es que lo que experiencia y el conocimiento oportuno ha decepcionado para conducir asertivamente a su equipo significativamente al gremio de trabajo, de lo contrario, la esencia del docente y aquellos que tienen trabajo se desvía en mayores problemas y buena preparación y buen perfil, en soluciones difíciles de alcanzar, siendo los han mandado al aula después ésta una de las causas de inestabilidad de de haber ocupado cargos de muchas organizaciones. directivos porque sencillamente no les conviene a los directivos de turno; no es fácil ser líder en un ámbito como el educativo, porque sencillamente hay que estar con el gobierno para que las instituciones reciban el apoyo que se necesita para satisfacer muchas de las necesidades

Si el líder va a seguir tolerando

esas vagabunderías, entonces de El rol del líder debe ser imparcial, siempre que sirve preocuparse, ya que no buscando el beneficio colectivo que va a va a existir un beneficio ser la razón de su gestión productiva considerable y esperado, es como ver un atraso inminente

Una de las características de la gestión de No sentimos la presencia de un un buen líder es saber discernir entre las líder activo, puesto que el grave necesidades y las prioridades, así como

problema que se evidencia es que entre su grupo de apoyo que debe ser solamente un grupo, como lo he reconocido por los demás miembros así

afectando la estabilidad del NER Es culpa de la zona educativa, en vista

de que la verdadera preparación ya no corresponde con

las condiciones para ocupar cargos directivos, en vista de que muchos que

colindan con el gobierno son los que toman en cuenta para ser

representantes de las instituciones educativas y por mencionado

anteriormente, es el como de otros actores, la tendencia debe preferido

girar en torno a la capacitación permanente de tal

manera que el equipo

de trabajo esté unificado bajo los mismos principios

La gente no colabora tampoco El líder dentro de sus capacidades es la porque sencillamente no se siente de proyectar integración y motivación totalmente involucrada a lo que entre sus miembros a fin de que se pueda pasa, vienen, hacen o medio contar con la mejor disposición posible en hacen y después cada quién para todo momento, que demuestre una su casa, hace falta motivación, postura de reconocimiento y respaldo mucha motivación para que esto hacia el trabajo desempeñado por los no se termine demás miembros sin peyorativos.

El líder Institucional El líder Institucional

Asolamente piensa en sus intereses horita, más que nunca, la gente El rol de liderazgo no representa una y se olvidan que todos oportunidad solamente para el necesitamos comer y vestir, y reconocimiento personal, implica una pare de contar, el que se mete a alternativa aprendizaje y reconocimientode trabajo de , siendo el verdadero esto es que tiene que saber que la momento preciso de proyectar las vocación es primordial para capacidades que cada quien tiene y de ejercer verdadera autoridad el mismo, hoy con dureza y con sus verdaderas intenciones para con los más que nunca hay que exigir principios de la organización, es decir, pero a la vez saber mover masas aportar ideas con asertividad, premiar o que es lo que un verdadero líder mitigar cuando así lo determinen las circunstancias, pero lo importante es hace para que sea así reconocido hacer valer las reglas y normas. ante la sociedad

Uno de los mayores errores de la

Porque hay docentes nuevos pero sociedad moderna es la promoción de un ya ni siquiera quieren estar en el libertinaje sin control, donde aquellos que aula, quieren es venir a mandar, no están en capacidad de aportar lo sobre todo aquellos "pata en el suficiente son los que más quieren exigir, suelo" "chabestias" que lo único dando a entender que la calidad de las que han hecho es entorpecer la acciones está en un riesgo conducente al labor de los que hacemos algo, desequilibrio de las organizaciones, no pero igualito, los valoran más que hay que confundir la innovación con la a nosotros absoluta flexibilidad lo que implica el debido respeto a la experiencia. Los paternalismos no corresponden con la Ereconocido como líder, ya que la s realmente fuerte ser verdadera gerencia de un líder, el gente es difícil de convencer y no producto del esfuerzo debe compensar en se ha terminado de alcanzar una la medida en que los logros se vayan cosa cuando ya quieren otra y eso evidenciando como parte del esfuerzo individual transformado en un accionar no es fácil de lograr colectivo, controlado y medido.

El que está actualmente está intentando sobrellevar la situación La gestión de un buen liderazgo parte de de manera acelerada, se toman un plan de trabajo ajustado a las necesidades colectivas, donde decisiones a lo loco, se atacan previamente se ha conocido la existencia problemas que de verdad no de recursos y la disposición del equipo revisten una importancia para determinar responsabilidades significativa sino que se en vez de

hacer eso, se debería llevar a cabo según mi parecer, una clasificación actualizada de todo lo que se requiere en la institución

Además hay mucha gente No se puede pretender trabajar de manera reposera y eso es otro de los aislada donde solamente un grupo sea el factores que por muy difícil esté la que trabajo mientras que lógicamente situación se debe atacar porque exista otro que se beneficie, se insiste en eso si nos perjudica a todos, que para que el líder maximice su gestión, aunque la gente no esté en los procesos de supervisión y consciente de ello, pero eso va a evaluación de los desempeños, el ser así porque nos pueden hasta personal activo es fundamental para poder sacar del sistema por proyectar el trabajo y las acciones a inoperatividad, digo yo seguir, siendo además necesario que se tenga conocimiento con quienes se cuenta Se debe tener el concepto bien El líder es quien representa y lucha por el claro, saber qué es lo que bienestar del colectivo, además es quién representa un líder y cuáles son dirige y decide sobre el papel de trabajo sus facultades como responsable en la misma, a través de normas y ante la institución como tal mecanismos de acción establecidos. Bueno pero tengo fe que los El colectivo siempre aspira y necesita de verdaderos líderes vendrán pero verdaderas personas que los representen eso no lo disfrutaremos nosotros y que los orienten en la consecución de sino nuestros hijos o más bien sus propios objetivos, que haga cumplir nuestros nietos, sobre quienes las normas y que establezca los sentará de nuevo el verdadero mecanismos de control pertinentes para país que teníamos bienestar de la organización

Si no hay empeño en formar buenos líderes, difícilmente se podrán sostener las

No se entiende entonces cual es instituciones, difícilmente habrá estabilidad la misión de los líderes y quien es y compromiso entre los integrantes por el que la define, los problemas garantizarse su propio futuro y esto siguen siendo los mismos y ahora redundará en la pérdida de recursos capacidad de sostenimiento y en el , de la peor con éste gobierno que libertinaje

funcional en la que ninguno tenemos que acabó prácticamente quiera hacer o aportar absolutamente con todo lo que existía en éste país sobre todo con la educación, nada. El error grave del estado actual es que la volvió nada promover el conformismo, de adelantar circunstancias y expresar sus logros a futuro, cuando ni siquiera se han podido superar los vacíos del pasado.

Desde mi parecer, el líder de la institución es de carácter todos los enfoques y con la mayor simbólico, es decir, que figura disposición para cumplir con los ante un cierto grupo de colegas y planteamientos hechos en conjunto, sobre todo ante las autoridades de tomando en cuenta que se debe hacer ver la zona educativa, puesto que sus al colectivo que todos tienen injerencia en intereses están cifrados sobre los asuntos organizacionales pero de todo en algunas necesidades que distintas formas, unos de manera más van a permitir congraciarse con directa que otros pero que es importante ellos y con su grupo de personas igualmente considerar que la consigna del que representan su más absoluta trabajo es evolucionar. confianza, además puedo señalar que ha sido como un líder más bien técnico, porque algunos problemas se han enfrentado y se les ha buscado ciertas soluciones estratégicas

En la institución del NER hace La imagen del líder es primordial para las falta un líder educativo, alguien organizaciones y para mostrar que esté conectado con las competitividad en el entorno, los logros necesidades del entorno escolar, constituyen la mejor cara que se puede puesto que quieren aprovechar la mostrar a quienes se vinculan con la imagen de la escuela para organización, pero siempre hay que conseguir otros recursos que de pensar es en el objetivo central sin olvidar repente no son tan necesarios que cada meta es dependiente de la para la institución educativa precedente, es por ello que se insiste en que el colectivo debe funcionar como un sistema donde las conexiones de manera permanente garantizan el éxito a futuro.

En el grupo de instituciones educativas del NER se puede visualizar una imagen múltiple del líder que existe actualmente, a

veces se puede definir como un La capacidad de integración hace los líder humano porque atiende verdaderos líderes necesidades de los compañeros de trabajo y muestra su disposición para ello aunque no todos corremos la misma suerte

En otra instancia se puede hablar de un líder educativo que de una La integración y la capacidad de previsión manera u otra se busca consolidar son elementos indispensables para que la recursos y materiales necesarios organización pueda estar en condiciones para el funcionamiento académico de afrontar retos, de planificar a destajo y de la institución, se ha tratado de promediar la utilización de los recursos trabajar de una manera distinta, que se pueden maximizar, a fin de escalar organizada de acuerdo a en superioridad y eliminar equitativamente principios innovadores y que todo tipo de dependencias; el líder es reflejen una realidad distinta, tal quien hace posible que un equipo de vez aislada de todos los trabajo se identifique con el verdadero problemas que actualmente propósito de la organización y realmente presentamos todos nosotros en tenga interés en esforzarse porque se donde los problemas se logren metas ambiciosas, el líder conoce multiplican y el gobierno pues no las condiciones de cada uno y determina soluciona nada, y los líderes sin de qué manera se puede evaluar los apoyo suficiente no pueden hacer desempeños. nada; las necesidades hacen a los

líderes y realmente es difícil estar en esa posición y más aun con tantas necesidades que se presentan y que prácticamente no todas se pueden solucionar, realmente estamos atravesando un caos sin precedentes, en la que prácticamente las instituciones por si solas tienen que solucionar los problemas

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

2.2. Cultura Organizativa (CO).

Análisis de la CUARTA Categoría Emergente (CO).

