



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN
EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA
PARA AFRONTAR EL CAMBIO
CURRICULAR**

Barquisimeto, Noviembre 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN
EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA
PARA AFRONTAR EL CAMBIO
CURRICULAR**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en
Educación Mención Gerencia Educativa

Autor: Licdo. Fernando Lameda

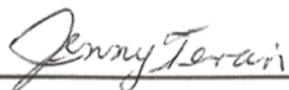
Tutora: Dra. Jenny Terán

Barquisimeto, Noviembre 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano Fernando Lamedá, C.I: 10.769.065, cuyo título es: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA PARA AFRONTAR EL CAMBIO CURRICULAR**, para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barquisimeto, 14 del Mes Noviembre de 2018.



Dra. Jenny Terán

C.I: 10.843.812

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN
EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA
PARA AFRONTAR EL CAMBIO
CURRICULAR

Por: Lcdo. Fernando Lameda

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 14 días del mes de Noviembre de 2018.



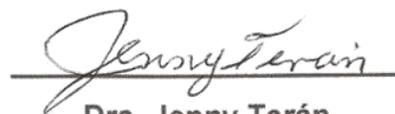
Dr. Luis Colina

C.I: 10.766.368



Msc. Yorcelys Gutiérrez

C.I: 14.843.165



Dra. Jenny Terán

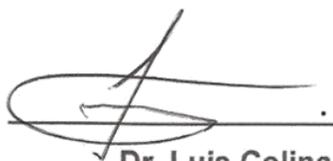
C.I: 10.843.812

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN
EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA
PARA AFRONTAR EL CAMBIO
CURRICULAR

Por: Lcdo. Fernando Lameda

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 14 días del mes de Noviembre de 2018, con Mención Honorífica y recomendación para su publicación.



Dr. Luis Colina

C.I: 10.766.368



Msc. Yorcelys Gutiérrez

C.I: 14.843.165



Dra. Jenny Terán

C.I: 10.843.812

DEDICATORIA

Durante toda la vida se reflexiona a la hora de alcanzar metas, en el momento justo de tenerlas en las manos, dedicando primeramente esos esfuerzos:

A Dios Todopoderoso, por guiar e iluminar mi largo camino, darme fortaleza, constancia y voluntad para llegar a la cumbre de mis sueños.

A mis padres por apoyarme y brindarme su aprendizaje moral, afectivo y aunque mi padre hoy ya no se encuentre a mi lado físicamente, pues sé que desde donde él está me estará dando su apoyo y bendición.

A mis hermanos que han encaminado mi futuro como espejo de formación y constancia.

A mis sobrinos Odalis, Aranza y Anyers, mis logros y metas están directamente dedicados a ellos, como su guía. Son amuletos incondicionales de su "tío."

A todos mis profesores, desde la educación inicial hasta entonces, sobre todo aquellos que brindaron además de sus conocimientos, excelentes consejos.

A mis compañeros de equipo y amigos Yaily, María, Rosnerys por comprenderme y por tener presente que la amistad es un valor primordial en el ser humano.

A todos mis compañeros de clases y mis estudiantes del Liceo Turno Integral Madre Emilia especialmente por ser mi inspiración para seguir adelante.

A todos muchas gracias.

Lcdo. Fernando Lameda

AGRADECIMIENTO

Antes que todo quiero agradecer a DIOS por darme la sabiduría, protección, y servirme de guía en mi proyecto de vida como lo es la enseñanza. Lograr la realización del presente Proyecto que es un esfuerzo en el cual participaron varias personas directa e indirectamente y lograron marcar su huella en ella; es aquí en donde de manera muy alegre y cordial doy mi sincero agradecimiento a cada uno de ustedes:

A mis padres por darme la vida y su ayuda incondicional en todas las metas a cumplir.

A mis hermanos y sobrinos por permanecer siempre a mi lado apoyándome y dando su ánimo para llegar a la meta.

A todo el personal que conforma al Liceo Turno Integral Madre Emilia por su atención e interés al momento de aplicar todas mis propuestas y brindando su apreciada ayuda.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador por contribuir al mejoramiento de la calidad en la educación venezolana, impulsando al fortalecimiento de la investigación.

A todos los docentes que me formaron ante el postgrado, que sigan en su bonita labor.

Al jurado Doctor Luis Colina y la Magister Yorcelys Gutiérrez por tener siempre excelentes sugerencias de mi TGM.

A la Doctora Jenny Terán por ser excelente tutora de mi Trabajo de Grado de Maestría; pilar fundamental de mi desarrollo educativo a nivel profesional. Gracias Prof. Excelente Profesional.....!

Lcdo. Fernando Lamedá

INDICE

	pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN POR EL JURADO	iv
APROBACIÓN CON MENCIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases Teóricas.....	21
Liderazgo.....	21
Liderazgo eficaz.....	22
Liderazgo Transformacional.....	23
Características del Liderazgo Transformacional.....	25
Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	27
Cualidades del Líder.....	29
Gerencia.....	31
Procesos Gerenciales.....	31
Trabajo en Equipo.....	37
Comunicación.....	39
Cambio Curricular.....	41
Efectividad Organizacional.....	44
La Motivación.....	45
Acción Pedagógica-Académica.....	46
Bases legales.....	46
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	52
Tipo de Investigación.....	54

Nivel de Investigación.....	55
Variables de estudio.....	56
Operacionalización de Variables.....	58
Población y Muestra.....	60
Técnica e instrumento de recolección de Datos.....	61
Validez del instrumento.....	62
Confiabilidad.....	63
Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	65
CAPITULO IV	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Análisis y Descripción de los Resultados.....	66
Presentación de los Resultados.....	66
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	82
Anexo A Instrumento de Recolección de Datos.....	83
Anexo B Validez del Instrumento.....	90
Anexo C Matriz de Confiabilidad.....	103

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
01 Mapa de Variables.....	60
02 Escala de Medición Alpha de Cronbach.....	64
03 Respuestas Dimensión Liderazgo Transformacional.....	67
04 Respuestas Dimensión Procesos Gerenciales.....	69
05 Respuestas Dimensión Cambio Curricular.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
01 Rueda del Liderazgo Interior.....	29
02 Diagrama y Estructura del Diseño de Estudio.....	53
03 Dimensión Liderazgo Transformacional.....	67
04 Dimensión Procesos Gerenciales.....	69
05 Dimensión Cambio Curricular.....	71



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



Maestría en Gerencia de la Educación

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN
EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA
PARA AFRONTAR EL CAMBIO
CURRICULAR**

Autor: Fernando Lameda

Tutor: Dra. Jenny Terán

Fecha: Noviembre 2018

RESUMEN

El liderazgo transformacional es base de cambio en la práctica gerencial docente del nuevo milenio, el cual debe adecuarse en la aplicación de los procesos gerenciales del Liceo Turno Integral Madre Emilia, para afrontar el proceso de cambio curricular que se está viviendo dentro de la praxis educativa. La misma se enmarca dentro de un paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo, es una investigación de campo de carácter descriptivo, con un diseño no experimental donde se observa el fenómeno desde su estado natural, estará dirigido a describir los procesos gerenciales que debe aplicar el docente educacional para mejorar la eficacia y eficiencia en las tareas pedagógicas-académicas del cambio curricular, así como también aplicar un liderazgo transformacional para verificar los efectos que trae implementar las mismas en la institución a la cual se le direcciona el estudio; para ello se realiza un mapa de variables donde se verifica el potencial de la técnica y el instrumento a utilizar para medir la realidad; tomando una población de 39 docentes que hacen vida activa en el proceso de enseñanza y aprendizaje así como también en la gerencia del recinto educativo, de esta manera el investigador mide la validez y confiabilidad del instrumento a aplicar por medio del alfa de cronbach, la cual dió 0,95 de confiabilidad, luego de ello, se aplicó un instrumento contentivo de 33 ítems bajo la escala likert, de estos resultados se procede a realizar cuadros y gráficos que demuestran como conclusión que los docentes casi nunca ejerce un liderazgo transformacional entre sus colegas y con ello presentan deficiencia en los procesos gerenciales, lo cual evidencia deficiencia en su práctica educativa hacia el cambio curricular.

Descriptor: Liderazgo Transformacional, Procesos Gerenciales, Cambio Curricular.

INTRODUCCION

En los tiempos actuales la educación se sitúa en un contexto de grandes desafíos, la misma que requiere de directivos, docentes y estudiantes que respondan a las demandas de la sociedad del conocimiento y los cambios globales. Las instituciones educativas son la unidad donde se realizan de manera palpable los cambios para la mejora de los aprendizajes tan requeridos por la sociedad. Para este cambio se requiere de docentes líderes que sean modelos para un excelente equipo, que motiven e inspiren con su ejemplo, que cuenten con la capacidad de ejercer el liderazgo pedagógico, que generen el sentimiento de compromiso de ellos con la meta a lograr y de esta manera la educación de nuestro país alcance los estándares de aprendizaje propuestos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en los diversos niveles educativos.

La presente investigación aborda el tema de liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo que se debe ejercer en la institución educativa de educación media general Liceo Turno Integral Madre Emilia, donde se está desarrollando una reforma educativa, implementando un nuevo currículo desde el año escolar 2015-2016 y hasta nuestros tiempos los docentes están muy desorientados en cuanto a la forma de cómo aplicarlo, llevando a los procesos gerenciales dentro y fuera de la misma a un uso casi nulo, llevando a la práctica docente a un ensayo y error.

En este sentido, quienes ejercen la docencia tiene la responsabilidad de cumplir funciones gerenciales de acuerdo al cargo que ejerzan: planificación, organización, direccionar y controlar el desarrollo curricular para garantizar que se logren los fines educacionales, atendiendo a las necesidades y demandas de la sociedad, para posibilitar la calidad en el servicio como derecho fundamental de quienes hacen vida en el plantel educativo de esta forma bajo un liderazgo transformacional se podrá afrontar todas las necesidades que emergen del cambio curricular.

Metodológicamente, este proyecto está estructurado en cinco (05), capítulos, constituidos de la manera siguiente:

Capítulo I, El problema, se plantea y se formula la problemática detectada en el Liceo Turno Integral Madre Emilia de Carora Municipio Torres, además se describe el objetivo general y los específicos, así como la justificación del estudio.

Capítulo II, Marco teórico, cuyo contenido está conformado por los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan el estudio y las bases legales.

Capítulo III, Marco metodológico, en esta sección se definen y describen los métodos aplicados para realizar el estudio: Naturaleza y diseño de la Investigación, así como la población y muestra, operacionalización de las variables; técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas y análisis de los resultados.

Capítulo IV, Resultados de la Investigación, donde se analizan, discuten e interpretan los resultados del estudio, extraídos de la aplicación del instrumento de medición y se describen las realidades encontradas.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, que demuestran todos los resultados plasmados en la investigación, desglosando las metas de estudio, es decir, los objetivos y su cumplimiento; dando de una forma coherente unas opciones positivas para seguir mejorando en el cambio curricular.

Por último se tienen las referencias como base principal de la investigación y las evidencias trabajadas dentro de este estudio representadas por los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios y reformas educativas emergiendo nuevos currículos, así como también roles en avances y transformaciones científicas como tecnológicas, que son permanentes en todos los escenarios educativos afectando e influyendo en los grupos sociales y en las organizaciones que soportan la implementación del cambio para el desarrollo, crecimiento y bienestar de la población. Todas las instituciones, especialmente las educativas se deben adecuar a las demandas de esos cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de dichas transformaciones.

Sobre este particular, es importante tener en cuenta que la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico, así como también económico de las sociedades, por eso se observa que los países que tiene mayor bienestar y crecimiento, son los que intervienen en la formación de su población por medio de las instituciones educativas, por ende todo docente debe estar en la capacidad de implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad en cuanto a transformaciones se trata.

En las últimas décadas, un movimiento mundial de reforma de la educación ha transformado los sistemas educativos en todo el mundo. La intensidad de este movimiento es tal que algunos observadores como La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (UNESCO), El Consejo Económico y Social de las naciones Unidas (ECOSOC), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), inclusive abordan que se está produciendo una “epidemia” de reformas educativas.

Dicho movimiento cambiante de renovación y transformación educativa como lo es el cambio curricular promueve soluciones que combinan políticas de mercado y de gestión filo-empresarial como la forma más eficaz de resolver los problemas educativos tanto antiguos y actuales; consecuencia de ello, la elección escolar, la competencia, los incentivos y la rendición de cuentas se están convirtiendo en principios cada vez más centrales en la agenda educativa global y en la reestructuración de los sistemas educativos de todo el mundo.

Por lo ya descrito, la educación del siglo XXI es vista de una manera efectiva desde un punto de partida de crear objetivos como la mejora de todos los aspectos formativos de la educación garantizando los parámetros más elevados para conseguir resultados de aprendizaje reconocibles y mensurables, específicamente en competencias prácticas de escala técnica avanzada en educación media general; así como también metas que faciliten el logro de una misión positiva al llevar a cabo el gran proceso gerencial; donde las funciones administrativas y académicas enmarcan el deber ser de un líder dentro de una institución educativa, logrando un máximo de funciones sociales frente a sus terceros alcanzando un gran proceso gerencial con un liderazgo acorde a las posibles necesidades institucionales actuales.

Torres (2000) define al docente para estos cambios o reformas educativas como:

Aquel que constituye la piedra angular del sistema educativo, de él depende, en último término, que los cambios se produzcan y que el proceso educativo se realice con calidad y equidad, pero para ello se requiere que esté debidamente preparado, que cuente con los recursos necesarios, que tenga claros los objetivos que se persiguen y que esté convencido de la importancia de esos

cambios. Sólo de esta manera, y con la estimación y el apoyo por parte de la sociedad, será posible que todos los docentes asuman con pasión su trabajo y se vean motivados para introducir los cambios que constantemente requiere la educación para adaptarse a las cada día más cambiantes y complejas exigencias de la sociedad. (p.32).

Según lo acotado por el autor, se puede inferir que es necesario que el docente tenga capacidad de organización y control de los cambios externos en tiempo real, así como también con procesos gerenciales para alcanzar tal fin, resulta claro reflexionar que es el docente el agente principal para desarrollar los cambios curriculares, pedagógicos, comunitarios que se vienen implementando en las políticas educativas con un grado de motivación extrínseca que promueva la realidad transformacional.

En este sentido, en Venezuela, se han venido implementando procesos de cambio en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo que apuntalan hacia una transformación de los sistemas de enseñanza, con un impacto inexorable en la función docente y en la calidad de los procesos educativos; a partir del año 2007, se acelera la aprobación de la propuesta del Currículo Nacional Bolivariano (CNB). Es la primera fase para la posterior sanción de la controvertida Ley Orgánica de Educación (LOE), implementándose los Liceos Bolivarianos, ahora en el año 2015 nace una nueva propuesta de transformación curricular donde el turno integral, la unión de áreas y la preparación para la enseñanza de un oficio es el punto álgido de la misma, dejando a los gerentes educativos con más responsabilidades.

Por supuesto que este fenómeno de cambio, conlleva al docente a aplicar los procesos gerenciales, que según Block (2014) los define como “la capacidad del gerente en una organización que determina sus líneas de acción y responden a los requerimientos de las funciones administrativas vinculadas a los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación” (p.14). De esta manera el autor hace referencia a la sincronización ordenada de los procesos gerenciales y la capacidad del

docente como gerente para lograr un efectivo desempeño en todo reto tal como lo es el proceso de transformación curricular en educación media general.

Por consiguiente en una necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo que permita al personal docente encontrar la fórmula específica de aplicar los procesos gerenciales dentro de estos retos en reformas curriculares tal como lo explica Gaspar (2016) especificando que el liderazgo “es el arte de la conducción de seres humanos” (p.18), desde esta perspectiva, del autor se puede acotar que el liderazgo va más allá de conducir personas a hacer cosas, es acompañar, es hacer que los liderados sientan que pueden ser capaz de ejecutar, desarrollar y aplicar sus propios pensamientos, conocimientos y sentimientos desde la base de su propia ontología en la praxis educativa como líderes.

Ahora bien, se debe tener claro que el proceso gerencial es la base fundamental en la integralidad de un líder (Docente), llevando como base un liderazgo transformacional que según Bass (1998) lo define como “aquel que va más allá de lo ordinario superando las expectativas normales caracterizándose por el carisma, la inspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual del líder” (p.575); todo ello para llevar a cabo en feliz término su trabajo, tal como lo expone Rodríguez (2015) la cual anuncia que “cuando se habla de proceso gerencial se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como un proceso” (p.6).

Es decir, cuando es visionada de esta forma puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales, sin embargo hay que tomar precauciones ya que se debe estudiar cada función por separado y ajustarse al proceso de cambio curricular; tomando en cuenta que el personal docente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua: la planificación, dirección, organización y control para lograr los objetivos que determina la organización, considerando esa disciplina académica del cual habla Rodríguez durante todo el proceso.

Entonces, el liderazgo transformacional se perfila como una herramienta fundamental que puede ser empleada para poder afrontar el cambio curricular, observando que se ha estudiado acciones que demuestran desde años atrás que este tipo de líder tal cual expresa Hernández (2015)“es capaz de alcanzar la sinergia entre lo que respecta trabajo grupal o en equipo” (p.56), pero que en este caso la estimulación y motivación a alcanzar las metas no ha sido estudiada como un posible fin de mejorar el trabajo en los cambios curriculares emergentes; donde los procesos gerenciales sean utilizados de forma idónea y oportuna.

Dentro de este marco se tiene que una transformación curricular según Guarro (2016) consiste en “una serie de acontecimientos orientados a imponer en la educación un proyecto de naturaleza vanguardista, ideológica, educativa, de calidad y desarrollo del quehacer humano” (p.25). Es decir, que un proceso de transformación curricular aguarda muchas etapas de prueba donde los actores educativos son los más afectados al momento de engranar el trabajo del mismo; por tal motivo los gerentes educativos están llamados a aplicar los procesos gerenciales considerando un liderazgo que coadyuve a asumir acciones como lo es el transformacional.

Desde este punto de vista, el liderazgo Transformacional invita o permite al docente desempeñarse bajo un trabajo mancomunado, utilizando los procesos gerenciales y así poseer una calidad en el desempeño de la base docente de cualquier institución educativa; tal como lo desglosa Chiavenato (2008) el término para la calidad de desempeño se refiere a “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (p.54), es decir, que se tiene que perseguir esas capacidades que faltan para poder lograr un efecto positivo en el cambio curricular, ya sea este de forma interna o externa porque subyace en todo el ámbito.

Se infiere que, un líder con un trabajo en excelencia garantiza la calidad sin dejar a un lado la eficacia, es aquí donde se observa la necesidad que presentan los Liceos en el proceso de cambio curricular, donde la base

docente debe encaminarse hacia la aplicación de procesos gerenciales asumiendo un liderazgo que permita alcanzar metas positivas; hasta los momentos se percibe dudas en los aspectos administrativos y académicos que conllevan a una debilidad interna. Es aquí donde el trabajo en equipo, la motivación y la efectividad logran el desarrollo personal de cada docente, cambiando su forma de pensar y ampliando su visión, optimizando el crecimiento de las personas que lo rodean.

Aunado a este planteamiento Drucker citado por Hernández (2015) destaca que:

Un líder debe tener un desempeño efectivo enmarcado en la calidad de desempeño, por ello debe ser eficiente y eficaz a la vez; pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacer las cosas correctamente, es decir, hacerlas con eficiencia. (p. 120).

Desde esta perspectiva, es interesante revisar lo afirmado por Barrer (2014) quien plantea:

El éxito de la gerencia, reside en la capacidad de conducir un adecuado manejo de las competencias estratégicas gerenciales, lo cual se logra desechando la actitud de tomar decisiones como una reacción a problemas presentes para dedicarse a la anticipación de problemas futuros. (p. 103).

De lo ya expuesto se tiene que, el liderazgo transformación al busca cambiar el uso de los procesos gerenciales como factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en la educación, ya que permite administrar el tiempo, los recursos y las actividades de forma tal que estos estén sincronizados, utilizando elementos esenciales que no pueden faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar, evaluar, retroalimentar, comunicar y tomar decisiones; por estas razones la gerencia es un arte para lograr la coordinación perfecta en la transformación curricular que se implementa en los Liceos de Media General.

Esto conlleva a considerar, el deber ser de los docentes de cualquier organización o institución educativa, sin embargo y producto de este proceso de transformación curricular, se han presentado dudas y por ende fallas a nivel de procesos gerenciales, como lo son el desbalance administrativo en cuanto a la organización del personal, cuadratura de horas, informática y evaluación del personal, entre otras, aunado a esto también se tiene la falta en el control académico en cuanto a la sistematización de las áreas, las planificaciones docentes, las formas evaluativas y el horario docente.

Situación como esta no escapa del Liceo Turno Integral Madre Emilia, la cual se encuentra ubicado en el Municipio Torres, Parroquia Trinidad Samuel, específicamente en la Urbanización Campanero, Calle Nicanor Graterol con Barrio La Romana; cuenta con una matrícula de 741 estudiantes del 1ero a 5to año de educación media general; en esta se ha implantado el proceso de cambio curricular desde el año escolar 2015-2016 avanzando en un ensayo y error; progresivamente esta reforma ha ido buscando su línea frontal mejorando en todos sus aspectos pedagógicos-académicos-administrativos y organizativos.

Es necesario tener presente que el docente de una organización educativa es la columna vertebral de la institución escolar, razón por la cual este funciona como el canal comunicante que induce el proceso educativo productivo de todo el equipo docente llegando a cumplir con efectividad su labor administrativa y académica a fin de impulsar los cambios curriculares, llevando a un equipo gerencial a un trabajo de calidad al momento de engranar estas reformas.

Desde lo antes mencionado, como lo son capacidades del líder y sus habilidades, se tiene que en los Liceos del Municipio Torres, Estado Lara, específicamente en el Liceo Turno Integral Madre Emilia se implementa un cambio curricular, necesitando afrontar un liderazgo que permita llevar a cabo los procesos gerenciales necesarios para lograr las metas educativas, donde los docentes son el pilar fundamental para lograr tal fin.

En virtud de esto, para poder llegar a una meta se debe poseer interrogantes que ayuden a formular los objetivos a perseguir para llegar a una solución aplicando el liderazgo transformacional por medio de los procesos gerenciales óptimos al momento de dirigir un liceo; tal como lo explica Arias (2012) el cual dice que formulación “es la concreción del planteamiento en una pregunta precisa y delimitada en cuanto a espacio, tiempo y población (si fuere el caso)” (p.41) es decir puntualizar por medio de interrogantes lo que se persigue en la investigación delimitando la cantidad en metas si es necesario, entre estas: ¿Cómo el liderazgo transformacional mejoraría los procesos gerenciales del personal docente?, ¿Cuáles procesos gerenciales aplican los docentes en el cambio curricular?, ¿Qué efectos traerá implementar el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales que aplica el docente para afrontar el cambio curricular?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Liderazgo Transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular.

Objetivos Específicos

1. Determinar la necesidad de un liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente.
2. Identificar los procesos gerenciales que aplica el personal docente en el proceso de cambio curricular.
3. Describir el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular.

Justificación de la Investigación

La Educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios, producto no solo de la operacionalización de sus actores, sino producido por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial y de Venezuela, en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a desarrollar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo; por ello los docentes de las instituciones educativas como gerentes deben estar sincronizados con los cambios curriculares y necesidades que surgen en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado Venezolano.

En este sentido, los docentes como parte de los cambios y transformaciones curriculares también deben adecuar el ejercicio de sus funciones dentro y fuera del aula, puesto que de él dependen que las políticas educativas que se desarrollan en el sistema educativo puedan alcanzar los objetivos establecidos. El ejercicio de la praxis educativa del docente debe estar abocada hacia un liderazgo transformacional, que tome en cuenta el trabajo en equipo, la comunicación multidireccional, y desarrolle habilidades sociales y humanas, además de poseer habilidades técnicas como planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los procesos administrativos.

Dentro de este marco, de toda una casuística de amplio espectro, se evidencia que desde el año escolar 2015-2016 se aplica el Proceso de Cambio Curricular, como proyecto emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), siendo un reto de alta envergadura a los Liceos que funcionan como piloto de esta transformación, entre estos están: Liceo Turno Integral Luis Beltrán Prieto Figueroa, ubicado en el Sector Alí Primera, Parroquia Tamaca, Municipio Iribarren; de igual forma se tiene el

Liceo Turno Integral Lisandro Alvarado, ubicado en el Sector Zona Centro, Parroquia Concepción, Municipio Iribarren y como último el Liceo Turno Integral Madre Emilia, ubicado en la Urbanización Campanero, Parroquia Trinidad Samuel, Municipio Torres donde se implementara el estudio; necesitando para esta reforma los procesos gerenciales bajo un liderazgo transformacional que permita obtener una sinergia en el trabajo docente, administrativo y académico de la institución educativa.

De igual modo debe añadirse que, el currículo, definido desde múltiples puntos de vista, abarca mucho más que los planes de estudio y los programas de las unidades curriculares. Cuando se habla de cambio curricular están involucrados los propósitos, conceptos, enfoques, como aspectos formales de la educación, las maneras de entender, así como también valorar las prácticas educativas, los materiales, recursos, herramientas para los aprendizajes, las relaciones entre quienes conviven en el liceo, la formación y las condiciones de trabajo de los docentes, la organización del plantel, el clima escolar, la organización de las rutinas de trabajo dentro de los planteles, sus relaciones con el trabajo en equipo, las propias condiciones físicas de la escuela, entre otros aspectos, de aquí se observa la importancia educativa y social de la investigación.

Aunado al siguiente planteamiento, se tiene que se debe fortalecer las habilidades en el liderazgo transformacional tales como el trabajo en equipo, la efectividad y la motivación, ayudaran a los docentes a asumir los cambios con mayor exactitud, mejorando en gran porcentaje las debilidades que se tiene en el momento de abordar todos los aspectos académicos (planificación improvisada, formas de evaluación compleja y nuevas áreas de formación) y administrativos (cuadratura de horas, evaluación del personal, informática del cuerpo docente y dirección y control de los mismos) que acarrea dicho cambio.

Es así de esta manera que, se podrá llegar a un balance gerencial institucional positivo para toda la organización educativa; alcanzando un

aspecto cultural progresivo dentro del contexto educacional donde está inmersa la organización educativa, en este caso en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, debido a que el cambio posee un control en el aprendizaje integral del estudiante significativo, permitiendo que el liderazgo organizacional por medio de los procesos gerenciales alcancen un gran auge en el área de los grupos de creación, recreación y producción.

Desde estas diferentes perspectivas, se tiene que la investigación es de gran relevancia ya que dicho cambio curricular se hará de forma masiva en todas las instituciones de educación media general del país; de esta forma el investigador estará dando las diferentes respuestas de cómo abordar dicha transformación viviendo desde las raíces las debilidades que se pueden obtener en el momento de asumir tal responsabilidad; dando paso a otros indagadores a seguir incursionando en la formación gerencial para tener un fin positivo en la administración del cambio curricular como propuesta activa y que en un mañana será un hecho, además de esto siempre se darán cambios y por tal motivo debe existir agentes que investiguen.

El presente trabajo, se aboca a la línea de investigación en Gerencia Educativa: Comportamiento organizacional y productividad, la cual se cumplirá por medio de los procesos gerenciales que permitirá organizar a los docentes en sus áreas de formación y el liderazgo transformacional aportando a la productividad que necesita el Liceo turno Integral Madre Emilia para afrontar el cambio curricular, donde el proceso humano como organización atenderá las necesidades de los docentes, investigando los procesos de transformación organizacional con una visión ética-ecológica-sistémica desde dos componentes de estudio: el que trata el desarrollo integral de los docentes en los procesos gerenciales y su desempeño, y el que se interesa por el estudio de la estructura y dinámica de la organización, por medio del liderazgo transformacional para afrontar el cambio curricular.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El proceso de la construcción de la teoría o referencia que ayuda a desarrollar los puntos álgidos del proyecto, se realiza como un producto de la revisión documental o bibliográfica; como lo analiza Arias (2012) explicando que “consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106); no obstante, se debe comenzar con estudios previos y antecedentes que ayudan a los investigadores en darle forma al trabajo, así como también las bases teóricas que rigen el estudio, complementado por medio de bases legales que permiten determinar la importancia de la investigación; es así que el estudio rige el camino hacia donde se enrumba la investigación obteniendo una veraz determinación.

Antecedentes de la Investigación

Para desarrollar la investigación, es necesario indagar sobre estudios ya realizados que tengan afinidad con el proyecto a comenzar; de tal forma que, se pueda obtener una relación con las variables del problema. Tal como lo explica Tamayo y Tamayo, M (2007), señala que, “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p.146); pues es así que, en la realización del siguiente estudio, se elaborará revisiones bibliográficas sobre trabajos ya realizados que ayuden a encontrar aportes a la problemática.