Comprende la siguiente sub categoría: los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro de mucho más provecho, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, como es la resistencia al cambio, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción y al mismo tiempo debe ser planificado. Así Diez de Castro (2001) presenta el modelo del Campo de Fuerzas la cual dice que cuando el papel del líder está centrado en maximizar los logros en el tiempo, su grupo de acción estará en capacidad de enfrentar retos más arriesgados. (p.336)

Los factores que inciden en los cambios en la labor docente son: las situaciones presentadas en el aula y fuera de ella, las informaciones publicadas en los medios de comunicación, las políticas educativas, los avances tecnológicos, los cambios en los diseños curriculares y las diferentes corrientes pedagógicas. Por esta razón el docente a través de los años su rol dentro de la acción educativa ha generado cambios, desempeñándose como orientador, mediador, investigador y promotor social, ayudando en el desarrollo personal y social a los estudiantes, pero ante todo ser amigo, experto, confidente y crítico que ayuda a sus estudiantes clarificar el futuro, desarrollar valores y

a promover sus relaciones interpersonales. Los estratos de información fueron los siguientes:

Informante 1 (DD01): *Como directivo soy el responsable de velar porque los valores de la institución sean respetados por todos y cada uno de los miembros de este grupo de instituciones, en éste sentido, **afirmo que todos debemos colaborar para que cada miembro se identifique de lleno con la institución a la cual representan ante la sociedad en general**, todos formamos y debemos formar un equipo conjunto que respalde las normas de convivencia que nos caracterizan y nos comprometen ante padres y representantes, independientemente de las creencias que cada quien tenga, lo más importante es que aportemos para que la institución no desfallezca, que entendamos que el gobierno hace lo posible por asegurarnos el pan de cada día.*

Informante 2 (DCC02): *Visualizando la realidad que ha caracterizado a la institución en los últimos años, se debe admitir que las carencias de una manera u otra, han interferido en la calidad del proceso educativo, **cuando se dejan pasar ciertas normas o cuando no se aplican los correctivos a tiempo, independientemente para quien sea, la cultura organizacional sencillamente pierde espacio dentro de un sistema, como es en este caso dentro del marco de las instituciones que nosotros representamos, y lo más preocupante de todo es que cuesta mucho recuperar el sentido de responsabilidad que de repente se tenía**, ya que cuando se adquieren malos hábitos y malas posturas, la gente como que más rápido se acostumbra, ya que esto trae más confort y comodidad y en determinando momento ya de él no se quiere salir.*

Informante 3 (AP): *Los docentes corresponden con la representación más importante de la cultura organizacional en nuestras instituciones, en este caso, **puedo afirmar que se está haciendo un enorme esfuerzo por preservarla, son cada vez más poderosas las razones que tienen los trabajadores para desistir de su interés por seguir luchando y sobreviviendo, ya que desde las mismas instancias de la zona educativa, se ha podido ver que no se inspira una cultura organizacional, dan como mal ejemplo solo por mostrar que se preocupan por el estudiante pero lo hacen de la manera menos indicada, tratando de poner al estudiante por encima de los docentes y realmente considero que esto no es ninguna cultura organizacional,***

que estos no representan ningún tipo de valor ni reconocimiento para el mismo sistema educativo, es triste decirlo pero realmente ha sido así casi siempre, hoy estoy en esta coordinación, mañana a lo mejor no, porque la política ha puesto sus manos en el sistema educativo y lo ha destruido.

Informante 4 (DP1-2-3-4-5-6): (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la Cultura Organizacional dentro de las instituciones se caracteriza por: **En el nivel de educación básica es donde precisamente se debe iniciar y a su vez mostrar a los niños, lo que representa la cultura organizacional, de tal manera que desde este nivel, los niños puedan formarse un concepto de lo que esto representa** para que así lleven consigo un ejemplo digno de lo que esto representa, claro, reconociendo que es desde el hogar donde los principios de comportamiento, valores y disciplina deben prevalecer para que la formación en la escuela sea exitosa; para entender lo que significa cultura organizacional, en este nivel, debe existir un trabajo conjunto con los padres, ya que precisamente, en ésta etapa donde se deben inyectar todas las orientaciones válidas posibles para formar ciudadanos ejemplares y **la escuela al igual que el hogar corresponden con los valores que los niños deben demostrar a lo largo de sus vidas, una vez que sean cada quien independientes**; actualmente la cultura organizacional en medio de las crisis que están atravesando las instituciones realmente no tienen vida, puesto que ya, las personas, han cambiado la perspectiva que habían conservado ante la misma existencia, ahorita por ejemplo, la gente no hace favores como antes, la gente no se siente del todo orgullosa por representar gratis a una institución, unos con otros ya no se muestran apoyo como se hacía en otras épocas, en virtud de que estos modelos políticos que se han imprimido a la educación ya la han hecho como desaparecer de las aspiraciones que el ser humano tenía con prioridad, si se observa que gente estudiada se comporta de manera bochornosa, sin cultura, sin buenos modales, sin respeto, ahora que se podría esperar que aprendieran nuestros hijos si en el hogar y la escuela se les enseña todo esto y al salir a la calle donde pasan la mayor parte del tiempo preferido, ven totalmente lo contrario; **la cultura organizacional depende de muchos elementos y de muchas**

conjeturas, las cuáles son totalmente dependientes las una con las otras, en estos momentos es fácil ver como los hogares se están destruyendo en virtud de que muchos niños se están quedando solos, ya que sus padres han emigrado, algunos por querer buscar un mejor futuro para sus hijos, otros porque aprovechan el desorden y se van para aislar la responsabilidad con los hijos y dejársela a los abuelos o tíos, otros porque se van y allá donde llegan o les va mal o porque forman un nuevo hogar en ese sitio de destino, como ha pasado aquí con varios niños y se creen con otra nacionalidad y dejan prácticamente “botados” a sus hijos aquí en el país, con el riesgo de que sean víctimas de otras personas, incluso se han sabido casos en que algunos niños incluso han dejado de estudiar por esta misma situación, entonces, así es sumamente difícil hablar de cultura organizacional cuando ya hasta las organizaciones han dejado de serlo; en estos momentos, el concepto de cultura organizacional necesita como una especie de reforzamiento, puesto que por tantos problemas que existen en el país los cuáles nos involucran a todos los estratos sociales, las instituciones han tenido que implantar actividades especiales que se concentren más en la integración de la familia que en el mismo proceso de formación, así se ha visto más comprometida la calidad de la educación, y al no haber una calidad de educación, prácticamente los principios quedan aislados de todo valor y de toda consideración, **se ven tantas cosas actualmente que ya uno como docente no se las sabe todas y ver a quien orientar si al niño o al representante; la cultura organizacional viene desde la casa, tomando en cuenta tanto al estudiante como al docente, porque si no hay valores, difícilmente se puede desarrollar un adecuado sistema complementario de enseñanza y aprendizaje, **en estos momentos en que no se sabe a ciencia cierta que va a suceder con el futuro del país, las organizaciones dependen prácticamente del interés que le pongamos para salir adelante, realmente cuesta cada vez más hacerlo, no se dispone de buenos ni tampoco suficientes recursos para batallar ante tantas deficiencias y dificultades, considero que todos somos responsables de esto, de haber tomado decisiones equivocadas** y que ahora, lastimosamente estamos viendo como se ha visto comprometido el futuro de nuestros descendientes; **este concepto de cultura organizacional tiene como muchas interpretaciones, es decir, dependiendo de la****

óptica como se le mire, porque en estos tiempos en que todo parece como al revés, para unos estará bien una cosa pero para otros no, pero si puedo afirmar de manera categórica que existen muchas circunstancias que hacen entrever que cada vez estamos compartiendo menos cosas, cada vez se están viendo hogares más destruidos, acabados, donde los niños ni siquiera tienen a quién o no saben a quién obedecer, de allí se denota su rebeldía, rebeldía que no se ve solamente en los estudiantes sino en nosotros los docentes también, al vernos sencillamente encerrados en un callejón sin salida.

Informante 5 (DE1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la Cultura Organizacional son: *Considero que la cultura organizacional debe implantarse desde todos los espacios, y más cuando se mira bajo la óptica de la educación con niños especiales como sucede con nosotros, en donde se deben mostrar y a su vez enseñar muchos valores, estos niños requieren hoy más que nunca entender con mayor prontitud muchas cosas antes que sean invadidos por otro tipo de influencias que solo buscan aprovecharse de ellos y dañarlos sin remedio, es difícil evaluar la cultura organizacional en nuestra institución en virtud de tantas carencias que estamos viviendo nosotros los profesores donde hemos pasado a ser uno de los peores gremios de todos los sectores económicos del país al igual que el sector salud, donde en otros países, precisamente los docentes y los médicos corresponden con los trabajadores mejor calificados; existen muchos conceptos que relativamente han quedado en el olvido como es el caso de la cultura organizacional, donde al parecer, nos hemos olvidado de que la cultura organizacional representa la vinculación que tenemos los docentes para con la institución en donde trabajamos, entiendo que, a nivel de la educación especial, se debe valorar bajo una óptica un poco distinta, pero a la hora de la verdad viene a ser el mismo principio para sus integrantes, este valor encuadra el acuerdo bajo el cual debemos llegar todos para que los objetivos puedan lograrse a corto o mediano plazo, donde los esfuerzos no queden en vano, así es fundamental proyectar el futuro; en el nivel de educación especial, el concepto de cultura organizacional, considero que así debe ser, inspira la aceptación positiva entre los estudiantes con compromiso y los*

estudiantes sin compromiso, aunque cultura organizacional abarca muchas otras más, refiriéndose también a los procesos de carácter institucional, administrativo, operativo, técnico, en fin, todos los que estén inmersos en el proceso educativo, de todas maneras **cuando existe una buena convivencia entre los integrantes de una institución desde todos los departamentos, se puede afirmar que la cultura organizacional está bien representada**; la interpretación que se le de a la cultura organizacional depende de la perspectiva que tengan los integrantes de las instituciones, pero por lo general, lo puedo asociar con el sostenimiento de la institución o de la organización por medio de los compromisos asumidos y cumplidos por cada integrante, donde cada quien se siente a gusto formar parte de la misma y que en todo momento y en todo espacio está dispuesto a velar por el futuro de la institución, **nosotros los que trabajamos en educación especial consideramos que estamos un poco distantes de las proyecciones generales de la institución, no se por qué, pero al parecer no saben identificar la importancia de nuestras necesidades y el peso que estas constituyen para el mismo desenvolvimiento de la misma y así no se puede catalogar que existe una verdadera cultura institucional o cultura organizacional que para mi viene siendo lo mismo.**