Dentro de este marco se tiene que Monteza (2017), en su trabajo de Maestría “Liderazgo Transformacional y la Percepción Docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del Distrito de Chiclayo Lima Perú”, desarrolló la visión del liderazgo transformacional como un estilo que se debe ejercer en una propuesta al estado para el cambio transformacional de la escuela inicial; este estudio fue realizado en Perú, específicamente en el Distrito de Chiclayo (Lima); tal investigación fue estudiada bajo un paradigma positivista con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no experimental, este tuvo como población 237 docentes de educación inicial, tomando una muestra aleatoria de 150 docentes ubicados en 22 instituciones educativas públicas.

En este sentido, la investigación tiene como objetivo principal identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en las directoras, a través de la percepción de los docentes; para recopilar la información se utilizó un instrumento muy confiable como el Multifactor Leadership Questionnaire, en su versión corta, conocido como LQ (5x) compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables, este arroja un porcentaje de confianza de 95%, dando como resultado que los directores ejercen tal liderazgo de una forma intelectual mas no motivacional, sin embargo muestran confianza y respeto a su personal, lo cual ayudara a enfrentar los cambios sin resistencia.

Es por eso, que el investigador lo toma como base a su investigación debido a que se demuestra cómo obtener un liderazgo transformacional, y cuál debería ser el comportamiento de los docentes y directivos al momento de dirigir y organizar cualquier reforma educativa que plantee el Ministerio del Poder Popular para la Educación; observándose que en el Liceo Turno Integral Madre Emilia se necesita de esa confianza motivacional que genera este tipo de liderazgo para implementar un trabajo en equipo y no oponer resistencia al desarrollo educativo; sin dejar atrás esas ganas de expandir intelectualmente las capacidades de todo profesional de la docencia.

Tan igual que Huilca (2015), en su investigación “Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Especialidad de Ciencias Histórico-Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico” se planteó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Para la medición de la variable desempeño docente, se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842.

En atención a la problemática expuesta, el investigador concluye que la relación de las variables estudiadas es efectivamente relacionada, ya que a un mejor liderazgo transformacional se alcanza un mejor desempeño docente en la dimensión pedagógica y la percepción de los estudiantes, mejorando así la perspectiva social dentro de cualquier institución educativa ejerciendo un trabajo con organización y buen desempeño.

Tal investigación fue tomada como referencia al estudio debido a que se debe tomar un tipo de liderazgo emergente como lo es el transformacional, para poder mejorar los procesos gerenciales de los docentes en el Liceo Turno Integral Madre Emilia de esta forma alcanzar un resultado positivo en la preparación profesional de los estudiantes, sacando provecho a la dirección académica que determina el nuevo currículo, donde el estudiante es la base central de la educación para la producción.

De esta forma se tiene que, Bermúdez (2015), en su trabajo “Habilidades Directivas y desempeño Laboral del Personal Docente en Educación Básica Primaria”, específicamente en las Instituciones Educativas ubicadas en la Parroquia Tamare, Municipio Mara del Estado Zulia; tuvo como objetivo consistió en determinar, el grado de relación entre estas dos variables

gerenciales para optimizar el trabajo docente; enmarcándose en la línea de investigación de gerencia educativa; esta fue de tipo descriptiva, correlacional, de campo, con un diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 62 sujetos, 7 directivos y 55 docentes; utilizando un cuestionario de 36 ítems con 5 alternativas, el cual fue validado por 5 expertos. La confiabilidad se aplicó a una prueba piloto de 20 sujetos con características similares a la población, a los resultados obtenidos se le aplicó la fórmula de Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0,870 para la variable habilidades directivas y un 0,875 para la variable desempeño laboral del personal docente, siendo altamente confiable para su aplicación.

Esta consta de resultados o conclusiones muy aceptables tales como que los directores algunas veces identifican y conocen sus habilidades como gerentes, así como también los procesos gerenciales los cuales son inherentes a su función como tal; de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional siendo una debilidad, para lo cual se realizaron sus respectivas recomendaciones.

La investigación es de gran relevancia para el siguiente estudio debido a que, se determina la relación que debe existir entre los procesos gerenciales por medio de sus habilidades y el trabajo con los docentes para mejorar cualquier desempeño laboral; en este caso se tiene que el trabajo en equipo del Liceo Turno Integral Madre Emilia mejorará al aplicar tales habilidades para identificar las competencias académicas que se persiguen en el cambio curricular emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

De esta forma Marcano (2016), en su investigación “Liderazgo Transformacional, una Alternativa para los Directivos de los Centros de Educación de la Población de Boca de Pozo Municipio Península De Macanao Estado Nueva Esparta” tuvo como propósito diseñar un plan estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para los Gerentes Educativos de tales centros educativos. Para ello se realizó una revisión de

los documentos relativos al enfoque gerencial, liderazgo y otros aspectos que sirven de fundamento para el estudio. Se enmarcó el proyecto cuantitativo bajo de investigación descriptiva y de campo, con un diseño no experimental y basada en un modelo de proyecto factible. El investigador hace referencia a este estudio debido a que se dan pautas por medio de un plan estratégico para aplicar un liderazgo emergente.

En este estudio la población quedó conformada por 10 directivos y 134 docentes, que laboran en las referidas instituciones. Se seleccionó la totalidad de los directivos, para los docentes, se aplicó una formula estadística propuesta por Azorín dando como resultado la cantidad de 46 profesionales de la docencia. Se aplicó como técnica de recolección de datos la Encuesta en la modalidad de Cuestionario, que contiene 27 preguntas para el directivo y 27 preguntas para el personal docente, las cuales están bajo una forma cerradas y alternativas de respuestas en forma de abanico, además el mismo fue debidamente validado por expertos en la materia.

Ahora bien, los resultados dan a conocer que los docentes que cumplen función directiva en las instituciones de Boca de Pozo están desligados en gran parte con la actualización que se necesita para afrontar los retos y cambios que presenta el sistema educativo venezolano, más sin embargo tienen expectativas, gracias a la investigación de aportar y apoyar lo necesario para su desarrollo personal y profesional. De aquí se evidencia la necesidad de la investigación presente donde el personal encargado de la enseñanza estudiantil debe organizarse por medio de los procesos gerenciales para afrontar la transformación curricular como una meta de actualización en la tarea educativa del siglo XXI, mejorando los aspectos administrativos y pedagógicos.

Siguiendo el mismo orden de idea se tiene que, Vizcaya (2014), escribe su artículo en la revista Educare bajo el título de “Liderazgo Creativo en la Formación del Docente” enmarcado en la modalidad de revisión documental, cuyo propósito es analizar las teorías que apoyan el desarrollo de su idea. El

docente líder creativo es un individuo que con su proceder inspira confianza, inicia acciones positivas, proyecta luz, y define los objetivos que permiten describir futuros más brillantes en su entorno.

De esta manera, en cualquier centro educativo, es imperativa la disposición al permanente cambio, ya que es una característica de las sociedades actuales. La evidencia anterior dilucida la gran fortaleza que se posee al ser un gerente creativo y eficaz al momento de dirigir las masas o conjunto de personas, para hacer de su gestión una actividad motivadora, es decir, que la formación de un líder se lleva a cabo con una visión holística y esto lo puede dar el liderazgo transformacional.

En efecto, esta publicación demuestra gran potencial a la investigación debido que la creatividad es una de las formas en que se manifiesta el liderazgo transformacional por medio de un uso de procesos gerenciales óptimos, pues el personal docente individual o grupalmente proyectará su actividad profesional de una forma ordenada; dado que, una persona creativa siempre caminará más allá de lo aprendido, de la información actual, de la lógica de los hechos aunque haya partido de ellos; este es el caso del nuevo cambio curricular en educación media general.

De todo esto se resalta que, en el Liceo Turno Integral Madre Emilia se requieren docentes que no se encarguen de reproducir sino de transformar. Que no se conformen con responder preguntas sino que se interroguen sobre las respuestas, visualizando una educación diferente sin poner resistencia a los que se plantea; utilizando un liderazgo transformacional dentro de sus funciones para obtener un deber ser, con altas expectativas bajo su trabajo de planificar, direccionar, controlar y evaluar.

Con respecto a la problemática, Pacheco (2015), en su investigación "Liderazgo Democrático como Estrategia para el Fortalecimiento de las Funciones Gerenciales en Educación Media General" dilucida que el presente estudio es realizado bajo un enfoque cuantitativo enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva, cuyo propósito fue, analizar

el liderazgo democrático como estrategia para el fortalecimiento de las funciones gerenciales en la Media General del Liceo Bolivariano “Dr. Julio S. Álvarez”, Parroquia Trinidad Samuel, Carora, Municipio Torres, estado Lara.

La muestra del estudio estuvo constituida por 45 docentes de la institución Educativa, 1 director y 2 sub-directores (Administrativo y académico), pertenecientes a dicha institución para el periodo escolar 2013 – 2014. Se utilizó la encuesta tipo cuestionario, como instrumento para recopilar las opiniones de los docentes, a través de un conjunto de preguntas normalizadas, en escala de Likert con la finalidad de conocer sus opiniones respecto al liderazgo y funciones gerenciales que ejerce el director y sub-directores del plantel y el segundo cuestionario en escala de Likert, para determinar la opinión que tiene los docentes con cargos directivos desde su punto de vista.

La validez del instrumento se obtuvo al aplicar la técnica juicio de experto para su respectiva evaluación en cuanto a contenido, claridad y coherencia en la redacción de sus ítems. Luego de aplicar los instrumentos con los datos obtenidos se analizaron e interpretaron por medio de estadística descriptiva, representados en cuadros y gráficos. Finalmente, los resultados detectan la gran ayuda que desarrolla el tipo de liderazgo democrático en el trabajo grupal para obtener un proceso gerencial de calidad.

Con esta finalidad desarrollada en la investigación anterior, se enmarca el presente trabajo, pero bajo una modalidad de liderazgo transformacional como uno de tipo emergente que conlleva a un cambio totalmente radical en la forma de pensar y actuar de cualquier gerente; pues es así que, los docentes del Liceo Madre Emilia pueden afrontar el cambio curricular a la hora de organizarse por medio de los procesos gerenciales alcanzando una calidad esperada en los aspectos administrativos, pedagógicos y académicos; proyectando el cumulo cognitivo del estudiante para aplicar la

metacognición en lo aprendido como finalidad del proceso de transformación educativa.

Bases Teóricas

Según Tamayo (2003), expresa que: “El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.139). Estas bases se encargan de ampliar la descripción y el análisis del problema planteado, orientada hacia la organización de datos o hechos significativos para descubrir las relaciones entre las variables de estudio, integrando cada teoría con los objetivos específicos de la investigación.

Liderazgo

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo productivo. Hellriegel (2010), expresa que el liderazgo del director “es el proceso de influir y apoyar a los demás en el desempeño de las labores para alcanzar los objetivos propuestos, es aquel que fortalece el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales” (p.455).

En otras palabras, los líderes educativos son agente de cambio en las instituciones porque tienen la capacidad de orientar, dirigir, planificar, organizar y coordinar los procesos hacia la innovación y adaptación de las circunstancias presentadas. Cuando el director actúa o realiza su función, tiene ciertos estilos o formas de actuar. De acuerdo a lo expresado, el liderazgo es fundamental para dar el cambio al significado actual del mismo, para la transformación del trabajo gerencial en cualquier institución

educativa; quedando claro que todo docente presenta dichas habilidades desde su concepción como profesional; para Hutchinson (2013):

El liderazgo es el conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas (p.29).

No obstante, es visto directamente como el arte de influir, comandar o conducir a personas o equipos de trabajo, influenciando en sus conductas y actitudes de manera positiva; fórmula que se necesita en el Liceo turno Integral Madre Emilia para que los docentes obtengan un excelente trabajo al momento de dirigir, así como también, transformar los aspectos relevantes del cambio curricular, impulsando el trabajo con un objetivo común, donde cada uno puede pensar unificadamente lo que se debe hacer con entusiasmo logrando los objetivos propuestos, evitando ambigüedades en las informaciones internas para la buena sinergia entre el personal y el trabajo, delegando funciones como líder.

Liderazgo Eficaz

En cuanto a esta característica del líder, se tiene que Drucker citado Vizcaya (2014), sostiene que “los líderes eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarían en trivialidades” (p.29). Por lo que los líderes eficaces destacan cuatro alternativas sencillas:

1. La definición de un líder es alguien que tiene seguidores, a quienes atrae y estimula adecuadamente. Sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admira. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo; los resultados sí lo son.

3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplos a seguir.
4. El liderazgo no se trata de rango, privilegios, títulos o dinero: es una responsabilidad.

En cuanto a lo antes expuesto, se tiene que el liderazgo eficaz es la influencia interpersonal que debe existir en la comunicación de calidad entre el gerente y todos los subordinados, de esta manera alcanzar un excelente trabajo administrativo y académico en la organización. En efecto Vizcaya determina el tipo de líderes que debe tener la Institución en estudio, para así poseer un trabajo efectivo en el gran reto del cambio curricular que se está viviendo, los docentes tiene el deber de despertar en el estudiante una popularidad bajo la responsabilidad y una buena motivación; controlando las diferentes situaciones negativas que como es de observar siempre estarán presentes en toda organización, llevando a cabo una máxima efectividad.

Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo aborda el cambio de motivación, llevándola de un estado regular donde solamente se observa una recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. De esta manera, Figuerola (2014) no expresa que este tipo de liderazgo:

En lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores (p.3).

Es así pues, que un líder transformacional entiende y observa la gran necesidad de que su equipo debe sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevar por medio de la motivación hacia un compromiso consigo mismo y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Se denota entonces, que en el Liceo Turno Integral Madre Emilia los docentes deben adoptar este estilo para transformarse en líderes que inspiran a sus equipos constantemente una visión compartida del futuro, engranándolo al nuevo cambio curricular que afronta la institución.

Sobre esta base se tiene que, este tipo de liderazgo no solo se obtiene con reglas y creencias sino también con valores de cambio en los líderes educativos; tal como lo expresa Monteza (2017), la cual explica que este es:

Visto por muchos investigadores dedicados al tema de liderazgo en organizaciones de toda índole como el liderazgo del futuro; el mismo que está concebido para lograr una verdadera transformación en las instituciones educativas; este líder de estilo transformacional está concebido como el líder que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, mediante la mejora continua de sus procesos, es decir es un líder capaz de transformar la institución educativa y sus prácticas (p.25).

De tal forma se puede inferir que, en el LTI Madre Emilia el liderazgo propuesto debe mejorar el comportamiento de los docentes que con su manera de actuar elevan el nivel de confianza de todo el personal, motivándolos en su labor, facilitándoles recursos para que su nivel de logro en la actividad de enseñarse a el mejor, los comprometen con el resultado y subordinan sus propios intereses, convirtiendo de esta manera a los docentes en líderes de la labor que desempeñan.

De estas evidencias se tiene que, el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de las relaciones interpersonales entre los directores y los docentes; es así que Portillo, Medero y Guasch (2009) señalan en

relación a los líderes transformadores “son individuos que proporcionan consideración individualizada, estimación intelectual y poseen carisma “(p. 11). Según lo citado, el liderazgo transformacional es aquel de crear entre sus allegados y colaboradores un tipo de lealtad profunda y rica, debido a que, en la medida que el liderazgo es más profundo, la relación es estable y la respuesta es generosa por parte del colaborador, teniendo ello cualidades como desarrollo de valores de sus seguidores.

De otro lado, Chambilla (2017), describió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder en los seguidores donde en este caso tanto director como docentes simulan este papel dentro de una organización educativa. Un líder puede transformar a su personal:

1. Haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea.
2. Inductores para trascender su propio interés personal por el bien de la organización o equipo.
3. Activación de sus necesidades de orden superior (p.12).

Con esta gran finalidad, el estudio presente toma este liderazgo como la base fundamental en la enseñanza de los docentes en formación permanente, siendo de esta forma las más importantes herramientas en desarrollar las funciones gerenciales en los diferentes cambios educativos donde está inmerso el LTI Madre Emilia.

Características del Liderazgo Transformacional

Tal liderazgo por ser uno de los que emergieron recientemente dentro del arte gerencial, contiene una gran número de características que lo hacen muy importante para ingresar dentro de los deberes de un gerente, especificando cada acción en actitudes que este debe aplicar para transformar, entre las más relevantes se tiene según Bass citado por Chambilla (Ob.cit) las siguientes:

- a) El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.
- b) En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.
- c) La tercera característica del liderazgo transformacional, es la estimulación intelectual considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.
- d) La cuarta característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada en la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría.
- e) Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento. Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores.
- f) La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro.
- g) En lo concerniente a la estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.
- h) Finalmente, la consideración individualizada en la cual el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral en actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores (p.17).

Se puede inferir que, estas características permiten observar que en la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder, es decir, que los docentes del LTI Madre Emilia deben trabajar en el entusiasmo y optimismo para cumplir con el trabajo inherente al docente como lo es planificar, controlar, dirigir y evaluar; herramientas muy importantes para afrontar el cambio curricular. Ser creativo tal como lo

plantea el liderazgo transformacional permite dar respuestas frente a las contingencias laborales que tiene la institución a diario, además de plantearse nuevos retos que fomentan romper con los esquemas anteriores de la educación.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

El docente como líder nato debe obtener en su cumulo de conocimientos el perfil de un líder, donde el trabajo en equipo permita superar los intereses o adversidades, llevándoles a elegir las metas que permitan el bienestar de la institución educativa, por tal motivo el liderazgo transformacional presenta dimensiones que desarrollan la acción gerencial de cualquier persona; en este caso Fischman (2005) la rueda del líder interior que representa tal liderazgo de la manera siguiente:

1.- Influencia Idealizada: Esta dimensión resalta el sentido de propósito, el líder actúa de modo que sus seguidores lo admiran y quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico y alto grado de moralidad. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

2.- Motivación Inspiracional: El líder que posee esta habilidad logra motivar a la gente, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y congregar a los demás. “La motivación inspiracional se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás”.

3.- Estimulación Intelectual: El líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de antiguos supuestos; es decir promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, acoge nuevas ideas y propicia la ruptura de ideas o esquemas ya estructurados. A la vez,

provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

4.- Consideración Individualizada: En esta dimensión se toman en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y la capacidad para generar retos y oportunidades a los seguidores. El líder característico de esta dimensión es considerado un escucha activo y comunicador constante (p.23).

De acuerdo a estas características, en el campo educativo y en la figura del docente deben manifestarse cada una de estas, transmitiendo confianza y entusiasmo así mismo logrando niveles óptimos de desarrollo y desempeño, logrando cumplir las metas siendo responsable en toda su actuación. Este a su vez debe estimular su inteligencia para despertar la creatividad al momento de enfrentar problemas, ya que como gerentes deben demostrar disciplina en lo que se persigue.

Entonces se puede percibir que utilizando el liderazgo transformacional se aplica estas dimensiones, implicando que la preparación del docente en el LTI Madre Emilia debe estar encaminada a dar respuestas emocionales, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus compañeros, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas y poder encaminar la transformación curricular a una buena aplicación.

De estas básicas premisas, la dirección dentro de lo que se observa como realidad está en que, si un docente aplica esta dimensiones obtendrá dentro del entorno educativo en estudio, un verdadero equilibrio en su trabajo, llevando a cabo cada uno de los retos que le presenta el proceso de cambio curricular; es allí donde la transformación de la organización alcanzara la

meta de poder encaminar la institución hacia el horizonte correcto, obteniendo un trabajo de calidad.



Gráfico 1: Rueda del Liderazgo Interior, Fischman 2005.

Cualidades del Líder

Se tiene que Vizcaya (2014), en su artículo de la revista educare, consigna un abanico muy variado y útil para la investigación, dándole auge a las características del líder, constituyendo la particularidad en su forma de actuar, mandar o dirigir y guiar. Se tiene que para poder alcanzar las metas

propuestas en la investigación se debe conocer las actitudes; entre algunas de las más importantes características se encuentran:

1. Visión y Misión claramente definida de lo que se quiere alcanzar.**2. Identificación y emulación** con personajes heroicos, relevantes socialmente, y por los cuales siente gran admiración por sus logros.**3. Visión futurista:** Piensa, visualiza, estructura y dirige para forjar y crear el futuro que se quiere alcanzar.**4. Autonomía:** no depende de otros sino que comparte acciones.**5. Congruencia:** mantiene relación estrecha entre las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas, es decir entre su comunicación y actuación. **6. Integridad:** es una cualidad importante, pues no pondrá en riesgo a los demás por sus intereses personales. Tiene altos valores humanos.**7. Mente abierta o apertura mental:** está dispuesto a aprender de los conocimientos, experiencias y aportes que le dan los demás. No realiza juicios a priori.**8. Inteligencia emocional:** posee un alto grado de equilibrio emocional, madurez y sentido común. Sabe expresar y manejar sus sentimientos y los de sus seguidores.**9. Manejo de la palabra:** usa de manera correcta y asertiva la manera de comunicarse, motivar y dirigir con las palabras correctas en el momento preciso.**10. Demuestra don de gente o simpatía:** es la habilidad social de tratar y apoyar a las personas, que lo hacen ser accesible, ameno, cordial, carismático y afectivo.**11. Asertividad:** sus decisiones son correctas asertivas ante la resolución de problemas o situaciones planteadas.**12. Determinación:** es una persona decidida, está siempre dispuesta a hacer todo lo posible ante los problemas.**13. Dedicación:** demuestra dedicación y esfuerzo en lo que hace.**14. Fe y esperanza:** tiene ese gran componente en creer en su labor y en su organización con mucha convicción de que todo va a salir bien. Tiene un gran sentido de pertenencia con la organización.**15. Amor:** el líder brindara amor y afecto a sus seguidores.**16. Respeto:** el trato con los demás será humilde y sencillo, evitando toda conducta arrogante y prepotente.**17. Sentido de cooperación:** trata de dirigir en armonía, donde todos aportan y ayudan en las funciones dadas mutuamente.**18. Valoración:** el líder evalúa de manera positiva, justa, tratando de aprender de los errores. (p.7)

Sobre la base de estas cualidades se pueden construir las actitudes de la planta gerencial de la institución que se está estudiando; determinando las tendencias del siglo XXI en los diferentes cambios hasta donde las

comunidades hacen vida activa en las decisiones de los planteles educativos. Es de saber que la gran transformación de Liceos Bolivarianos a Integrales recae sobre los hombros de los docentes que están encargado de dichos centros educativos; por tal motivo, la responsabilidad de gestión se encuentra al máximo.

Gerencia

La gerencia ha sido definida o conceptualizada por muchos investigadores, que han enfocado sus ideas de diferentes maneras, en tal sentido es importante citar a Marcano (2016); el cual expone que: “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.16). De tal forma que dentro de la institución donde se enmarca el presente estudio, se toman los procesos gerenciales para mejorar el liderazgo y así poder darle sentido al cambio curricular.

Procesos Gerenciales

El gerente de hoy se ve involucrado en una gerencia con mayores retos y más exigentes que implica el uso de la sistematización de funciones fundamentales que conlleven al éxito de la organización, desde este punto de vista los autores Robbins y Coulter (2005) nombrados por León (2015) señalan que existen cuatro funciones: “planeación, organización, dirección y control, enmarcadas como los principios de la gerencia, que de una u otra manera son los cimientos para el alcance de las metas y objetivos institucionales” (p.22). Es decir, que estas representan el deber ser en el trabajo gerencial de cualquier docente.

En torno a lo anterior, Ferrer (2012), refiere que en el ámbito educativo gerencial no es más que “el proceso de conducir una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades de dirección orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar” (p.37); por lo que se puede decir entonces, que ésta es un proceso dinámico, que obliga a quienes la ejercen en toda organización educativa, a comprender la responsabilidad que adquieren, pues ser proactivo implica salir de la zona de confort y descubrir que se puede hacer que las cosas ocurran, lo que se traduce en la habilidad que tengan los docentes de anticiparse a los hechos y por supuesto en la forma como se den sus procesos gerenciales.

Por lo tanto, se asume entonces, que en las organizaciones educativas como en cualquier otra organización de carácter social, se debe entender a los docentes como gerentes educativos, y por su puesto a la acción de administrar, conducir o guiar la misma hacia el logro de las metas trazadas, como gerencia por lo que debe asumirse como un proceso en el que se articulan de forma sistemática e interrelacionada, varios procesos; como lo son planificación, organización, dirección y control; los cuales se detallaran a continuación:

1.-Planificación: Durante la primera mitad del siglo pasado la planificación, carecía de estructura; sin embargo, en los últimos treinta años, tal situación cambio vertiginosamente, convirtiéndola en un proceso gerencial ampliamente difundido, por lo que hoy lo llevan a cabo en todas las instituciones educativas, debido a que le permite a los gerentes reducir los riesgos de una determinada acción mediante la anticipación y la organización de los medios de acuerdo a los objetivos establecidos. De aquí, se tiene que Ferrer (ob.cit) expresa que la planificación “es el proceso de decidir anticipadamente lo qué se ha de hacer y cómo, lo cual supone la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y presupuestos para lograrlos” (p.37); esto se traduce, en la idea de que ésta es el proceso en el cual, los gerentes de las organizaciones de cualquier índole piensan con

antelación en sus metas y diseñan las estrategias, planes y acciones, con las cuales van a alcanzar los objetivos organizacionales propuestos; evitando la improvisación y propiciando a la vez la racionalización de los recursos.

En este mismo orden, se entiende que planificar es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas; por lo que la planificación, tiene que ver entonces, con el hecho de decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se va a lograr; y en base a ello establecer los recursos con los que se cuenta y los medios para lograrlo, de esta forma se puede organizar el trabajo administrativo, pedagógico y académico de cualquier recinto educativo y estar preparado a lo que pueda surgir.

En tal sentido, la planificación, es el proceso a través del cual el docente de cualquier organización educativa establece dónde está, hacia dónde quiere ir, cómo lo va a lograr y cuáles son los recursos con los que cuenta para proceder a establecer las acciones o estrategias que le permitan modificar su estado en un tiempo determinado y lograr los objetivos organizacionales deseados; de allí que es si se quiere uno de los procesos gerenciales más relevantes dentro una organización y sin ninguna duda, tiene gran aplicabilidad dentro del campo educativo.

2.-Organización: La organización, entendida como proceso gerencial, surge de la necesidad de adaptar la estructura de las instituciones a lo planeado para alcanzar las metas trazadas; por lo que tiene que ver, con la creación de su diseño organizacional. Este es el proceso de crear la estructura de una organización; integrando todos sus elementos para darle forma, toda vez, que le permite a quienes la conducen determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En tal sentido, las organizaciones educativas actuales, deben incluir entre sus procesos gerenciales el de “organización” pues, es a través de él que quienes las dirigen podrán darle forma a su institución a nivel gerencial; por

tanto, así como en el mundo de las empresas este debe ser llevado a cabo por el personal directivo, en educación, es al director del plantel al que le corresponde entonces, organizar su institución y su personal de acuerdo a las responsabilidades del cargo, jerarquizando los niveles de autoridad a fin de lograr los objetivos propuestos; ya que, es este el que debe adaptar la estructura de la misma a sus metas; y así lo refiere Ferrer (ob.cit), cuando dice que “El director es la persona que debe organizar su escuela” (p.42).

Es así que, todos aquellos que están inmersos en una organización educativa puede comparar las precariedades que se encuentran en la línea de gerentes observando una estructura muchas veces débil, en el caso de la investigación en curso todos los docentes como base de la misma deben tomar las riendas de líder dentro del plantel para determinar el trabajo en equipo y que la toma de decisiones no recaiga solamente sobre el directivo; de esta forma se distingue el papel del liderazgo transformacional usando este proceso gerencial a favor de organizar la parte académica en el cambio curricular.

3.-Dirección: es el tercero de los procesos gerenciales que se dan cita en cualquier organización, y su relevancia radica en que es en este, donde se pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a fin de lograr formas de conductas más deseables entre sus miembros, influir en su moral y establecer la comunicación necesaria para que quienes la gerencien, puedan alcanzar los objetivos planeados. De igual forma, Koontz y Wehrich, (2014) refieren que la dirección:

Tiene que ver con el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales; por lo que es claro, que a través de este proceso gerencial se logra la realización efectiva de lo planeado, por cuanto dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para la organización; las cuales no se reducen solo a dar órdenes, sino también a inducir la conducta y las acciones de sus miembros hacia el logro de los objetivos establecidos; por lo que se puede decir que la

instrucción, el liderazgo, la motivación y la propia creatividad de quienes las dirigen son parte integrante e indivisible de este (p.87).