Informante 6 (DE1-2-3-4-5) (Elementos explícitos comunes): **en casi todas las instituciones se habla de cultura organizacional pero a lo mejor en nuestro caso, con lo que a diario se evidencia en la institución, no se puede argumentar si es que se ha promovido de manera inadecuada o no se ha promovido lo suficiente**, porque aquí por ejemplo, cuando se requiere que el personal se quede para un taller o para cierta actividad, la gente arruga la cara y se molestan, no les gusta quedarse, igualito pasa cuando se pide una colaboración la gente en muy pocas ocasiones las da, la institución no es la culpable sino nosotros mismos los que estamos aquí trabajando, porque no se ha sabido orientar el respeto y el aprecio hacia el sitio de trabajo, la gente solo piensa en ellos mismos y se olvidan del colectivo, por lo tanto, hace realmente falta mayor compromiso, desde los directivos hasta el personal de mantenimiento y de apoyo porque de esta manera se lograra preservar la integridad del recinto y de la sede institucional, dándole así ejemplo a los estudiantes para que hagan lo mismo en el mañana; **la cultura**

organizacional implica muchas concepciones y aquí en éste grupo de instituciones al parecer no existe una buena identificación con éste concepto, porque resulta que aquí muchas veces cuesta que la gente se integre a una actividad extra curricular o a algún evento y más aún cuando todos estamos atravesando una situación verdaderamente dramática, muchos dicen que no vale la pena venir a trabajar, por situaciones de sueldo y que prácticamente estamos perdiendo la estabilidad laboral por la crisis tan desastrosa que vivimos pero de una manera u otra debemos continuar porque éste es nuestro lugar de trabajo y las cosas tienen que cambiar antes de que nosotros nos vayamos; desde las coordinaciones hemos tratado de realizar un trabajo de integración de docentes y el resto de la comunidad escolar, en el sentido de poder mantener con vida a las instituciones, porque de una manera u otra, es el lugar donde trabajamos, y si no velamos por él, prácticamente va a desaparecer, por los vientos que soplan por esta crisis y porque desde el propio ministerio de educación, ya no envían recursos ni de mantenimiento ni de material de trabajo, ya eso corre por cuenta de nosotros los docentes, porque el personal de apoyo no pone nada para eso y más si se trata del propio trabajo de ellos, anteriormente se podía hacer muchas cosas pero **actualmente estamos tan limitados que de vainas venimos a trabajar, incluso, no se puede hablar mucho de cultura organizacional porque la gente está demasiado pesimista y por supuesto, muchas razones sobran en estos momentos para quejarse y sentir todo tipo de inconformidad laboral, la gente se siente cohibida cuando se les trata de asomar alguna cohesión para con la institución; la cultura organizacional es un concepto que funciona cuando todo el personal está integrado con el sistema donde todos interactúan cuando todos piensan igual y velan por los mismo intereses, aquí, con tantas circunstancias que hemos visto y que hemos podido vivir de cerca, es actualmente difícil asomar al menos la idea de identidad y cultura organizacional, si esto sigue así, prácticamente va a ser muy difícil que el personal siga integrado como antes, y la peor de las crisis es de carácter económico y social, es doloroso ver la situación de muchos docentes que viven a duras penas con este sueldo que percibimos y que lastimosamente no pueden cubrir sus necesidades mínimas, docentes que viven precariedades extremas, en mi caso tengo la**

suerte de que mi familia es de buenos recursos y me ayudan bastante, sino como fuera y tratar de venderles esa idea a los docentes de cultura general prácticamente es una labor que requiere de mucha astucia y habilidad para que ellos piensen un poco en inclinarse a la institución sabiendo que estar aquí más bien se viene es a perder tiempo; **desde el punto de vista de las coordinaciones, se puede visualizar como se va perdiendo la cultura organizacional, las personas que aquí laboramos ya todos no podemos ni siquiera venir todos los días, porque el salario es el principal elemento que impide que esta cultura organizacional exista**, es difícil valorar a una institución cuando el principal ingrediente se deteriora con el pasar de las horas, ni siquiera de los días, porque la situación es tan precaria que prácticamente el personal ya ve como un acoso cuando se les insta a integrarse masivamente a la institución, y se hace cada vez más difícil cuando ni siquiera los estudiantes pueden estar, y más aún cuando se trata de los estudiantes con compromiso, los cuales tienen necesidades adicionales a las que tenemos todos y muchos de ellos no están viviendo bien en vista de tantos problemas de carencias y recursos que existen

Informante 7 (DEI1-2-3-4) (Elementos explícitos comunes): Para éste grupo de docentes, su apreciación sobre la Cultura Organizacional: **la cultura organizacional al parecer representa uno de los elementos que ha perdido cierta vigencia en el espacio educativo, puesto que la interferencia de muchos factores lo ha hecho cada vez más posible tales como la carencia de recursos, la difícil situación económica que atraviesa más del 90% de la población venezolana y la falta de identidad, donde solamente los politiqueros de oficio son ubicados en los cargos representativos**, ha logrado mermar el verdadero sentido de la cultura organizacional en los últimos momentos, y para cambiar la ideología del venezolano y sobre todo del educador tiene que ser necesario de manera obligada el cambio completo de la estructura política del país porque si seguimos en la misma, aquí no se podrá ahora hablar ni de futuro ni de perspectivas, en vista de que el comunismo no busca sino la igualdad de todos o la gran mayoría para que el resto de recursos que dejen de percibir los ricos, pasen a manos de los gobernadores de turno pero en este periodo los excesos han estado a la orden del día por parte de estos sujetos; **la cultura organizacional**

desde la perspectiva de la educación inicial implica la necesidad de transformar todos los escenarios concurrentes, puesto que en los hogares está fallando demasiado la integración familiar y esto por ende, afecta a los sectores laborales en su totalidad, la gente se ha vuelto más mezquina y ya cada quién vela por sus propios intereses pero de manera holgada, quieren de todo, en todo momento y sin dar nada a cambio o lo más irrisorio posible, y así no se puede tener identidad, hemos observado gran cantidad de niños que han quedado en manos de tíos mayores, abuelos, e incluso de amigos sin ir muy lejos porque sencillamente sus padres no están y cuando estos padres se han ido, han sido muy pero muy poquitos los casos en los que los niños han visto a sus padres nuevamente, así es imposible hablar de cultura organizacional; cuando se habla de cultura general desde el punto de vista de la educación anteriormente preescolar, se puede decir que su carencia o inexistencia genera muchos problemas de todo índole, donde los niños desde el plano institucional resultan ser los más afectados, esto es, que si existen problemas para adoptar este tipo de cultura en las instituciones, significa que en los hogares de estas personas, las cosas no marchan por buen camino y si esto es una causa, literalmente debe solucionarse porque las personas tienden a llevarse los problemas a todas partes y más aún para las instituciones, un docente con problemas personales es difícil hablarle de cultura organizacional ya que en estos momentos se ha hecho muy reiterativo de que las personas por tantas crisis que estamos viviendo, no puedan superar muchas situaciones, ya que los problemas se han convertido en un diario vivir en este país y sin optar por una solución al menos a mediano plazo, este modelo político se quiere atornillar sin dejar oportunidad a que un cambio favorable venga, aunque ellos están conscientes de ello pero para nada les importa; los niños y su integridad deben formar parte de la cultura organizacional, pero hemos podido evidenciar que la naturaleza de éstos conceptos al parecer ha cambiado sobre manera, los intereses no son compartidos y ya cada quien piensa y actúa como mejor le parezca sin pensar ni siquiera un poco en la institución, particularmente me ha costado mucho integrar a los docentes con los representantes ya que a pesar de que se trata de niños, al parecer muchos de estos representantes no conviven con sus niños, desafortunadamente gran parte de

estos representantes se ha ido del país y estos niños están conviviendo con abuelos, con tíos e incluso hasta con particulares y lo mismo sucede con los profesores, muchos de ellos no tienen a sus hijos aquí y eso hace que no trabajen a media máquina, sin vocación y sin motivación alguna.

Abordaje de las vinculaciones en función del método.

Cuadro 10. La Cultura Organizacional.

ANALOGÍA CONTEXTUAL	ITINERARIOS	ALCANCES FENOMENOLÓGICOS
------------------------	-------------	--------------------------

La Cultura Organizacional

Afirmo que todos debemos Fomenta la necesidad de integración de colaborar para que cada miembro se identifique de lleno con la todo el personal de la comunidad escolar institución a la cual representan como muestra del sentido de cultura ante la sociedad en general organizacional. Cuando se dejan pasar ciertas normas o cuando no se aplican los correctivos a tiempo, independientemente para quien sea, la cultura organizacional La responsabilidad debe corresponder con sencillamente pierde espacio uno de los elementos principales que dentro de un sistema, como es en evidencian la existencia de la cultura este caso dentro del marco de las organizacional ya que de esta manera factible reconocer el esfuerzo de cada uno es instituciones que nosotros de los integrantes del colectivo y así es representamos, y lo más factible proyectar el trabajo futuro preocupante de todo es que cuesta mucho recuperar el sentido de responsabilidad que de repente se tenía

Puedo afirmar que se
está haciendo un enorme esfuerzo
por

preservarla, son cada vez más Implica el desconocimiento de la labor
poderosas las razones que tienen docente desde el punto de vista social, a
los trabajadores para desistir de su vez se denota una deficiente promoción
su interés por seguir luchando y
sobreviviendo, ya que desde las de valores que no enaltece y que por
mismas instancias de la zona ende, no contribuye a la integración del
educativa, se ha podido ver que personal en el desarrollo de la labor
formativa no se inspira una cultura organizacional, dan como mal ejemplo
solo por mostrar que se

preocupan por el estudiante pero lo hacen de la manera menos indicada, tratando de poner al estudiante por encima de los docentes y realmente considero que esto no es ninguna cultura organizacional

En el nivel de educación básica es El primer contacto social que el individuo donde precisamente se debe experimenta es sin lugar a dudas la iniciar y a su vez mostrar a los escuela, por ende, desde ese momento y niños, lo que representa la cultura organizacional, de tal manera que no en ningún otro, se deben sentar las desde este nivel, los niños puedan bases de desarrollo, integración y formarse un concepto de lo que evolución de la personalidad del futuro esto representa trabajador y representante de la sociedad.

La formación del hogar es decisiva para la calidad de vida que el individuo va a La escuela al igual que el hogar crearse en su propio espacio, a partir de corresponden con los valores que ella, cada quién determina los métodos los niños deben demostrar a lo que lo conducirán al éxito o al fracaso largo de sus vidas, una vez que como persona como parte del mundo sean cada quien independientes cambiante y transformación, evaluando sus capacidades de adaptación y de solución de problemas y conflictos. La presencia de los padres constituyen las bases del desarrollo de la personalidad, las habilidades cognoscitivas y de La cultura organizacional depende transformación que el individuo adquiere, de muchos elementos y de lógicamente las recibe a través de sus muchas conjeturas, las cuáles son progenitores, sin desconocer bajo ningún totalmente dependientes las una concepto la influencia de aspectos de tipo con las otras, en estos momentos genético; sin embargo, siendo es fácil ver como los hogares se inadecuados o no, uno de los principios de están destruyendo en virtud de la creación de la adopción partió que muchos niños se están precisamente de la necesidad de mermar quedando solos en cierto modo el riesgo parenteral que representa la presencia de niños abandonados, huérfanos o literalmente

“solos” para la sociedad misma
Uno de los síntomas de la desintegración de una sociedad está representado por el resquebrajamiento familiar, ya que, siendo Se ven tantas cosas actualmente ésta la base de toda sociedad,

lo que ya uno como docente no se importante es consolidar la integración de las sabe todas y ver a quien orientar si al niño o al los miembros que la componen, los representante principios de la educación deben estar basados en garantizar éste enlace que tiene que ser irrompible, esto explica el por qué los valores se trasgreden y cada

vez son las personas que sufren los rigores de su propia convivencia. En estos momentos en que no se La última frase de este argumento resulta sabe a ciencia cierta que va a una de las más interesantes; el pueblo suceder con el futuro del país, las paga muy caro sus propios errores, y al organizaciones dependen pretender cambiar un mundo sin evaluar prácticamente del interés que le las consecuencias, es sumamente grave pongamos para salir adelante, para el futuro, puesto que los inocentes o realmente cuesta cada vez más los que menos tienen que ver, tendrán la hacerlo, no se dispone de buenos enorme responsabilidad de tomar los ni tampoco suficientes recursos correctivos sin ni siquiera haberlos para batallar ante tantas motivado, en Venezuela, la vertiente de la deficiencias y dificultades, falta de identidad constituye el principal considero que todos somos problema que ha generado parte responsables de esto, de haber significativa de lo que hoy se vive, aún tomado decisiones equivocadas teniendo tantos recursos como para estar viviendo en condiciones envidiables, en comparación hasta con los mismos países industrializados.

La expresión de éste argumento denota sin hacer muchas explicaciones, pocos Eorganizacional tiene como muchas ste concepto de cultura aportes donde se evidencia una total falta interpretaciones, es decir, de compromiso, o donde al parecer, el dependiendo de la óptica como se cúmulo de responsabilidades no le mire, porque en estos tiempos representa un punto divergente para el en que todo parece como al revés, crecimiento ~~comprender que la cultura organizacional personal, siendo fácil~~ para unos

estará bien una cosa abarca es el desempeño social en una pero para otros no organización, en función de sus objetivos y de las metas propuestas.

Es difícil admitir que la educación venezolana experimenta caída libre. Se está bajo los auspicios de un sistema Es difícil evaluar la cultura totalmente a los intereses que impliquen el organizacional en nuestra reconocimiento y la meritocracia o al institución en virtud de tantas parecer ésta es interpretada bajo otros carencias que

estamos viviendo conceptos que benefician o están nosotros los profesores donde paralelos a un segmento específico de la hemos pasado a ser uno de los sociedad; es realmente cuestionable como peores gremios de todos los en Venezuela, los sectores más valiosos sectores económicos del país al que contrariamente, al igual que en igual que el sector salud, donde cualquier nación en vías de desarrollo, en otros países, precisamente los debería cuidar y enaltecer, se encuentren docentes y los médicos en plena bancarrota; con altos índices de corresponden con los trabajadores personal no calificado, con altos índices mejor calificados de fuga de talentos y por supuesto con desacreditaciones y aislamientos de los que aún persisten ante la crisis cuyas capacidades están siendo desmembradas

de un cuerpo que hasta hace poco constituía una verdadera razón de subsistencia.

Al parecer, nos hemos olvidado de Cuando existe una divergencia de valores, que la cultura organizacional es preciso estar vigilante para que la representa la vinculación que influencia sea positiva o no desvíe los tenemos los docentes para con la verdaderos propósitos de la integración institución en donde trabajamos, colectiva, la cultura organizacional entiendo que, a nivel de la representa el espacio donde deben educación especial, se debe converger intereses comunes, donde los valorar bajo una óptica un poco objetivos sean interpretados de la manera distinta, pero a la hora de la adecuada y acorde a las disponibilidades verdad viene a ser el mismo materiales, humanas y morales, principio para sus integrantes considerando además ciertas excepciones de rigor tal y como lo manifiesta el argumento que se presenta, donde se muestra claramente que existen necesidades especiales, pero sin olvidar que la esencia del compromiso de la institución implica a todo el colectivo inmerso en ella a nivel interno, apreciado desde el punto de vista global.

La base de la cultura organizacional a nivel de todos los sistemas, es la calidad del enlace que identifica a todos sus

Cuando existe una buena miembros, considerar que las bases de la integración aunque es importante convivencia entre los integrantes y de conformación de grupos, es el de una institución desde todos los elemento que garantiza que el esfuerzo departamentos, se puede afirmar que la cultura organizacional está pueda desenvolverse de manera bien representada significativa en procura de la maximización del fruto del esfuerzo compartido, lo que va a repercutir en un escenario de múltiples relaciones que irán creciendo a lo largo del tiempo.

La Cultura Organizacional

Nosotros los que trabajamos en la base de la integración en una sociedad educación especial consideramos bien organizada es precisamente el que estamos un poco distantes de trabajo colectivo y la conformación de las proyecciones generales de la verdaderos equipos de trabajo, cuando institución, no se por qué, pero al este principio se rompe por circunstancias parecer no saben identificar la no controladas, se desvanece el importancia de nuestras verdadero sentido de la integración, necesidades y el peso que estas cuando no existe una incorporación constituyen para el mismo adecuada de cierto grupo de miembros, es desenvolvimiento de la misma y fácil identificar las causas y a partir de así no se puede catalogar que ellas, se puede establecer los existe una verdadera cultura mecanismos pertinentes que permitan a institucional o cultura corto plazo idear las soluciones más organizacional que para mí viene eficientes y a corto plazo, la integración no siendo lo mismo. Es sinónimo del paternalismo así como tampoco de la existencia de sujetos totalmente dependientes de otros, ya que de esta manera podría existir un liderazgo coercitivo en la toma de decisiones lo que constituye uno de los factores más importantes de la formación y sostenimiento de grupos, base fundamental de la cultura organizacional. Ambas sujeciones son aplicables en el escenario que se manejan en éstas instituciones, los intereses del gremio están aislados de las verdaderas. En casi todas las ~~instituciones se necesidades~~ que existen en cada habla de cultura organizacional institución, y esta situación se hace pero a lo mejor en nuestro caso, evidente cuando los que ocupan cargos con lo que a diario se evidencia en importantes, son precisamente aquellos la institución, no se puede que no tiene el perfil para hacerlo o que no argumentar si es que se ha tienen interés en maximizar los logros que promovido de manera inadecuada se requieren para trabajar o no se ha promovido lo suficiente adecuadamente, cuando se logre asimilar el simple hecho de que la responsabilidad es compartida, la realidad permitirá abarcar cada vez objetivos más ambiciosos.

Cuando existen problemas para establecer compromisos múltiples o colectivos, la existencia de un verdadero La cultura organizacional implica líder es fundamental para proyectar muchas concepciones y aquí en ~~objetivos a gran escala, de la vocación y éste grupo de instituciones al de~~ la experiencia de alguien que conozca parecer no existe una buena muy bien a la institución y pueda abarcar identificación con éste concepto, las capacidades de su grupo de personas; porque resulta que aquí muchas cuando los beneficios son palpables y se veces cuesta que la gente se pueden identificar a simple vista, es más integre a una actividad extra que suficiente para que los grupos sean curricular o a algún evento más homogéneos y sea más fácil implantar reglas que representen a los compromisos en la que cada quién aporte a la causa.

Actualmente estamos tan En los momentos de dificultad podría limitados que de vainas venimos a aprovecharse la oportunidad para trabajar, incluso, no se puede reconocer los descontentos del colectivo, hablar mucho de cultura así como también sus aspiraciones, para organizacional porque la gente así manifestar los derechos que está demasiado pesimista y por corresponder y guiar por supuesto los supuesto, muchas razones sobran deberes de cada quién. Si el sistema se en estos momentos para quejarse hace ajeno a las necesidades de la y sentir todo tipo de inconformidad institución como en éste caso, sin forzar

La Cultura Organizacional

laboral, la gente se siente cohibida las bases del trabajo y de la Cuando se les trata de asomar responsabilidad gremial, es oportuno que alguna cohesión para con la el personal considere todo tipo de institución; la cultura alternativas viables para convertir a estas organizacional es un concepto necesidades en un problemas viable que funciona cuando todo el desde la misma óptica por parte de todos personal está integrado con el los integrantes; seguidamente valorar los sistema donde todos interactúan esfuerzos que cada quién esté dispuesto a cuando todos piensan igual y realizar para cambiar esta realidad y velan por los mismo intereses, ajustarlo a las perspectivas globales, y sin aquí, con tantas circunstancias hacer señalamientos ni buscar culpables, que hemos visto y que hemos la solución es accesible para todo el grupo podido vivir de cerca, es de una manera más abierta que para un actualmente difícil asomar al grupo reducido, lo que ha afectado menos la idea de identidad y precisamente a la colectividad en éste cultura organizacional, si esto sentido, es el excesivo paternalismo que sigue así, prácticamente va a ser se ha recargado al estado al respecto muy difícil que el personal siga delegándose muy poco en el personal., integrado como antes quién lamentablemente se ha

malacostumbrado a exigir más que en aportar.