En virtud de lo anterior, en el ámbito educativo, es relevante referir que el LTI Madre Emilia debe ser entendido como una organización social, por lo que se debe ser manejado bajo un enfoque gerencial, en el cual la dirección constituye uno de los procesos gerenciales que no puede faltar dentro de la gerencia de cualquier organización educativa, toda vez, que es a través de ella que los directores y los docentes podrán guiar el comportamiento y las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa; propiciando así la creación de un ambiente laboral adecuado y cónsono con la importante labor que se realiza dentro de las escuelas; a fin de alcanzar los objetivos trazados y dar respuesta a las necesidades de la comunidad escolar que atienden.

Ahora bien, en la práctica suelen presentarse ciertas debilidades en torno a este proceso gerencial en el LTI Madre Emilia; lo cual se evidencia en el hecho de que muchos docentes pocas veces adoptan un liderazgo efectivo que les permita guiar a la comunidad educativa, hacia el logro de los objetivos trazados; raramente cuentan con programas de reconocimiento y motivación permanentes, que les permitan estimular e incentivar al personal y en muchos casos tampoco tienen la capacidad de lograr una comunicación efectiva.

Tal situación, obliga a los docentes que cumplen funciones educativas a tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones; para generar un cambio positivos en el entorno laboral, que les permita mantener a los demás miembros enfocados en impulsar la institución hacia el futuro, superando cualquier obstáculo y rompiendo los modelos tradicionales educativos a fin de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico. De manera, que en torno al proceso de dirección se observan tres elementos claves, implícitos en él, como lo son el liderazgo, la motivación y la comunicación; los cuales podrían entenderse como subprocesos que están

inmersos en lo que debe ser la dirección como proceso gerencial utilizando el liderazgo transformacional estos elementos funcionan intrínsecamente en el y dentro de la investigación están parafraseados como apartados individuales.

4.-Control: es si se quiere uno de los procesos gerenciales de mayor relevancia dentro de cualquier organización, por cuanto, es a través de él que se establecen los medios necesarios para garantizar que una vez establecidos los planes y estrategias estos se cumplan, lo que implica asegurarse de que la gente haga lo que se debe hacer para evitar problemas que ocasionen daños a la institución; toda vez, que este favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción educativa obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección. En este sentido, Silva (2005), señalan que se entiende por control:

Un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales; de allí que es un proceso netamente técnico de seguimiento, por cuanto no supone una intervención excesiva en las operaciones de la empresa, sino que se debe concentrar más en los resultados y en el desempeño de la organización; por lo que es recomendable descentralizar al máximo la autoridad y las responsabilidades para lograr los objetivos planeados (.p.53).

Cabe destacar entonces, que el control constituye uno de los procesos gerenciales que más preocupa, a los directivos de organizaciones de todo tipo, aun cuando no lo admitan, ya que sea por la falta de controles o por utilizar los tipos equivocados, un sistema de control ineficiente puede ocasionar serios problemas y por ende un daño irreparable en las organizaciones; por lo que para mejorar hay que controlar.

En líneas generales, las debilidades de este proceso en las organizaciones educativas, se refleja en la ausencia de mecanismos, que regulen y permitan verificar el curso de las actividades y procesos que en ellas se dan cita, por lo que no se obtiene información útil y veraz que facilite

la detección y corrección de fallas de manera oportuna; toda vez, que no se asume que el criterio que determina la efectividad de un sistema de control, es qué tan bien facilita el logro de las metas; por cuanto se ignora que mientras más ayude al personal docente a alcanzar sus metas, mejor será el sistema de control implementado.

Esta situación del cambio curricular, obliga a los docentes de las organizaciones educativas, a desarrollar sistemas de controles eficaces que proporcionen información y retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, pues, al controlar es inevitable que el director de la institución, evalúe su realidad en términos de lo que se considera que es el deber ser; para luego verificar cuál es su situación real, y en relación a lo planificado y a los objetivos trazados, tomar acciones para mejorar y optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a la vez que se propicie el autocontrol de quienes la integran y un sistema de inteligencia organizacional.

En conclusión todo esto quiere decir que son funciones que están enlazadas entre si y su importancia resalta ya que esta permite revisar y valorar el cumplimiento de los objetivos, con el fin de realizar los correctivos necesarios al personal que la conforma dando un sentido positivo al liderazgo que debe emerger en el cambio curricular, siguiendo estos procesos gerenciales entonces se pueden cubrir todas las debilidades, que surgen en la implementación de la transformación educativa donde está inmerso el Liceo Turno Integral Madre Emilia. En dimensiones centralizadas en lo que respecta a buena organización pues todas las improvisaciones del personal docente quedan eliminadas y así nutrir el nuevo proceso educativo.

Trabajo en Equipo

Koontz y Wehrich (ob.cit) destacan que un equipo de trabajo “es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común” (p.32), una serie de metas de

desempeño y un método del cual todas ellas son mutuamente responsables. Esta afirmación hace suponer que un equipo se comprende de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales, de hacer propuestas y disponer de autoridad para tomar decisiones.

En tal sentido, una organización que aprende en equipo, se fundamenta en una gestión en la que los miembros consideran que ellos mismos y los demás interactúan para asumir la responsabilidad de manera conjunta y compartida. Dentro de este marco conceptual no existen reglas precisas para la formación de equipos, no obstante sus miembros deben estar comprometidos y convencidos del valor, significación y exigencia de su conformación como entes productivos dentro de una organización, con un compromiso activo en todo quehacer.

En otro orden de ideas, Londón (2002) destaca que el equipo de trabajo “se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, así como dirigir o moderar equipos de trabajo” (p.6). De la misma manera, que los equipos son grupos cooperativos que mantienen contacto regular entre sí y emprenden acciones coordinadas, aspectos que en su conjunto contribuye a fortalecer la gestión en pro de la revitalización de la organización. Esto implica la existencia de condiciones básicas tales como la existencia de un entorno de apoyo que promueva el logro de metas y la cohesión de los equipos que sean autogestionados de acciones que vayan en beneficio de la institución.

Bajo esta perspectiva Becerra (2006), señala que:

Dentro de una organización educativa se debe valorar el trabajo en equipo como una estrategia dirigida a fortalecer el trabajo independiente desarrollado por cada uno de los actores del proceso educativo para ello es necesario compartir habilidades, conocimientos y destrezas en la búsqueda de la eficiencia institucional. Todo ello conlleva a contribuir a mejorar el

funcionamiento de la institución y alcanzar objetivos compartidos (p.35).

Las consideraciones del autor, lleva a inferir que las instituciones educativas no se administran solas, requieren de la participación, cohesión, articulación con todos el personal involucrado que hacen vida en el contexto educativo, por tal razón el trabajo en equipo representa un experiencia irremplazable e indeclinable de la gestión educativa. En consecuencia el Liceo Turno Integral Madre Emilia, debe sumarse a la estrategia gerencial de trabajar en equipo para fortalecer las acciones educativas que de manera conjunta se ejecutan asimismo trabajar en equipo produce sinergia entre los individuos mejorando las relación interpersonales en la institución educativa.

Comunicación

La comunicación presupone establecer contactos directos entre los que se comunican; de este modo cada uno tiene la posibilidad de reaccionar inmediatamente, influyendo en las acciones y declaraciones del otro. Por lo tanto, la comunicación permite descubrir el mundo comunicativo de un hombre por otro, las cualidades y propiedades del hombre como sujeto.

Para Chiavenato (2006) la comunicación “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.92). Tal que si se relaciona con la educación, es a través de la comunicación (camino o puente) que el docente traslada un determinado tipo de conocimiento, destreza o valoración hacia otras personas que esperan aprender, por lo tanto, la comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana.

Asimismo, en el marco de las competencias exigidas al directivo se encuentra la capacidad de comunicarse de manera asertiva ya que esta sin duda alguna guarda una relación importante con las relaciones

interpersonales, debido a que dependiendo de la forma como funcione la comunicación en una organización dependerá las relaciones administrativas, gerenciales de control, interacción e influencia en las relaciones docente-directivos y la comunidad educativa en general.

En relación a la comunicación, Bianco (2001) afirma “comunicar significa compartir, intercambiar ideas. Lo que necesariamente implica un proceso social a través de un mensaje por medio de un canal, el cual llega a un receptor, dando como resultado la comunicación” (p.56). Según lo aportado por la fuente, la comunicación interpersonal está asociada a las relaciones interpersonales siendo este un factor determinante que favorece o no el clima de la organización.

De tal manera que la comunicación es un factor determinante y primordial en las interacciones que se establecen en los centros educativos, Fritzen (2001), con respecto a las relaciones interpersonales señala que “constituyen la unidad de la vida y forman el tejido de la identidad personal; representan el medio principal para situarse ante el mundo, la felicidad de cada persona depende del grado de integración que consiga tener con los demás” (p. 44).

Lo anterior permite inferir que en todo proceso de interacción humana la comunicación es la base para lograr no solo desarrollar el proceso de lenguaje sino para que el ser humano continúe evolucionando como persona y como sujeto social.

Según Freire, (1970) describe que "la educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados"(p.58). Parafraseando al autor el proceso que deriva de la comunicación en sí misma no es la transferencia o transmisión de conocimientos de un sujeto a otro, sino su coparticipación e interrelación que nace del mero acto de comprender la significación de los significados. Verdaderamente, la comunicación debe ser el resultado de la interacción y del pensamiento crítico-reflexivo.

Según se ha citado y trasladando la definición de Freire cuando explica que la comunicación y la educación son una misma cosa, es decir, no puede existir una sin la otra, se desprende que este proceso interdocente debe ser de convivencia donde los gerentes y docentes participan activamente en la solución de las tareas y en la adquisición de nuevos conocimientos. Por tanto, los docentes y directivo del Liceo Turno Integral Madre Emilia aprenden unos de otros durante el proceso, lo que a su vez permite inferir que a través de la comunicación se va a producir un encuentro entre los sujetos, encuentro que va a trascender en un nuevo saber, en una acción transformadora.

Cambio Curricular

Dentro del marco anterior, se define entonces como procesos gerenciales a todas las destrezas que posee un docente para desenvolverse en cualquier medio educativo, esparciendo la habilidad, talento y capacidad en saber controlar una organización; con aptitudes determinadas para cumplir los objetivos antes cualquier situación o reforma. A este respecto, cada uno debe estar atento a realizar las tareas directivas pertinentes.

El nuevo cambio curricular al cual fue implementado en la institución donde está inmersa la presente investigación, específicamente en el año escolar 2016-2017 en todos los Liceos Bolivarianos del país; el mismo, busca construir desde la base de la socioproducción como eje integrados las áreas académicas el perfil de un ciudadano solidario, productivo y consciente de las riquezas naturales y de los conocimientos ancestrales presentes en las comunidades para el logro de una soberanía alimentaria.

Es oportuno destacar, que aun cuando se plasmaron los objetivos, propósitos de cada eje temático, áreas, malla curricular, contenidos, los aspectos relacionados con la metodología pedagógica para ser desarrollada por los docentes generó incógnitas administrativas y académicas, que

trajeron como consecuencia resistencia al cambio, frustración, y apatía `por parte del personal docente. En tal sentido, la propuesta de cambio Curricular en educación Media. (2015, Septiembre 16) cita:

El cambio curricular es un proceso integral, abierto y participativo, que abarca las ideas, fundamentos y conceptos inmersos en las prácticas educativas, los planes y programas de estudio, la organización de los centros educativos, las formas de gestión, la formación y condiciones de trabajo de las y los docentes, las relaciones entre los centros educativos, las familias y comunidades, entre otros factores fundamentales para garantizar una formación pertinente y de calidad (p.4).

Según lo acotado por la fuente, se puede inferir que el currículo, abarca mucho más que los planes de estudio y los programas de las unidades curriculares. Por ello, cuando se habla de cambio curricular están involucrados los propósitos, conceptos y enfoques de la educación, las maneras de entender y valorar las prácticas educativas, los materiales y recursos para los aprendizajes, las relaciones entre quienes conviven en el liceo, la formación, las condiciones de trabajo de las y los docentes, la organización del plantel, el clima escolar, la organización de las rutinas de trabajo dentro de los planteles, sus relaciones con la comunidad, las propias condiciones físicas de la escuela, la formación estudiantil dentro de un marco en aprender un oficio para su defensa laboral en un mañana, entre otros aspectos de interés educativo que promueven a un joven salir a la sociedad a ser totalmente proactivo.

En este mismo sentido el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2017) recoge en sus observaciones y sugerencias por docentes de media general una acotación muy importante que explica la efectividad organizacional, motivación y acción pedagógica-académica que dice:

Cuando se habla de transformación curricular están involucrados los propósitos, conceptos y enfoques de la educación; las maneras de entender y valorar las prácticas educativas; los

materiales y recursos para los aprendizajes, las relaciones entre quienes conviven en el liceo; la formación y las condiciones de trabajo de las y los docentes; la organización del plantel, el clima escolar, la organización de las rutinas de trabajo dentro de los planteles, sus relaciones con la comunidad; las propias condiciones físicas de la escuela, entre otros aspectos (p.4)

Las afirmaciones anteriores permiten observar que la transformación curricular iniciada por el Estado, a través de los mecanismos de consulta educativa (2014) en la cual se sistematizaron las propuestas hechas de voces de sus actores y autores, docentes, padres, representantes, comunidades organizadas, las acciones llevadas a cabo mediante mecanismos de participación, se concretaron en la transformación curricular para la educación media. La transformación curricular contempla acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias como parte de la gestión educativa, las cuales están orientadas al logro de los objetivos y fines de la educación, para aplicar pedagogías que coadyuven al bienestar institucional y académico. Es de hacer notar, que estas finalidades del nuevo currículo en su forma de aplicación según Contreras (2016), señala:

El desarrollo curricular requiere la realización de juicios acerca de los fines y el sentido de la educación que son resultado de la deliberación consciente realizada en el seno de la escuela por grupos de profesores y recogen su intención de actuar de una manera determinada para lograr los resultados deseados. Las decisiones tomadas podrán articularse en los programas de enseñanza que se desarrollan en el centro el Proyecto Curricular de cada etapa, las Programaciones de Aula y cada una de las Unidades Didácticas donde se expresa la concreción de los objetivos educativos, la selección de contenidos realizada, las actividades de aprendizaje que van a desarrollar los estudiantes, los medios y recursos necesarios, y los procedimientos de evaluación previstos. Esto nos remite al ámbito del diseño, de los niveles de diseño y de la participación de los profesores en el diseño como un primer ámbito de discusión en torno al desarrollo curricular (p.3).