La finalidad de los principios de la cultura organizacional es consolidar el bienestar colectivo, a partir de un esfuerzo coordinado y sostenido guiados de una manera asertiva y adaptada a las circunstancias, en estos momentos, la Desde el punto de vista de las carencia del reconocimiento signada por coordinaciones, se puede los bajos salarios implica como lo dice el visualizar como se va perdiendo la cultura organizacional, las argumento, verdaderas dificultades para personas que aquí laboramos ya integrar al personal, siendo preciso todos no podemos ni siquiera establecer un mecanismos de unión para venir todos los días, porque el exigir a las autoridades que valore las condiciones del trabajo, pensando que si salario es el principal elemento esto llegase a acordarse, la oportunidad que impide que esta cultura de alcanzar una mejor calidad de vida organizacional exista serán totalmente alcanzables a lo que el estado tendría que devolver los recursos que han pertenecido al magisterio y que por razones diversas y ajenas a la colectividad educativa, fueron arrebatados.

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional al Cuando no se valoran los esfuerzos, parecer representa uno de los difícilmente puede volver a integrarse un elementos que ha perdido cierta equipo de trabajo que esté consolidado, vigencia en el espacio educativo, es por ello que, se debe trabajar en puesto que la interferencia de función de lo que tiene y en función de las muchos factores lo ha hecho cada condiciones en que se encuentra el vez más posible tales como la colectivo, así como la disposición del carencia de recursos, la difícil trabajo, a partir de allí se hacen las Situación económica que verdaderas proyecciones de lo que aspira atraviesa más del 90% de la lograrse sin generar ningún tipo de población venezolana y la falta de dependencias, ningún ente en Venezuela identidad, donde solamente los supo prever estas condiciones que politiqueros de oficio son ubicados actualmente existen y no se preparó al en los cargos representativos personal para éste tipo de contingencias, al igual como lo han hecho otras sociedades que han atravesado incluso, situaciones peores que las nuestras, pero que, gracias al trabajo unificado y a la verdadera cultura organizacional, se ha recuperado significativamente la integridad de las instituciones que las representan, desde allí se debe crear un espacio de aprendizaje para que la educación venezolana cambie su paternalismo y compense en un trabajo dependiente solamente del compromiso que cada quién esté dispuesto a asumir. Como se ha señalado anteriormente, la familia corresponde con la base sólida de La cultura organizacional desde la una sociedad organizada, a partir de allí, perspectiva de la educación inicial se rigen los principios de organización que implica la necesidad de por ende, garantizarán el crecimiento de la transformar todos los escenarios misma y esto repercute en todos los concurrentes, puesto que en los espacios, tal y como sucede en la escuela, hogares está fallando demasiado al fallar la integridad familiar, la solución la integración familiar y esto por está en diagnosticar las necesidades de ende, afecta a los sectores ese pequeño entorno para que así sus laborales en su totalidad condiciones de participación sean congruentes a los propósitos colectivos de los cuáles forman parte.

Cuando se habla de cultura organizacional desde el punto de vista de la educación El compromiso y su alcance es anteriormente preescolar, se trascendental para el futuro de toda puede decir que su carencia o institución, cuando se sabe establecer inexistencia genera muchos metas y se miden los esfuerzos, es problemas de todo índole, donde factible que cada integrante del colectivo los niños desde el plano se identifique a su manera con los institucional resultan ser los más objetivos globalizados y asuma una afectados, esto es, que si existen postura positiva para beneficio general; al problemas para adoptar este tipo entender que los problemas se solucionan de cultura en las instituciones, en grupo mejor que

La Cultura

Organizacional

de manera individual, significa que en los hogares de las proyecciones hacia el futuro son mas estas personas, las cosas no recompensables. marchan por buen camino y si esto es una causa, literalmente

debe solucionarse porque las Personas tienden a llevarse los problemas a todas partes y más aún para las instituciones

Los niños y su integridad deben Cuando se transmiten de manera formar parte de la cultura adecuada los valores institucionales, es organizacional, pero hemos fácil identificar la disponibilidad de cada podido evidenciar que la uno de los integrantes del equipo para naturaleza de éstos conceptos al hacer frente a las adversidades que parecer ha cambiado sobre influyen en la consecución de las metas, manera, los intereses no son visualizar la perspectiva del grupo en compartidos y ya cada quien función de lo que requiere lograrse siendo piensa y actúa como mejor le lo primordial la solución de los problemas, parezca sin pensar ni siquiera un el sostenimiento de la integridad y la poco en la institución disposición del grupo para asumir retos, esto debe formar parte de la formación permanente para el futuro.

Fuente: Guerrero Oscar (2022)

Al examinar éstas categorías que han permitido el conocimiento del desempeño que ejerce actualmente el directivo en las instituciones que han servido de objeto de investigación, se cuenta con los elementos necesarios para teorizar herramientas transformadoras, holísticas y organizacionales para el mejoramiento del desempeño del liderazgo presente en los directivos pertenecientes a las escuelas del N.E.R.N° 170



CAPÍTULO V

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO PRESENTE

El proceso previo relacionado con el encuentro sostenido con docentes, coordinadores, directivos y miembros de la comunidad escolar, ha permitido indagar a profundidad sobre los elementos que caracterizan el liderazgo directivo que implica la responsabilidad del personal directivo de las instituciones que conforman el NER N° 170, centro piloto de la investigación. A partir de allí, es necesario en primera instancia, convocar a aquellos factores que son considerados como una deficiencia y que por ende implican un compromiso para asumir cambios en esta realidad inmediata de tal manera que el directivo, cuente con las herramientas suficientes para someter su desempeño a un proceso de transformación implícito en las necesidades que manifiesta el colectivo escolar, sobre la base de una conducta holística con objetivos plenamente organizacionales, sin perder de vista la naturaleza de las organizaciones estudiadas que están precisamente inmersas en el campo rural.

En toda esta relación al parecer se muestran debilidades que corresponde a un principio pedagógico fundamental como es el de la participación activa del educando. A partir de dicho enunciado se transmiten, por lo mismo, “conocimientos” efímeros, desordenados, erróneos, caducos, sin ningún sentido de crítica o análisis, sin dinamismo, sin entusiasmo, sin interés por lo desconocido. Desafortunadamente, en la mayor parte de las escuelas rurales, el método más común es el de dictar “conocimientos” de un cuaderno, que a veces el maestro ha recibido de algún antecesor suyo, es el método más usual. No hay duda de que este tipo de enseñanza pasiva sólo puede conducir al aletargamiento de las capacidades intelectuales de los niños y a sofocar en ellos cualquier posibilidad creativa o indagatoria considerando que en el estricto ambiente de educación rural, la práctica viene a ser el ícono de la formación.

La enseñanza que se imparte en el campo en general tiende a ignorar las necesidades rurales. La escuela tiende a crear un mundo desprovisto de realidad. A los niños se enseñan aspectos modernistas en la que muchos de ellos sienten hasta vergüenza de

estar en el campo y es por ende que tales posturas vistas como la de que deben evitar el “trabajo” pero buscar el “empleo” son notorias en los docentes, a pesar de ello y de ser perfecto conocimiento por parte de los directivos, las gestiones no han incorporado suficientes esfuerzos para recuperar esta finalidad para la cual fueron creados éstos núcleos educativos en éstas zonas rurales. Reforzando así el evidente desprecio por el trabajo manual y su inferioridad frente al trabajo intelectual, de escritorio, que constituye uno de los prejuicios culturales más arraigados entre los actores. A continuación, se muestra un esquema del trabajo propuesto para la transformación de la realidad en función del estilo de liderazgo pertinente a esta situación particular:

Figura 1: Esquema del plan propuesto

Fundamentos teóricos para

la transformación del

Liderazgo del NER 170



1. Programa educativo v/s trabajo comunitario
2. Conocimiento empírico v/s experiencia

Línea de acción hacia el acondicionar del currículum rural

Liderazgo transformador para acondicionar la gestión directiva

Liderazgo a partir de la Visión Holística

Visión del Liderazgo Organizacional y transformador



1. Enseñanza teórica
2. Practica rural
3. Despolitizar el trabajo colectivo

1. Plano de los rasgos
2. Plano conductual
3. Plano de la contingencia
4. Entorno escolar
5. Movimiento de eficacia escolar
6. Liderazgo instructivo
7. Liderazgo facilitador
8. Liderazgo persuasivo
9. Liderazgo sostenible

local

1. Liderazgo circular
2. Visión sistémica
3. Identidad y compromiso
4. Gestión de cambio
5. Identidad mixta

Fuente:

Elaboración propia

I LÍNEA DE ACCIÓN. GESTIÓN DIRECTIVA HACIA EL ACONDICIONAMIENTO DEL CURRÍCULUM RURAL.

La reorientación de la educación primaria exige la modificación sustancial y radical de la educación que actualmente se da en las Escuelas modelos de ésta investigación. Parte muy importante del mejoramiento de la educación en el campo se refiere a los docentes y a su cambio de actitudes y de valorización, principalmente la evaluación del compromiso que existe por parte de los directivos en cuanto a experiencia, capacidad de trabajar en equipo y por supuesto conocimientos rurales. Es preciso delimitar el perfil de los docentes para así poder aislar a aquel maestro que de manera constante menosprecia, y no pocas veces desatiende, las tareas agrícolas; su orientación es hacia lo urbano, quiere irse tan pronto sea posible para la ciudad, y su enseñanza la basa en ejemplos tomados de la vida urbana.

Naturalmente que este desprecio por la vida rural y la consiguiente subvaloración de las actividades propias del campo, se transmiten a los estudiantes y más aún cuando éstos forman parte de un núcleo familiar cuyo interés está centrado en brindar educación a los hijos como por cumplir tal responsabilidad.

Frente a los procesos de enseñanza teórica, se debe introducir elementos de orden práctico y de experimentación en la enseñanza primaria en general. En el sector rural, como en éste caso que ocupa la investigación, significa que conviene ensayar métodos nuevos, elaborarse contenidos distintos, dirigiendo los programas hacia el medio rural y hacia las tareas agropecuarias en general. Hay que dar mayor autonomía al maestro, en la actualidad está pendiente el cumplimiento estricto de los programas para que pueda innovar permanentemente, tanto en métodos como en contenidos, lo cual nuevamente significa un entrenamiento distinto al que recibe en la actualidad.

Esta reorientación en la preparación de los docentes, es un trabajo que corresponde obligatoriamente al personal directivos, y para ellos se debe contar con una adecuada porción de liderazgo para así integrar al personal en el desarrollo de éstos cambios que son prioritarios, esto tiene que ver con la importante función que pretende acondicionar la enseñanza de metas académicas y dirigirla hacia realizaciones prácticas. Cada escuela normal que está inmersa dentro del NER 170, podría a bien a través de un trabajo en conjunto con la comunidad escolar y el sector económico de la localidad, disponer de su propia granja en la cual los futuros maestros rurales pudieran aprender las técnicas más modernas de la agricultura y la ganadería, nociones básicas de ciencia aplicada, procesos de construcción de viviendas sencillas y modos de utilización de materiales propios de ésta localidad; y a su vez una gran iniciativa de cambio podría constituir también, el hacer parte importante del curriculum el estudio de métodos de participación y acción comunitarias.

Dentro este currículo, el plan de trabajo de la gestión directiva estaría relacionado con la valiosa misión de construir los espacios pertinentes para la práctica rural, lo cual contribuiría a su función de liderazgo no solamente en el núcleo escolar sino esto a mediano plazo, representaría una fuente de subsidio para la comunidad misma, gracias a los productos que se estarían generando para ese momento, Los alumnos, en consecuencia, tendrían también mayor aprecio por las actividades agrícolas y pecuarias, actitudes positivas hacia lo rural y se impulsaría su creatividad para la transformación de su medio. Por lo mismo tendrían menos motivos para irse a las ciudades a engrosar las

masa se desempleados y subempleados, y más aún en estas circunstancias por las que atraviesa el país actualmente en la que muchas familias se han visto obligadas prácticamente a retomar prácticas de habitabilidad que resultan totalmente obsoletas y han dejado de existir en otras culturas pero que en Venezuela, lamentablemente ya está ocupando escenarios cada vez mayores generando proporciones de dependencia preocupantes.

En la escuela rural que conforma el Núcleo escolar 170, es necesario mejorar la dotación física y especialmente el material pedagógico, inexistente o aislado actualmente. A través de las instancias educativas al parecer no se ha logrado repartir los útiles más indispensables a las escuelas rurales, siendo peor aun cuando muchas familias de los discentes han pasado a liderar una condición disfuncional y muchos de ellos han dejado incluso la escuela y que por la falta de seguimiento y de control, las matrículas estudiantiles han descendido de manera impresionantes siendo ésta realidad cónsona en todas las instituciones del país prácticamente, especialmente las de carácter público.

Se ha podido conocer que no existe en el país ninguna institución oficial una evolución importante en la producción de materiales de enseñanza, por lo cual esta área ha sido dejada en manos que aún no se conocen. Peor aún, no existe un cuerpo oficial encargado de revisar permanentemente los procesos de la enseñanza primaria para evaluar los resultados de los programas y métodos utilizados, ya que las instancias políticas han afectado vertiginosamente al sistema educativa donde la preocupación es llevar a cabo la práctica de gobierno en vez de masificar las pocas fortalezas con las que se cuenta, ubicando en cargos representativos a personal que ni siquiera tiene la experiencia mínima para aportar a las instituciones, trabajo, unidad y compromiso.. De allí que la contribución de las Guías preparadas en colaboración con la comunidad escolar de padres y representantes con experiencia rural y con práctica comprobada de gestión comunitaria es importante y significativa, ya que constituyen prácticamente la única ayuda docente oficial que hasta el momento formaría el salvoconducto en el sistema formativo de este núcleo escolar por los momentos.

II.- DIRECTRICES DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL

ACONDICIONAMIENTO DEL ACCIONAR DE LA GESTION DIRECTIVA

En primer lugar, basándose en los modelos apropiados y propuestos para el control de las conductas y los comportamientos planteados en los años 30. Los rasgos corresponden con el primer indicio de la personalidad de todos los actores, especialmente padres/ representantes así como docentes partiendo de la iniciativa que tenga cada uno de ellos en el interés de alcanzar los objetivos de la organización. **Desde este plano de los rasgos**, las directrices educativas se basan en tres aspectos importantes: proceso formal, evaluación desde los terceros y los procesos informales.

El proceso formal implica la evaluación de los proyectos y planes de trabajo que se han mantenido a lo largo del tiempo y verificar los patrones de evolución de los logros académicos que se haya alcanzado en los estratos de la institución, de tal manera que se puedan conocer las nuevas prioridades. Por otra parte, considerando la evaluación vista desde el contexto de la interacción con el entorno donde se incluyen la sociedad misma, otras instituciones, el estado, el sector empresarial y las organizaciones comunales, ahora desde el escenario de los procesos informales, se orientará sobre la aplicación de instrumentos de verificación donde participan docentes, estudiantes, representantes, empleados y demás miembros de la comunidad escolar a fin de identificar las prioridades de orden de infraestructura, las condiciones de la institución respecto a los criterios de orden escolar y sobre todo el seguimiento de los procesos administrativos que involucran contratación de nuevo personal, el control de egresados de la institución y matrícula escolar.

Desde el plano conductual le corresponde a la gerencia de la institución considerando que está integrada por una subdivisión de sedes, la evaluación de todo lo relacionado con los procesos de orientación y manejo de los aspectos de disciplina, comportamiento, asimilación, continuidad escolar y aplicación del reglamento ajustado a los parámetros de la LOPNNA conducentes a la regularización estudiantil en éste sentido.

Es preciso la elaboración de estadísticas de control y seguimiento, así mismo cuando se hacen las respectivas valoraciones de matrícula escolar, es indispensable establecer

paralelamente a los procesos de inscripción, la continuidad de los registros conductuales a fin de garantizar la estabilidad de la convivencia en los espacios educativos dado que la institución es un Núcleo de educación rural comprendido por varios espacios subyacentes.

Desde el plano de la contingencia, y haciendo un recorrido por la experiencia vivida en el proceso de confinamiento, la gerencia educativa debe fijar los parámetros pertinentes para persuadir ante otra situación similar en caso de que subsistan condiciones que ameriten la renovación de un nuevo proceso de esta naturaleza; es pertinente destacar que todos los ámbitos socio educativos se vieron afectados por estas políticas forzadas y que el sistema educativo estuvo significativamente influenciado por las medidas que fueron necesarias para darle cierta prioridad a la educación, la gestión de recursos ante la ausencia de docentes y estudiantes, y sobre todo la necesidad de nivelar las deficiencias que sin lugar a dudas quedaron como producto de la flexibilidad desbordada con la aplicación de estas medidas emergentes en que, lógicamente, la calidad del proceso sufrió desniveles no programados.

Bajo el enfoque de los liderazgos en el entorno escolar la dirección y gerencia deben determinar la naturaleza de los tipos de liderazgo que impera actualmente en las instituciones y valorar sus respectivos desempeños en todos los ámbitos desde el escenario de los estudiantes hasta el de los directivos y docentes. Este elemento es primordial para conocer ciertos aspectos que tienen que ver con la gestión académica de la actual directiva, verificar la relación entre los objetivos de la organización en su conjunto con la demostración de lo que se haya alcanzado hasta éste momento, sin desviar objetivos concretos en que sea pertinente fijar una reestructuración de los papeles de trabajo de los representantes en esta fase de desempeño profesional; el liderazgo directivo y docente debe convalidar logros en el sentido de disponer del personal suficiente para cubrir las distintas horas y carga académica, y bajo el enfoque de los liderazgos de menor escala como los estudiantiles, es netamente primordial definir el impacto de la labor que se ha desarrollado en este sentido pero en el entorno directo

con el estudiantado, sabiendo desde muy cerca las perspectivas cubiertas y no cubiertas para los discentes.

Como complemento del contexto anterior, entra en juego lo que se vincula **con el movimiento de eficacia escolar** el cual se interesa principalmente por conocer el rol que ha ejercido el trabajo de la docencia y su compromiso con el aprendizaje significativo, la variación de la matrícula escolar, la relación entre docentes activos, de nuevo ingreso, puestos vacantes y el nivel de profesionalización de la plantilla de docentes, lo cual es fundamental para garantizar un sistema de enseñanza y aprendizaje que permita mejorar sustancialmente la perspectiva de los estudiantes respecto a otros niveles académicos superiores, ante el escenario laboral o en su defecto el seguimiento de otras alternativas que implican otros planes de acción conjuntos.

Dando paso a lo que corresponde con **el liderazgo instructivo**, puede verse como la fase más crítica en lo que implica todo proceso de transformación de la realidad del NER en lo que se refiere al cuerpo directivo y su relación con el personal docente y estudiantado. Estas orientaciones tienen que revisarse en el sentido de que el personal docente tiene que estar completamente consciente de las responsabilidades que deben asumir en el proceso ya que al parecer en lo que se ha venido observando, la disidencia radica en que al burocratizarse los elementos que convergen en el control de conducta, el rendimiento estudiantil y por otro lado, la asistencia de los docentes, la actualización de sus perfiles y la distribución de las horas académicas en virtud de que los problemas en las reorganización de cada año escolar no cesan, al contrario estos al parecer se multiplican especialmente con la ausencia de directivos lo que viene a complicar significativamente los intentos de la gerencia educativa por equilibrar el patrón de responsabilidad.

Con la vertiente y la filosofía que se viene manifestando el liderazgo en estos momentos, en plena época de globalización, este tema ha asumido otros aspectos que dependen más de una comunicación más directa entre los directivos en presente caso y los subordinados, o sea los docentes, para hacer más efectiva la interacción con los estudiantes los cuales constituyen el producto de estos cambios. Comenzando por el

liderazgo facilitador, esta intención debe lógicamente trascender hacia la actitud de aquellos docentes que realmente estén comprometidos con los cambios que se esperan en el entorno inmediato. En este particular, es preciso dar la oportunidad a otros docentes de vivir esta experiencia del liderazgo porque es indispensable conocer sus perspectivas y la manera como estarían dispuestos a manejar las circunstancias que ameriten la presencia de un líder.

Es necesario acotar que esta metodología está siendo aplicada con éxito por las grandes organizaciones que disponen de presencia en varios países en que, dependiendo de ciertos atributos y reconocimiento, un empleado cualquiera de la organización, por supuesto que se encuentre para ese momento en una adecuada evaluación, ocupe momentáneamente un cargo dentro de la gerencia y determinar las posiciones que asumirá, las decisiones que tomará y las gestiones que aplicará, considerando la magnitud y el impacto que conlleva para la organización en virtud de escatimar esfuerzos, de esta alternativa en colocar en cargos relevantes a otro tipo de personal, basándose en talentos aún no descubiertos por la organización y no puestos de manifiesto por el mismo participante por restricciones naturales o sencillamente laborales, grandes líderes han salido de la nada y en poco tiempo logran grandes transformaciones que con otros que supuestamente se veían más capacitados.