Desde la óptica del interés del profesorado, el cambio curricular se refiere a la posibilidad y la necesidad de participar en su elaboración diseños, prácticas, evaluaciones y mejoras aportando el conocimiento situacional de la práctica escolar, es de aquí donde la nueva propuesta considera a la efectividad organizacional, la motivación y la acción pedagógica-académica herramientas necesarias para poder llegar a una feliz implementación de tal reforma.

Efectividad Organizacional

La efectividad es vista desde un punto álgido en una organización como un criterio, que permite el buen proceso gerencial de un trabajo, dando al equipo directivo una connotación estratégica al momento de aplicarlo, sobre todo cuando la organización presenta retos inminentemente de gran impacto, es por ello que García (2014) afirma:

La efectividad puede ser tipificada como compuesta de diferentes criterios en las distintas etapas de la vida de una organización, incluye múltiples dimensiones, se relaciona con diferentes grupos, depende del nivel de análisis que se utilice y tiene unas relaciones muy complejas entre dimensiones (p.20).

No obstante, la investigación denota que la efectividad organizacional debe ser aplicada en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, para determinar cuáles son los indicadores más apropiados para afrontar el cambio curricular, de esta forma se puede tener un desempeño en el trabajo más idóneo y con resultados positivos, organizando al personal docente bajo criterios bien afianzados sobre el cómo abordar las diferentes necesidades que emergen de este cambio. Por lo visto también se puede denotar que un docente efectivo en su quehacer diario puede determinar las necesidades a abordar, dando sentido al proceso de investigación permanente que se aplique.

La Motivación

Se considera como una estrategia gerencial hacia el personal, la cual demuestra las capacidades del directivo en trabajar en equipo para alcanzar una máxima efectividad; tal cual lo demuestra Chiavenato (2008) definiéndola como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p.35). La cita del autor, lleva a inferir que el medio social circundante de un individuo tiene relación en las respuestas que este puede dar ante cualquier situación que se le plantee. El docente como ser social no está exento de percibir, vivir, experimentar, emociones, sentimientos, hechos desde su perspectiva, que lo motiven a desarrollar con efectividad o no su labor profesional.

En razón de ello, las necesidades de autorrealización, afiliación y poder forman parte de todo profesional que tiene deseos de realización y de crecimiento personal y profesional por lo tanto al sentir que puede o no superarlas dará al docente una gama de posibilidades motivadoras que lo impulsaran a ser cada día mejor profesional, de esta forma pueda analizar el contexto donde se desarrolla esta actividad cambiante, combinando la comprensividad académica con la organización educativa, buscando un equilibrio entre la formación idónea y una buena distribución del trabajo.

En el marco del proceso de transformación curricular para la educación media, el personal docente del Liceo Turno Integral Madre Emilia observaron que la teoría y práctica pedagógica, gerencial y comunitaria de la misma se presentaba de una manera atropellante, la cual ponía en peligro parte de las necesidades de autorrealización y crecimiento profesional, puesto que según su opinión, no se tomaron en cuenta las capacidades de cada uno de los profesionales de la docencia y su especialidad, llevando a detonar lo que comúnmente se conoce improvisaciones en el trabajo colectivo. En evidente que la motivación es una herramienta fundamental para poder determinar la eficacia en cualquier organización educativa.

Acción Pedagógica - Académica

El cambio curricular atañe directamente las acciones primordiales de los procesos de enseñanza y aprendizaje como acción principal del mismo al momento de determinar la planificación institucional, como herramienta fundamental en el proceso educativo y organizacional de cualquier institución tal como lo expone Montero (2014):

Advierten sobre la importancia de los factores institucionales y pedagógicos, por ser fácilmente controlados por la institución educativa. En los aspectos pedagógicos mencionan como relevantes las metodologías docentes y métodos de evaluación y en las institucionales se refieren al número de grupos, procedimientos de ingreso la carrera y horarios de las materias (p.218).

Los factores institucionales son de gran importancia en estudios sobre los asociados al rendimiento académico desde el punto de vista de los procesos gerenciales que son de gran relevancia al momento de aplicar el liderazgo transformacional desde las base docente de la institución, logrando obtener con estos un factor positivo en la organización; donde las metodologías que se puedan utilizar sean idóneas para poder interpretar en buenos términos al cambio curricular, ya que sin un buen producto de egresados la acción no tendría ningún provecho.

Bases Legales

Los fundamentos legales que se apegan a la presente investigación, están dentro de los marcos constitucionales que se alinean a los procesos gerenciales como responsabilidad de todas aquellas personas que tienen a su cargo puestos directivos en una organización educativa como parte fundamental en los conocimientos óptimos de estos; entre estas se tienen La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), La Ley

Orgánica de Educación (2009) y las Orientaciones de la Transformación Curricular.

Dentro de este marco, se tiene a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit), quien expone en su artículo 104: me quede

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responde a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidistas o de otra naturaleza no académica (p.86).

Según lo expresado en el artículo de vela que el docente es quien debe estar a cargo de asumir las responsabilidades relacionadas con la docencia y la gestión educativa para lo cual debe estar académicamente preparado y que dentro de sus actitudes este el cumplir la misión encomendada, también que sea capaz de organizar, ejecutar y evaluar los proceso administrativos y pedagógicos, trabajo dentro o fuera de la institución, teniendo como propósito elemental llevar al equipo a una máxima efectividad laboral, abocado a las funciones que le son pertinentes según el cargo y responsabilidad.

En este mismo orden de ideas, se tiene a la Ley Orgánica de Educación (ob.cit), en su artículo 19 de Gestión Escolar, establece:

El estado, a través del órgano con competencia, en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de

corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la constitución de la República y en la presente ley (p.15).

De igual manera el artículo 38 de la Formación Permanente, explica que:

La formación permanente es un proceso integral, continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país (p.26).

De allí pues, es que se extrae parte del planteamiento del problema, estudiando a la gestión como una de las habilidades principales que debe poseer un director, tal cual está en la necesidad de estimular y motivar al personal incorporando a todo el colectivo que ayude a organizar el trabajo educativo en un plantel; igualmente se puede observar que en el segundo artículo, todo docente encargado de direccionar es necesario que este en formación permanente, a pesar que el estado explica los cambio someramente, pues es el personal el que está llamado a descifrar cualquier cambio, ya que son los responsables de llevar a cabo las reformas educativas que a bien considere el estado.

Por consiguiente, también se tiene al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2008), en el artículo 6 deberes del personal docente, establece en sus numerales 4, 6 y 9 que:

Se debe cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas. También que el personal docente debe 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. De igual manera, se establece que el personal docente debe contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja (p.7).

Por lo tanto, es importante resaltar la importancia de la participación del director educativo en el cumplimiento de estas disposiciones legales; puesto que tiene las atribuciones pertinentes para fomentar y potenciar actividades dentro de las instituciones que permitan mejorar continuamente el proceso de enseñanza y aprendizaje; desde la administración escolar hasta el aula de clases; tal cual lo orienta la transformación curricular que está implementándose en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, donde el humanismo que lo caracteriza siempre se encuentra presente en cada paso desarrollado en lo administrativo y académico, pero que no basta para fortalecer dicho cambio.

Habida cuenta, el 20 de Julio de 2016, nace las orientaciones del proceso de transformación curricular, el cual basándose de las leyes reza en sus referentes éticos y Procesos Indispensables que: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit), afirma como valores superiores del Estado, determinantes de su ordenamiento jurídico y su actuación: la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Estos valores se traducen en fines esenciales: la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y el bienestar del pueblo. Tales valores y fines, integrados desde la educación y el trabajo, se organizan en los referentes éticos que guían la acción educativa; ellos refieren a lo que somos, pero sobre todo a lo que queremos ser como sociedad.

En el marco de estos principios y preceptos, se presentan los referentes éticos y procesos fundamentales como la esencia de la transformación curricular en tanto le dan un giro a las dinámicas de nuestras escuelas y liceos, en sus vivencias del día a día y en el encuentro de los seres humanos entre sí y con el ambiente. Es otra manera de hacer escuela.

Los referentes éticos abarcan todos los aspectos de la vida del plantel, deben estar presentes en la organización y funcionamiento del mismo, a las formas de los docentes desarrollar las áreas de formación, a las rutinas, a las actividades comunes y a las relaciones entre todas las personas que participan en la vida escolar: docentes, directivos, estudiantes, trabajadores administrativos y obreros, familias, comunidad; buscando una unión en todas las fronteras académicas, pedagógicas y organizativas de la institución.

En tal sentido, los referentes éticos han de integrarse como dimensiones permanentes, prolongadas en el tiempo. No es que, por ejemplo, a veces seamos solidarios o que esta semana apreciaremos la diversidad humana, sino que la cultura escolar se vea impregnada de prácticas solidarias y de aprecio a la diversidad humana. Los referentes éticos que han de integrarse como dimensiones permanentes en todo el hacer educativo, tienen como fundamentos los principios establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit). Estos están encerrados en nueve lineamientos importantes para lograr una educación integral de calidad, estos son:

1. Educar con, por y para todas y todos.
2. Educar en, por y para la ciudadanía participativa y protagónica.
3. Educar en, por y para el amor a la Patria, la soberanía y la autodeterminación.
4. Educar en, por y para el amor, el respeto y la afirmación de la condición humana.
5. Educar en, por y para la interculturalidad y la valoración de la diversidad.
6. Educar en, por y para el trabajo productivo y la transformación social.
7. Educar en, por y para la preservación de la vida en el planeta.
8. Educar en, por y para la libertad y una visión crítica del mundo.
9. Educar en, por y para la curiosidad y la investigación.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología que se utilizó para la realización del proyecto, se abordaron aspectos como naturaleza de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Según la concepción de Arias (2006) “el marco metodológico es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado” (p.45). Es decir, el camino idóneo para dar respuestas a la descripción de las necesidades planteadas por el autor dentro del marco transformacional de un currículo en educación media general como nueva reforma educativa direccionada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En resumen, es el conjunto de procedimientos lógicos, técnico científico u operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados, donde se observó la descripción general de la problemática en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, para llegar a ello se utilizó técnicas de observación y de recolección de datos.

Naturaleza de la Investigación

Sobre este aspecto, se trabajó bajo el paradigma positivista, el cual Usher (2014), expone que éste paradigma posee una característica donde:

El mundo es objetivo e independiente de las personas que lo conocen está constituido por fenómenos que siguen una ley y un orden que se pueden descubrir a través de la observación sistemática y la utilización de los métodos científicos adecuados, y permite explicar , predecir y controlar los eventos (p.6).

Acorde a la naturaleza del problema, el paradigma positivista, permite diferentes tipos de estudios y análisis de datos para establecer un patrón de comportamiento mediante la aplicación del liderazgo transformacional aplicando los procesos gerenciales en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, describiendo de esta forma el tipo de proyecto que se está realizando mediante las técnicas e instrumentos empleados para determinar la realidad.

Para tal efecto, se utilizó la investigación cuantitativa la cual explicó y predijo los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos, de igual forma la recolección de datos para poder establecer con buena proporción los resultados. Según Hernández (2015) señala que es el que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). Lo anteriormente mencionado, deja por entendido su respectiva adecuación a un problema determinado de la práctica, el cual son utilizados para la obtención de datos, esto identifica a una población educativa que debe poseer un liderazgo transformacional para afrontar los cambios que continuamente está expuesto el sistema educativo venezolano.

Diseño de la Investigación

Al momento en que el autor decide el tipo de trabajo a realizar es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados para poder determinar el diseño de estudio. Hernández, (2013) lo definen como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.185). En tal sentido la presente investigación se ubicó

en diseño no experimental ya que se estudió un fenómeno tal y como se da en su contexto natural para analizarlo, comprobar y describir las necesidades de aplicar el liderazgo transformacional dentro de la base docente en el Liceo Turno integral Madre Emilia para obtener buenos procesos gerenciales a la hora de trabajar en equipo y mejorar la comunicación como una forma efectiva de afrontar el cambio curricular.

Dentro de esta configuración, se tiene que el diseño de la investigación puede también ser definido como plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en un estudio; siendo este de forma transversal o transeccional correlacional que describen relaciones entre tres variables en un momento determinado; en lo que respecta a este proyecto se tiene la siguiente estructura:

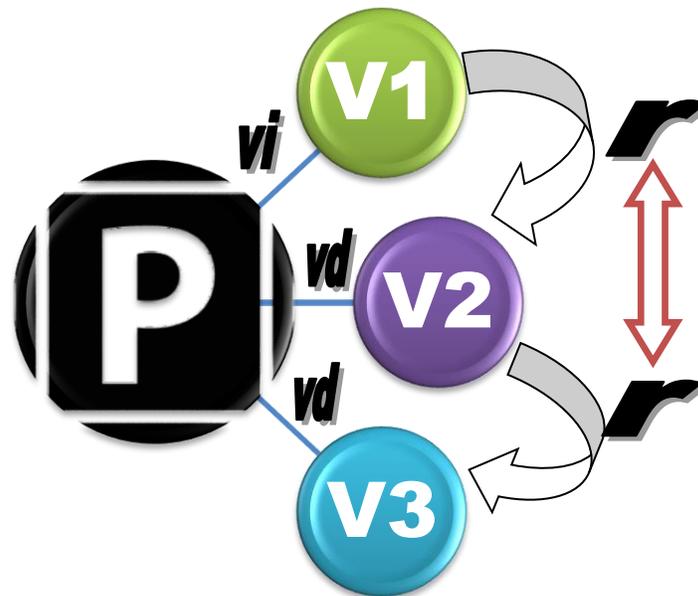


Grafico 2. Diagrama y Estructura del Diseño en Estudio. Lameda (2018)

Dónde:

- P= Población de docentes del LTI Madre Emilia.
- V1= Variable Independiente 1: Liderazgo Transformacional.
- V2= Variable Dependiente 2 Procesos Gerenciales.
- V3= Variable Dependiente 3 Cambio Curricular.
- r= Relación entre las variables.

Tipo de Investigación

La visión del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, así como las técnicas y métodos que se puedan emplear en el mismo. De acuerdo a Tamayo (2012) “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.97). En general, determina todo el enfoque de la investigación influyendo en los instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, dependiendo del tipo que se seleccione, va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el punto de vista de la misma.