Esta filosofía aplicada adecuadamente daría lugar a lo que se conoce como el **liderazgo persuasivo** el cual puede provenir lógicamente de la forma como el líder momentáneo o circunstancial involucra al resto del personal, de esta manera la organización tendría la libertad de abrir más espacios para que el personal se involucre abiertamente con las metas mayormente ambiciosas del colectivo, de repente, nuevos contactos, nuevas ideas, nuevos enfoques, la identificación de otros errores y fallas, implicará que se aborden otras medidas que al someterlas al consenso gremial, tiendan a encontrar soluciones más rápidas y concretas, que lleven a patrones de trabajo más precisos donde se valoren las habilidades no reconocidas en el personal y que podrían implicar un valor agregado a la gerencia para compensar la consolidación del liderazgo más conveniente a la institución en ésta particularidad.

Al hacer referencia a este liderazgo más adecuado y convincente para las instituciones, pasa a asumirse el **liderazgo sostenible**, el cual representa aquella postura en que la organización se encuentra bien identificada con un estilo particular de liderazgo y ha sabido identificar las personas idóneas para asumirlo, partiendo desde el principio en que el personal con más años dentro de la institución o de aquellos con más años de servicio podrían comúnmente ser los más opcionados para complementar el trabajo del directivo en la consecución de la mayor eficiencia de los procesos y sistemas de enseñanza. Este estilo de liderazgo es el que realmente va a representar a la institución y que va a mantener la interacción fluida entre los distintos integrantes del entorno para garantizar que la gerencia realmente está cumpliendo su rol en la directriz del plantel.

Cabe destacar que no todas las capacidades podrían estar compensadas en un solo líder al tratarse de un núcleo escolar o varias instituciones tomando en cuenta que existen diversos factores que podrían influir en la necesidad de consolidar un liderazgo de apoyo para que las posiciones de un líder se complementen con las ideas del otro, basados en su experiencia y en su enfoque, así como la forma en que se vislumbran las necesidades y expectativas.

III.- PATRONES DEL LIDERAZGO A PARTIR DE LA VISIÓN HOLÍSTICA CONDUCENTE A LA TRANSFORMACION DEL ESCENARIO RURAL POR INTERMEDIACION DE UNA GESTIÓN DIRECTIVA TRANSFORMADORA

Cuando se evalúa la posibilidad de considerar un liderazgo basado en la visión holística a fin de generar un efecto transformador de la realidad que circunscribe en el escenario educativo, es preciso sustentar el patrón de trabajo en el desarrollo humano, tomando en cuenta que el NER corresponde a un grupo de instituciones que tienen características particulares especialmente que son instituciones que se ubican en un perímetro netamente rural y que por ende, gran parte de sus necesidades dependen de esquemas de autogestión que han venido ejecutando los directivos para suplir los requerimientos de infraestructura, mantenimiento y por ende, lo educativo también. Desde que se viene trabajando con proyectos educativos, en este caso concreto, los proyectos están dirigidos a maximizar los recursos con los que la escuela dispone a fin de captar otros,

considerando que existen limitaciones importantes en comparación con las instituciones que se encuentran más céntricas.

A partir de ésta realidad, los programas educativos deben incorporar paulatinamente jornadas de trabajo comunitario que vincule tanto a docentes como a estudiantes en un contacto más fluido con la comunidad en general, partiendo de las prioridades que existen para ciertos momentos de la fase escolar, en que los actores reconocen y se identifican a plenitud con el contexto y se incorporan de manera perenne o masiva en la contribución de esfuerzos dirigidos hacia el trabajo de autogestión productiva, por ejemplo el aprovechamiento de las áreas que están disponibles para la siembra de hortalizas y algunos vegetales, si de repente el docente no tiene conocimiento de estas tareas, podría aprender y motivarse a formar parte de este interesante desenvolvimiento, además en sus papeles de trabajo podría aportar otras ideas que resulten valiosas al colectivo, por supuesto acondicionado a un interés no forzado por parte de los participantes, ya que, siendo realista, algunos docentes están allí en el NER por transición a jubilación o manejo de traslado hacia otras instituciones de manera permanente que nada tienen que ver con lo rural.

Ahora, evaluando la perspectiva de aquellos docentes que tienen experiencia y tiempo de servicio suficiente en la institución, estos deben ser seleccionados para liderar este tipo de actividades y que puedan a partir de estas virtudes orientar a los demás participantes a integrarse de manera parcial o total en la ejecución de los programas educativos acondicionados a la naturaleza del NER y sus alcances académicos. Actualmente en la institución, gran parte de los docentes conforman el grupo de reciente ingreso que han recibido formación previa del grupo original de docentes ya jubilados pero que están dispuestos a continuar con el proceso de transformación planteado desde esta misión evaluadora del liderazgo.

IV.- VISIÓN TRANSFORMADORA DEL LIDERAZGO BASADO EN UNA LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL E INNOVADORA DEL PENSAR Y ACCIONAR DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL ESCENARIO CONCRETO

Finalmente, en la consolidación de un espacio para que el impacto del liderazgo sea nítido y muestre avances significativos en el proceso escolar y académico así como organizacional y logístico en la educación, es preciso acondicionar la realidad bajo los criterios siguientes de uniformidad:

1. Lo elemental de ejercer un liderazgo orientador, sin presión que sea circular, es decir, que no dependa únicamente de una autoridad o directivo de la institución, cualquier docente con disposición puede asumir el rol bajo un compromiso consensuado.
2. Es preciso tener claro que la visión sistémica es fundamental para poder dar instrucciones precisas y medir el desempeño de cada uno de los miembros del equipo.
3. Identidad y compromiso: es netamente importante fijar tareas desde el inicio de cada fase, por ejemplo, en cada periodo escolar o en su defecto en cada corte académico, de esta manera no se perderá tiempo repasando normas o repitiendo escenarios ya convalidados.
4. Los objetivos fijados deben estar vinculados con la gestión de cambio, lo cual va a depender del impacto de las medidas que se tomen para ir acondicionando lo que se pretende lograr para perfeccionar el sentido de la autogestión.
5. Debe estar circunscrita la capacidad para proyectar un liderazgo integrador, de tal manera que los factores como experiencia, motivación, conocimiento, identidad y sobre todo perspectiva formen parte de ese trabajo de planificación escolar y evaluación docente.
6. Un liderazgo con identidad mixta, es decir, que se proyecte su rol tanto dentro como fuera de la institución, a fin de que la institución tenga representatividad ante otras instituciones y que sea reconocida ampliamente en la comunidad, no solamente por su existencia sino por los alcances sustentados en el esfuerzo de su equipo de trabajo.

CAPITULO VI

REFLEXIONES FINALES

Como parte de la experiencia que ha representado hacer una introspección en los estilos de liderazgo que se manifiesta por parte de la gestión directiva en los ambientes educativos actualmente, éste objeto de estudio ha sido más específico, en el sentido de reconocer que las instituciones agrupadas bajo el calificativo de Núcleo escolar rural, dado la exclusividad de sus programas académicos y de sus proyectos educativos lo que además implica que la institución esté integrada por un grupo de centros educativos que representan a un sector educativo zonal. Partiendo de este principio, surgió la necesidad de evaluar en primer lugar las condiciones de la existencia de un liderazgo en dicho conjunto de instituciones, posteriormente denotar la naturaleza del liderazgo promovido y finalmente indagar sobre las necesidades de transformar el liderazgo presente a fin de integrar un verdadero equipo de trabajo con intereses definidos hacia la consolidación de un verdadero liderazgo.

En el proceso de estudio, prácticamente se pudo evidenciar que la gestión de liderazgo sólo estaba sustentada bajo una panorámica muy superficial, donde prevalecen las directrices del ente educativo gubernamental para dirigir el patrón de decisiones en el núcleo escolar, donde los objetivos no están centrados radicalmente en las prioridades de la institución sino que emergen en el cumplimiento de lineamientos que construyen el aprendizaje guiado por masificación e idealismo político en vez de matizar el enfoque educativo, y que, tratándose de un NER, las limitaciones son más impactantes demandando una autogestión más rigurosa para la captación de recursos, tomado en cuenta además que gran parte de los docentes, reconociendo primero que la plantilla es

insuficiente, no están familiarizados particularmente con un escenario educativo de éste tipo donde un grupo importante de ellos, solamente se trasladan a la institución como especie de transición para ubicarse en cortos periodos en otros espacios más acordes con sus expectativas, es decir, la motivación por una educación subyugada a escenarios rurales requiere que el personal primero se sienta identificado con éstos espacios y segundo, su experiencia en labores de campo y con mayor conexión con la naturaleza y trabajos al aire libre, es netamente elemental para el desempeño en un NER.

El trabajo de liderazgo prácticamente se ha encontrado condicionado a desarrollar y cumplir premisas de proyectos parciales orientados hacia la promoción de ideales parcializados sobre hechos históricos o de personajes históricos instando a los docentes a cumplir con programas académicos de esta naturaleza, muy segmentados hacia la verdadera identidad del núcleo escolar, donde lo fundamental dada las circunstancias sería promover la gestión hacia la explotación de los recursos naturales y de los espacios disponibles de la institución acondicionados al cumplimiento de proyectos en el área agrícola.

En el esfuerzo por promover la adaptación de un estilo de liderazgo más definido con las necesidades de la institución, la idea central depende de la permanencia y de la experiencia del personal de la institución que tienen más tiempo de servicio y que cuentan con la experiencia en este tipo de proyectos vinculados con un núcleo rural, recientemente han ingresado docentes que vienen de instituciones que nada tienen que ver con núcleos rurales y han afirmado que su permanencia en la institución dependerá de procesos de transición, es por eso que se insiste en que la gestión directiva consolide una matrícula docente que realmente establezca un compromiso con el grupo de instituciones y que esté motivada a ejecutar una gestión más productiva en este sentido; es comprensible que las directrices de zona educativa tienen que plasmarse en los proyectos de enseñanza y aprendizaje pero igualmente debe vincularse un esquema de trabajo que de mayor prioridad al aprovechamiento de los espacios, que los docentes desarrollen mayor labor de campo y que contribuyan significativamente con la autogestión que se pretende instaurar.