De acuerdo a esta óptica, se considera una investigación de campo ya que se recolectó la información de manera directa, pues las personas están en un determinado espacio y son parte del tema de indagación. Tamayo (2003) define la investigación de campo como: “un proceso donde los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinado instrumentos de recolección de información” (p.111). Es decir que se describirá los factores que determinan el cambio en la aplicación de los procesos gerenciales para fortalecer el liderazgo a emerger como lo es el transformacional como la forma más idónea de afrontar las nuevas reformas educativas.

Siguiendo el orden de ideas, se tiene que el objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, donde la única forma de hacerlo es investigando dentro del mismo campo laboral donde se vive la transformación curricular. Para ello, se recogen los datos sobre la base de una formulación, donde se expone o resume la información de manera cuidadosa, analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer

generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento en la aplicación del liderazgo transformacional en los procesos gerenciales.

Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación es el grado de profundidad con la que se estudia ciertos fenómenos o hechos en la realidad social, todo ello dentro de una investigación. De acuerdo con Arias (2012) “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). Dicho de otro modo, es el nivel de importancia con la que se afronta el tema o suceso objeto de investigación.

En otras palabras, es la manera de enfocar una investigación dependiendo de la magnitud de la misma, centrándose en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno, de cuáles son las variables o características que presenta, así como se dan sus interrelaciones, donde su objetivo es encontrar las relaciones de causa-efecto que se establecen entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad en función a los resultados obtenidos o conclusiones finales.

Siguiendo la paráfrasis anterior, se puede decir que dentro del nivel la investigación busca tomar las características dominantes en el estudio es por ello que Arias (2012) explica que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.56). En relación a lo antes expuesto, la investigación está dirigida a los procesos gerenciales que debe aplicar el docente educacional para mejorar la eficacia y eficiencia en las tareas pedagógicas-académicas del cambio curricular.

De acuerdo a lo planteado, la presente investigación se basa en una investigación de tipo descriptiva, que de acuerdo a Danhke citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.142); es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En este tipo de estudio se selecciona una serie de factores y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir que se investiga.

Del mismo modo, los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno, pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

Infiriendo en este sentido, el presente proyecto se basó en la recolección, medición, evaluación y análisis de una serie de parámetros que son fundamentales para aplicar el liderazgo transformacional como una herramienta para mejorar el trabajo de los docentes y gerentes en el momento de aplicar los procesos gerenciales para organizar así la institución y saber los caminos donde se deben dirigir al momento de implementar el cambio curricular.

Variable de Estudio

Dentro de los objetivos se encuentran muy claras las variables de estudio en la investigación, en conformidad a lo que expresa Arias (2012) el cual la define como “las características o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control

de una investigación” (p.57); sin duda alguna, el investigador direcciona las raíces propias en el cambio del equipo docente de la institución en estudio, donde los procesos gerenciales propios en ellos y el liderazgo transformacional buscan proporcionar la solución de la situación planteada.

En efecto las metas están encerradas dentro de una gama de variables complejas que se pueden descomponer en tres dimensiones como mínimo, detectando la definición de la misma, la cual explica la esencia del estudio, así como también, las dimensiones que miden las capacidades de estas y por último se dividen en la serie de indicadores que permitirán a los autores a construir el instrumento que demostrará la verdad. Dentro de los tipos de ellas se manejan las variables independientes que generan cambios, y variables dependientes que permiten modificar las acciones en algunas de las anteriores.

Variable Dependiente

Para determinar lo antes mencionado podemos tomar el concepto de Álvarez (2008) Implica “el efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación” (p.60), esto quiere decir que la variable dependiente va a ser directamente relacionada con lo que se desea identificar en la investigación, esto va a caracterizar de manera frontal el cuerpo de la investigación para dejar expuesto en concreto su orden y sentido, siendo esto vinculado consecuentemente a lo que se desea exponer dentro del estudio; para la presente investigación el liderazgo transformacional conformará la variable dependiente.

Aunado a la idea anterior, una variable dependiente es aquella que es modificada por el entorno, de acuerdo con Namakforoosh (2005) se habla de que la “variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente” (p. 66), es decir, que la influencia de la variable

independiente se representa en la dependiente, en la cual se reflejan los resultados de los distintos procesos, estímulos y condiciones aplicados durante la investigación, por tanto las variables en el diseño es de suma importancia porque es lo que da forma y validez a la determinación a posibles cambios en el diseño.

Variable Independiente

Siguiendo esta idea de variables que nos permiten desglosar una investigación expone Álvarez (2008) que esta se refiere a “aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado” (p.59), como se ha dicho es libre de manipular algunos efectos que conlleven a analizar un fenómeno que se estudia o se ha estudiado en cuestión, por ello se refiere a que este tipo de variable no depende de una acción o reacción para ser ejecutada, siendo este tipo de elemento de factor individual, sobre esta base los procesos gerenciales conformarán la variable independiente del estudio, aportando como variables intervinientes como se afrontará el proceso de cambio curricular.

Operacionalización de la Variable

Se trata, de un proceso mediante el cual se transforman las variables, de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir las dimensiones e indicadores. Según Bermúdez (2015) explica a la misma como “el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p.86), quedando claro que en el siguiente estudio se aplicó dicha

herramienta para obtener los ítems que llevaron al investigador al nudo del problema para su posible solución.

Frente a la situación, en opinión de Balestrini (2006) implica "seleccionar los indicadores de contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio" (p.114), lo que quiere decir que si se observan detenidamente los objetivos se pueden aplicar ciertas técnicas de manera clasificada para dar forma y dimensión de acuerdo al significado que estas tengan y así poder formular de manera funcional lo que se requiere con el estudio, de esta manera formular el instrumento que permita medir esa realidad que se desea cambiar por medio del liderazgo transformacional como estrategia emergente dentro de los fines gerenciales en una organización.

No obstante, este método está estrechamente vinculado al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos necesaria para dar impulso u orientación en el estudio de la investigación, también se debe entender el proceso como una forma explicativa del cómo se miden las variables que se han seleccionado y que están relacionadas directamente en los objetivos específicos del tema en estudio. Las dimensiones representan el área o áreas del conocimiento que integra la variable, de la cual se desprende los indicadores, constituyendo estos últimos los aspectos que se sustraen de la dimensión, que van a ser objeto de análisis detallado de la investigación que se realizó.

Se denota entonces que, por medio de la operacionalización se pudo obtener los indicadores a medir en el fenómeno o necesidad de estudio; es decir, que de esta forma el investigador alcanzó la meta en poder describir de qué forma se aplica el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales idóneas para alcanzar una dirección, organización y control de calidad, sintetizando, las variables a estudio de manera confiable, la definición operacional de cada una de estas identificada en el estudio representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más

sencillo que permiten la máxima aproximación para poder medirla. Se presenta a continuación el mapa de operacionalización del objetivo general, donde se extraen las variables del estudio y se desglosan las dimensiones e indicadores:

Tabla 1

Mapa de Variable

Operacionalización de la Variable			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Analizar el Liderazgo Transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular	<i>Liderazgo Transformacional</i>	Influencia Idealizada	1,2
		Motivación Inspiracional	3,4
		Estimulación Intelectual	5,6
		Trabajo en equipo	7,8
		Comunicación	9,10
	<i>Procesos Gerenciales</i>	Planificación	11,12,13,14
		Organización	15,16,17,18
		Dirección	19,20,21,22
		Control	23,24,25,26
	<i>Cambio Curricular</i>	Efectividad Organizacional	27,28
		Motivación	29,30
Acción Pedagógica-Académica		31,32,33	

Fuente: Lameda (2018)

Población y Muestra

La población es la cantidad de habitantes que se tomó para hacer el presente estudio Según Toro (1998), definen que: “población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo” (p.79). Cabe decir que la población es el conjunto de seres vivos que se relacionan en un determinado espacio, en el caso actual se tomó

como referencia los docentes del Liceo Turno Integral Madre Emilia, específicamente 39 docentes. En esta investigación no existe muestra ya que esta población será el total de agentes en estudio.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica con que se determinó las bases de información recolectadas es la encuesta, que sirvió para entrevistar a personas naturales tomando esto de soporte para permitir su análisis sustentado en el estudio, Arias (Ob.cit) define “la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p.72). Esta técnica se empleó con la intención de ser más concreto, versátil y exacto en el abordaje a la hora de consolidar la acción deseada siendo esto muy determinante en los resultados que se obtengan luego de ser analizados.

Como instrumento se utilizó el cuestionario, según Arias (ob.cit) “Los instrumentos son los medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar la información” (p.53). Lo que se refiere a la recepción de elementos que van a consolidar el análisis exhaustivo de la información. Este se realizó bajo la escala de Likert, midiendo las actitudes de los docentes frente a las realidades observadas con un grado de conformidad, registrando la opinión del entrevistado.

En síntesis el cuestionario, se realizó de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas; en este sentido se elaboró un instrumento de 33 ítems con la opción de cinco alternativas de respuesta tipo escala de Likert, que según Mare (2016) “consiste en una serie de alternativas entre 15 y 31 ítems relacionados a un objeto actitudinal determinado, donde mediante la aplicación de un método se determina su interrelación con lo estudiado, de manera positiva o negativa” (p.12), dicho de otro modo, son opciones con respuestas cerradas

que permiten evaluar un punto en específico en la investigación dando a la dimensión y variables la verdadera homogeneidad en el estudio para poder describir el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente del Liceo Turno Integral Madre Emilia para afrontar el cambio curricular.

Validez del Instrumento

La validez del instrumento garantiza que los resultados del mismo no estén fuera de rango o que estén adulterados, pudiéndose así comprobar su exactitud a través de procedimientos netamente científicos, donde se compara con la realidad extraída de los datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se refiere “al grado en que un instrumento mide a la variable que se pretende medir” (p. 243). Dicho de otro modo, para validar el instrumento es necesario que las interrogantes se correspondan en contenido, constructo e igualmente predicción al tema en investigación, asimismo al grado de confianza que se tiene sobre la interpretación de los resultados del estudio.

En este sentido, para el instrumento planteado se evaluó la validez de sus contenidos a través del método de agregado individual o Delphis, el cual se basa en el juicio de expertos, personas con dominio demostrado del tema de investigación así como de las variables, quienes expresarán sus opiniones objetivas acerca de la pertinencia de los ítems del cuestionario con el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores respectivamente; observando la adecuación de su redacción. Para este fin, se seleccionó 3 expertos a quienes se les suministro una guía de validación, con información suficiente, adecuada sobre la investigación planteada, título, objetivos, operacionalización de variables, definiciones referenciales, así como formato de validación que permitió determinar todos los cambios posibles para

obtener un cuestionario con ítems veraces, con buena dirección de investigación, redacción y comprensión.

Confiabilidad

La confiabilidad es otra característica que debe tener un instrumento de recolección de datos, la cual según Hurtado (2000) se refiere “al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones produce iguales resultados, dando por hecho que el hecho medido no ha cambiado” (p. 439), esto quiere decir, que un instrumento debe tener vigencia en el tiempo cuando es aplicado a la misma población, siendo necesario entonces que el instrumento sea realizado considerando todas las características de la población con la finalidad de que se adapte a los distintos casos a quienes se les presentará sin que pueda haber afectación alguna para los encuestados.

Para el cálculo de confiabilidad aplicado al presente trabajo se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual según Ruiz (2002) se aplica “en los casos de medición de constructos a través de escalas, en los que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que cada sujeto marca el valor de la escala que mejor representa su respuesta” (p.08), o lo que es lo mismo el encuestado responde de acuerdo a una serie de opciones que se le presentan para cada ítem, teniendo que para esta la investigación la población cuentan con 5 valores en una escala de Likert, siendo la fórmula para establecida para dicho calculo la siguiente:

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

Dónde:

α : Coeficiente Alpha de Cronbach

K: Número de Ítems.

$\sum Si^2$: Sumatoria de la varianza de cada ítem.

St^2 : Sumatoria de los puntajes totales.

En el cálculo final del coeficiente de Alpha de Cronbach, obtenidos en el instrumento aplicado a la muestra, se reflejaron los siguientes resultados: (Ver Anexo N° 2.)

Datos:

α : Coeficiente Alpha de Cronbach a calcular

K: 33

$\sum Si^2$: Sumatoria de la varianza de cada ítem, total 33,4

St^2 : Sumatoria de los puntajes totales 204,5

$$\alpha = \frac{33}{33 - 1} \left(1 - \frac{46}{602,75} \right) = 0,95$$

Al realizar los cálculos respectivos se obtuvo un valor de coeficiente Alpha de Cronbach de $\alpha = 0,95$, que al ser comparado con la escala de interpretación (ver Anexo C) elaborada Huh, Delorme y Reid (2006), “Se ubica en una confiabilidad de rango 5 con magnitud Muy Alta. Por tanto, este resultado nos da garantía de la confiabilidad del instrumento” (p.3). Pudiendo observar por medio de esta escala que es totalmente confiable la aplicación del instrumento.

Tabla 2

Escala de Medición Alpha de Cronbach

Magnitud				
Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
0,01 a 0,21	0,21 a 0,41	0,41 a 0,61	0,61 a 0,81	0,81 a 2
1	2	3	4	5
Rango				

Fuente: Huh, Delorme y Reid (2006)

Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

En las investigaciones se emplean las técnicas de procesamiento y análisis de la información recolectada que según Monje (2014) “es el tratamiento que se le da a los datos recolectados para interpretarlos y dar una respuesta en base a ello” (p.3). En este sentido, se empleó la tabulación estadística de los números arrojados por el instrumento para conocer más del problema estudiado. Se llevó cada registro a cuadros y gráficos con el objeto de organizarlos y poder hacer un estudio más eficiente.

De tal manera se le aplicó la técnica de análisis cuantitativo de la estadística descriptiva, en la cual se tabulan los datos en frecuencia y porcentajes y se presentan de manera gráfica a fin de facilitar la comprensión de los datos suministrados de manera visual, luego se realizó el análisis el cual fue realizado en base a los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento.

Es importante resaltar que las encuestas representan una herramienta muy importante porque a través de ellas se puede tener acceso a información relacionada con el problema de estudio. En cuanto al instrumento, el cuestionario es el que mejor se adaptó a este tipo de investigaciones por ser poco costoso, fácil de elaborar y permitió obtener las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del Liceo Turno Integral Madre Emilia para afrontar el cambio curricular.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Análisis y Descripción de los Resultados

En el presente capítulo se expone el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento diseñado para analizar el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente en el liceo turno integral Madre Emilia para afrontar el cambio curricular, conformado por dimensiones e indicadores.