Desde el punto de vista holístico, el principal problema radica en que generalmente es preciso determinar y no cuestionar que todo el personal de la institución realmente manifieste identidad institucional y que para ello es netamente imprescindible contar con el equipo de trabajo ideal para cumplir con un verdadero liderazgo, es decir, un equipo motivado a hacer labor de campo y desarrollar proyectos educativos de gestión basados en las verdaderas necesidades del NER, y que cuyo sentido innovador no se encuentre tergiversado a intereses globales, centralizados y partidistas, considerando que ya las instituciones en su gran mayoría no están recibiendo los recursos que años atrás percibían para garantizar que los planes educativos estén orientados hacia el cumplimiento de una autogestión más centrada en las prioridades propias del NER.

Consecuentemente desde el punto de vista organizacional, es conveniente que la gestión directiva corresponda con un proceso de actualización de los proyectos educativos a fin de conocer otras debilidades que puedan ser compensadas mediante un trabajo en conjunto, entre docentes de todas las áreas contando con su experiencia y compromiso de impulsar la visión disciplinaria en el sentido de conseguir que el colectivo muestre mayor disposición para alcanzar la meta sustentada en un liderazgo más abierto, dinámico, y accesible a reconocer que aún se puede conseguir mucho en el ámbito de la institución, involucrando además de manera estratégica a instituciones circundantes, otras organizaciones así como a padres y representantes, en que la perspectiva de dicho colectivo sea la institución más que directrices pensadas en exteriorizar logros que no aportan nada valioso al crecimiento de la organización.

Finalmente, cabe destacar que esta propuesta ha sido vista como una última intención de la gerencia educativa por pretender mantener la unidad de las instituciones que comprenden al Núcleo Escolar Rural 170 como parte de la política de creación por más de 60 años y que ahora, por circunstancias de autogestión y disponibilidad de recursos, tiende a desintegrarse, lo cual se ejecutará si se fijan las directrices nacionales para ello, en virtud de que, la metodología de trabajo que se sigue a nivel de Centros operativos de la educación como ahora se le conoce a las anteriores Zonas educativas, quienes manifiestan que el proceso de asignar recursos básicos a los planteles por

separado resulta mucho menos burocrático, pero realmente no se ha sabido entender que este no es el asunto que apremia, es precisamente garantizar la permanencia del centro educativo porque aún existe trabajo por hacer y que las opciones para generar recursos propios son suficientes para la sostenibilidad apropiada del núcleo educativo.

Por otra parte, el papel del directivo debe estar orientado a ser más selectivo con el personal que dispone a su cargo, tal y como se ha señalado y ha sido igualmente percibido por padres y representantes, un número importante de docentes de reciente ingreso o traslado, transitan por la institución mientras que se consolidan en otra institución que realmente forma parte de sus intereses, lo cual implica un proceso administrativo que no conviene para el grupo de planteles, considerando que se está en la búsqueda de personal con experiencia en el área rural y además que el compromiso laboral por parte de ellos se manifieste con la integración activa al trabajo de campo, visto desde el propio salón de clase y llevado a la práctica en el campo, específicamente en las áreas que se tienen disponibles, aunado a las bondades que se exteriorizan por parte de la misma comunidad de ceder espacios para que los estudiantes y profesores desarrollen trabajo de campo, por lo tanto, si se proyecta una desintegración de los planteles en unidades particulares, este recurso se pierde definitivamente en virtud de que el trabajo es de un núcleo escolar, no de un solo plantel.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- AAVV. Ivanillich.(2014)[Fecha de consulta: 31 de Marzo 2025] Disponible en:
<http://www.ivanillich.org.mx/ideas.htm>
- Arias, Fidas (2006). **Proyecto de. Investigación. Introducción a la Metodología científica.** 6º Edición. Ex Editorial Episteme. 146 Páginas
- Arnold, K. (2017). **“Liderazgo transformacional y el liderazgo psicológico”**
Revisión y documentación de futuras investigaciones en el liderazgo psicológico.
22(3). 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Bass, B. (1985). **Liderazgo en función del cumplimiento de expectativas.** New York: The Free Press.
- Bateman Thomas (2001): **Administración. Una Ventaja Competitiva**
(Spanish Edition) ISBN-10 : 9701029267
- Bautista, María (2009). **Manual de Metodología de investigación.** Tercera Edición. Talitip. Caracas, Venezuela.
- Bravo Felipe, León Olga y Romero Jaime (2017). **Ambientes de aprendizaje**
Corporación Universitaria Iberoamericana-CUI
- Chiang, V. (2004). **Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios.** Tesis doctoral, Universidad Pontificia Comillas de Madrid. España.
- Córica, J. L. (2020). **Resistencia docente al cambio: Caracterización y Estrategias para un problema no resuelto.** RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia
- Cuesta Benjumea, Carmen de la. **“La teoría fundamentada como herramienta de análisis”.** Cultura de los cuidados. Año X, nº 20, 2º semestre 2006, pp. 136-140
- Díaz Barriga, A. (1990), **Investigación educativa y formación de profesores. Contradicciones de una articulación,** México, CESU, UNAM (Cuadernos del CESU núm. 20).
- Diez de Castro, Enrique (2001). **La Descentralización en la empresa.**

Contenido y alcance. Universidad Hispalense

Enciclopedia práctica del docente. (2002). España: Cultural, 2002. ISBN 84-8055-482-7

Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). **Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización.** En **Avances en Medición**, 6, pp. 27-36. Disponible en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Evans, J.R., y Lindsay, W.M. (2008). **Administración y Control de Calidad.** (7ª. ed.). México: Cengage Learning.

Fonseca, et al., (2020). **“La inclusión de estudiantes con necesidades educativas Especiales vista desde el desempeño de los docentes de la educación básica ecuatoriana.** Revista Universidad y Sociedad: Scielo; vol.12 no.5 Cienfuegos; [p.3].

García Madruga (1990). **Aprendizaje por descubrimiento frente al aprendizaje por recepción. “La Teoría del aprendizaje significativo”.** En J. Palacio, A. Marchesi, y C. Coll, Desarrollo psicológico y educación II, Madrid, Alianza.

Gento Palacios, S. (2002). **Instituciones educativas para la calidad total.** Madrid: La Muralla.

Grinberg Jaimer. (1999). **Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder.** Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella

Hernández R, Fernández C y Baptista P (2008). **Metodología de la Investigación.** 4ta Edición. México. McGraw Hill

Hernández, S. y Fernández, C. (2008). **Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos.** Revista Humanitas. Vol. 5

Hurtado Jackeline (2009). **Metodología de la investigación.** Caracas: Quiron, Ediciones

Johnson, Dw, Johnson, RT (1994). **Círculos de aprendizaje: Cooperación en El aula.** Alexandria, VA: Asociación para la Supervisión y el

CurrículoDesarrollo.

Lowney Chris (2003) **Una reseña del libro del comentario sobre Liderazgo heroico de Chris Lowney**

Martínez Miguel (1999). **La investigación cualitativa etnográfica en Educación.** Tercera Edición. México, Trillas.

Martínez, C. (2010). **Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas: en condiciones de universalización.** Universidad de las Ciencias Pedagógicas “FélixVarela”, Santa Clara.

Martyniuk, C. 1994. **Positivismo, Hermenéutica y Los Sistemas Sociales.** Argentina: Ed. Biblos.

Mendoza (2015). **El perfil del docente y las metodologías de enseñanza En estudiantes de educación básica media.** Revista Científico-Académica. Multidisciplinaria. ISSN: 2550-682X

Murillo Torrecilla, F. Javier (2005). **La Investigación sobre Eficacia Escolar.** Barcelona: Octaedro. 320 págs

Pérez Porto Julián y Merino María. (2023). **Organización - Qué es, definición y concepto.** Disponible en <https://definicion.de/organizacion>

Prada, A. (1.964). **La Escuela Rural Unitaria. Oficina de planificación integral de adulto.** México: Edit. Centro de Documentación e información.

República Bolivariana de Venezuela (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** Gaceta Oficial de la, N°36860. Diciembre 20, 1999. Caracas- Venezuela.

República Bolivariana de Venezuela. (2009). **Ley Orgánica de Educación** Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009

Rivera, Alix Belén (2005). **La comunicación como herramienta de gestión organizacional.** Vol. 1, núm. 2, noviembre, pp. 32-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo, Venezuela

- Rivero Gracia, Pilar. (2012). **Propuestas de innovación para la enseñanza de la historia en Educación Infantil**. REIFOP, 15 (1), 81-90. (Enlace web:<http://www.aufop.com> – Consultada en fecha (21-12-2020)
- Rodríguez, Darío (1995): **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, N. (2011) **La definición y medición de la vulnerabilidad social. Un enfoque normativo**. Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía 77: 63-74
- Sánchez Flores (2019) **“Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao”** de la Universidad “San Ignacio de Loyola” de Lima, Perú
- Sandin, Esteban (2003). **Investigación cualitativa en educación**. Madrid: McGraw Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Liderazgo moral: llegar al corazón de la escuela mejora**. Editores Jossey-Bass
- Riveros Paredes PN, Grimaldo Muchotrigo MP. (2017) Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. Ciencias Psicológicas [revista en Internet]. 2017 [citado 31 Marzo 2025]
- Rondon, Karine. Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en Educación Media General. Aula Virtual [online]. 2025, vol.5, n.11, pp.68-86. Epub Feb 08, 2024. ISSN 2665-0398. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>.
- Tamayo y Tamayo, Mario. 1997. **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Limusa Noriega Editores.
- Toledo, Rosmary (2023) **“Liderazgo Transformacional: Una Alternativa Efectiva para el Trabajo en Equipo Dentro de los Circuitos Educativos”**, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela

UNESCO-UIS. (2018). **Manual y medidas de equitatividad educativa**. Montreal: UIS

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2022) Manual para la presentación de trabajos de grado.

Warren, J. (2000) **Evolución y asociaciones económicamente importantes**.

Weinert, Ansfried. (1995). **“Manual de psicología de la organización”**: La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona

Zapata (2017): **“Liderazgo pedagógico en la institución educativa Manuel Ruiz Álvarez”** de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de indias