Presentación de los Resultados

Los datos obtenidos fueron analizados mediante la estadística frecuencial, la cual consiste en la extracción de frecuencias absolutas y porcentajes (frecuencias relativas) a las respuestas dadas por los sujetos en estudio, siendo totalizadas por dimensión para una mayor comprensión, presentándolas en cuadros y gráficas de barra, lo que permitió visualizar mejor la información.

Para analizar los datos, el procedimiento aplicado fue totalizar el puntaje alcanzado por cada alternativa por indicador, posteriormente se dividió entre el total de la población de docentes multiplicado por el total de ítems que miden el indicador para extraer el porcentaje correspondiente al mismo, seguidamente esos porcentajes se promediaron para obtener los valores de cada dimensión. Asimismo, se procedió a extraer el promedio de las frecuencias relativas correspondientes a la variable en estudio. Estos

pasos se realizaron con la finalidad de hacer más comprensible el análisis para el lector. A continuación se presenta el análisis de la información, la interpretación y representación gráfica de los mismos.

Tabla 3

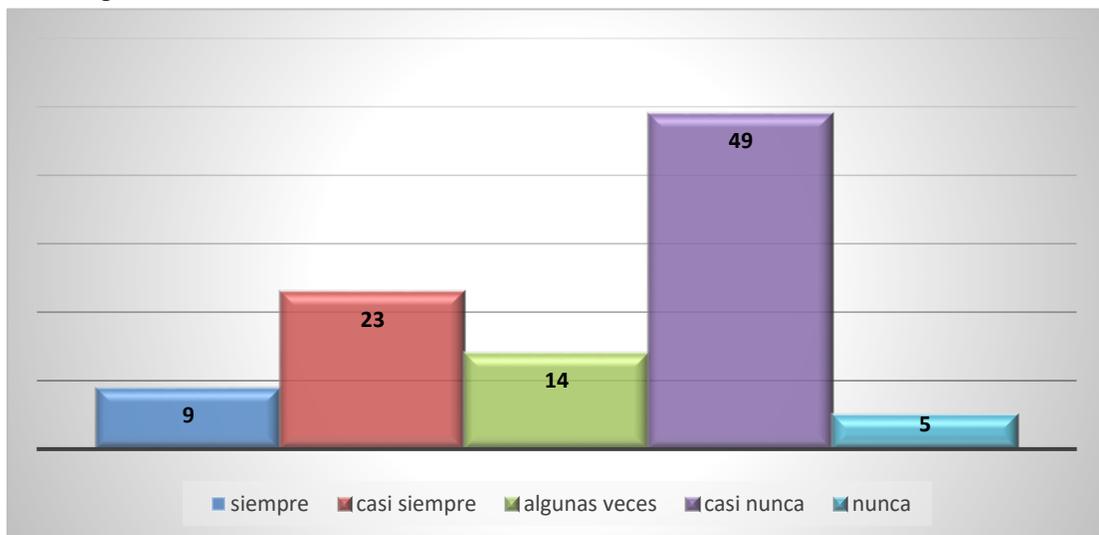
Porcentaje de las respuestas de los docentes para la dimensión Liderazgo Transformacional con sus respectivos indicadores.

Alternativa:	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Influencia idealizada	20,51	-	33,33	46,15%	-
Motivación inspiracional	-	38,46%	10,25%	51,28%	-
Estimulación intelectual	10,25%	28,20%	7,69%	53,84%	-
Trabajo en equipo	-	33,33%	5,12%	61,53%	-
Comunicación	12,82%	15,38%	12,82%	35,89%	25,07%
Promedio	9	23	14	49	5

Fuente. Lameda (2018)

Gráfico 3

Representación porcentual de los resultados obtenidos en la dimensión liderazgo transformacional.



Fuente. Lameda (2018)

Análisis e Interpretación

La tabla 3 y gráfico 3, recoge la información aportada por el personal docente referida a la dimensión liderazgo transformacional, la cual fue medida a través de los respectivos indicadores. Los docentes con un promedio del 49% manifiestan que casi nunca ejerce un liderazgo transformacional entre sus colegas mientras el 23 % dice casi siempre y por último el 14% manifiesta que algunas veces.

En relación con el comportamiento de la dimensión antes mencionada, se indica que el docente posee debilidades en cuanto al fortalecimiento de las cualidades de líder educacional lo que le impide desarrollar la capacidad de liderazgo para lograr una motivación inspiracional en el desempeño en la práctica pedagógica gerencial de los docentes, para afrontar las transformaciones que se han venido haciendo en los Liceos Bolivarianos en cuanto al cambio curricular. Por lo tanto, los resultados difieren con el planteamiento de Figuerola (2014) el liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Además, los resultados discrepan con al planteamiento de Monteza (2017), quien menciona “este líder de estilo transformacional está concebido como el líder que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, mediante la mejora continua de sus procesos, es decir es un líder capaz de transformar la institución educativa y sus prácticas (p.25).

En este sentido, los docentes del LTI Madre Emilia en su acción pedagógica al poseer esta habilidad logran motivar a la gente, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, aprendiendo por medio de una formación general a la cual es llamada la institución por medio de este cambio curricular donde la formación permanente es la visión general para poder encontrar tal sentido.

Tabla 4

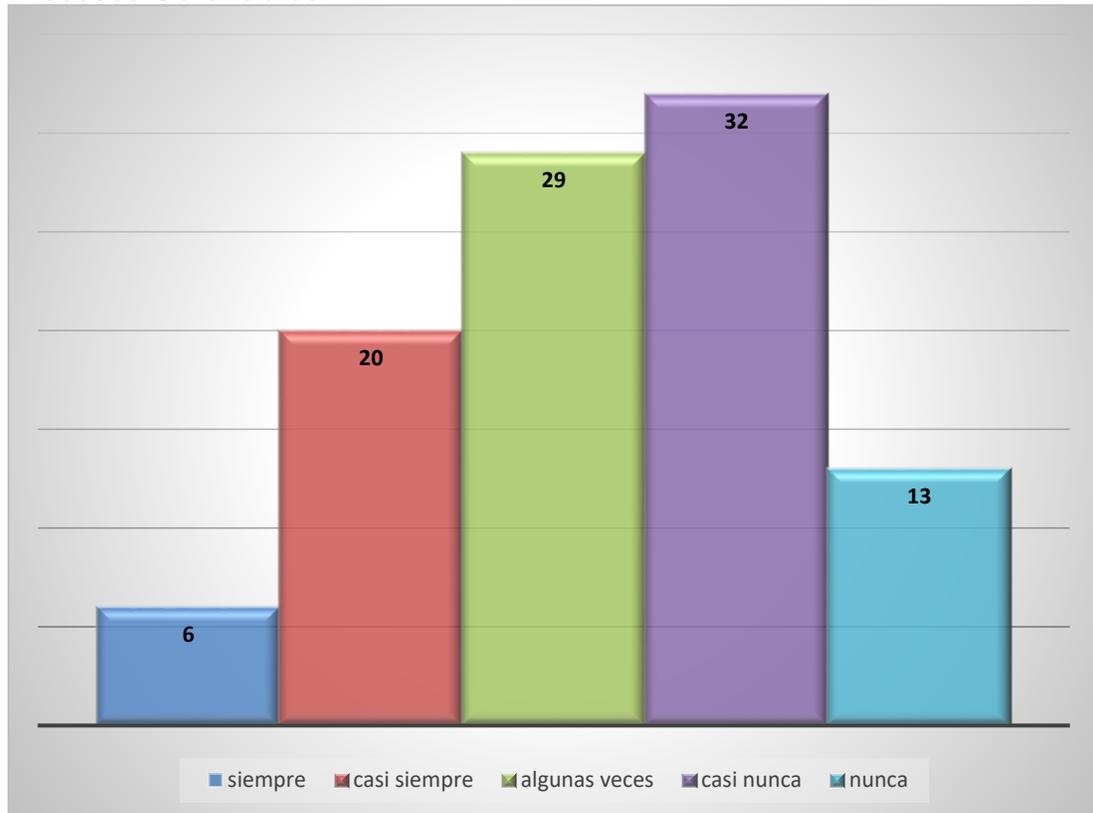
Porcentaje de las respuestas de los docentes para la dimensión procesos gerenciales y sus respectivos indicadores.

Alternativa:	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Planificación	5,12%	25,84%	23,07%	35,89%	7,69%
Organización	5,12%	15,38%	35,89 %	12,82%	28,20%
Dirección	5,12%	20,51%	46,15%	7,69%	12,82%
Control	7,69%	15,38%	10,25%	69,23	2,56%
Promedio	6	20	29	32	13

Fuente. Lameda (2018)

Grafico 4

Representación porcentual de los resultados obtenidos en la dimensión Procesos Gerenciales.



Fuente. Lameda (2018)

Análisis e Interpretación

En la tabla 4 y gráfico 4, se observa el resumen de la dimensión procesos gerenciales, donde los docentes encuestados respondieron de la siguiente manera: el 32% manifestó que casi nunca utilizan los procesos gerenciales en la práctica pedagógica gerencial, el 29% dijo que algunas veces las utilizan, el 13% nunca las practicaban. Estos resultados son alarmantes, puesto que los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control forman parte de una organización, ya que permiten alcanzar los objetivos y metas de las políticas educativas.

En este sentido Robbins y Coulter señalan(2005) quienes señalan que existen cuatro funciones: “planeación, organización, dirección y control, enmarcadas como los principios de la gerencia, que de una u otra manera son los cimientos para el alcance de las metas y objetivos institucionales” (p.22).

Por lo tanto, se asume que los docentes como gerentes educativos, deben utilizar los procesos gerenciales como parte de su acción de administrar que permita el logro de las metas trazadas, por lo que debe asumirse como un proceso en el que se articulan de forma sistemática e interrelacionada la planificación, organización, dirección y control.

Tabla 5

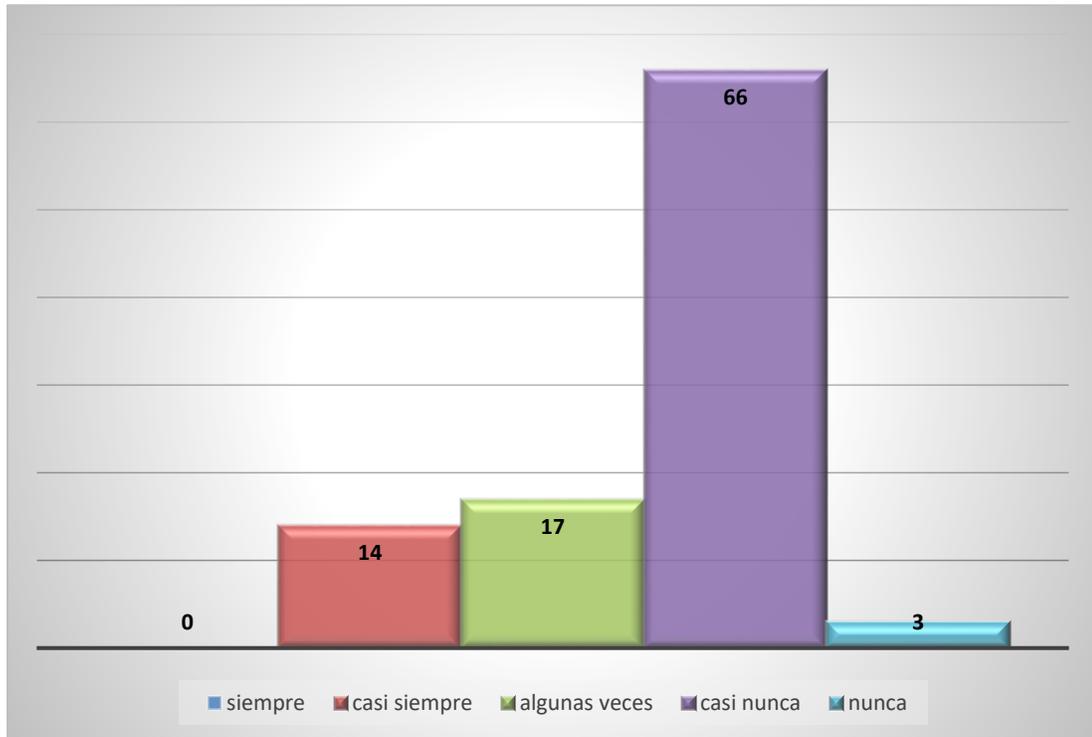
Porcentaje de las respuestas de los docentes para la dimensión cambio curricular y sus indicadores.

Alternativa	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Efectividad Organizacional	-	7,69	15,38%	58,97%	7,69%
Motivación	-	-	17,94%	82,05%	-
Acción Pedagógica-Académica	-	33,33%	15,38%	56,41%	-
Promedio	-	14	17	66	3

Fuente. Lameda (2018)

Gráfico 5

Representación porcentual de los resultados obtenidos en la dimensión cambio curricular



Fuente. Lameda (2018)

Análisis e Interpretación

La tabla 5 y gráfico 5, correspondiente a la dimensión cambio curricular evidencian el resumen de los indicadores efectividad organizacional, motivación, acción pedagógica académica, la cual se inclinó hacia la alternativa casi nunca, obteniendo un 66% de la frecuencia, un 17% se ubicó en la alternativa algunas veces y un 14% en que casi siempre practican estos tipos de aprendizajes,

Por lo tanto, los resultados presentan una clara deficiencia en el manejo del cambio curricular que a nivel de los liceos secundarios se viene implementando. Los docentes encuestados indican que las acciones emprendidas para la realización del cambio curricular carecen de efectividad,

aunado a falta de motivación de parte de los directivos para impulsar un liderazgo que permita propiciar cambios de esquemas tradicionales en cuanto al trabajo pedagógico.

En este sentido en la propuesta de cambio curricular en educación Media (2015) expone que:

El cambio curricular es un proceso integral, abierto y participativo, que abarca las ideas, fundamentos y conceptos inmersos en las prácticas educativas, los planes y programas de estudio, la organización de los centros educativos, las formas de gestión, la formación y condiciones de trabajo de las y los docentes, las relaciones entre los centros educativos, las familias y comunidades, entre otros factores fundamentales para garantizar una formación pertinente y de calidad (p.4).

En tal sentido, los docentes transformadores son aquellos que afrontan los cambios en los procesos educativos siendo agentes motivadores, creativos, articulándose de manera sistemática con los procesos inherentes a la acción gerencial como son planificación, organización, dirección, control y evaluación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber recolectado la información y desarrollado el análisis respectivo de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se procedió a emitir las siguientes conclusiones que respondieron a la problemática formulada, la cual se orientó analizar el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular, en el liceo turno integral Madre Emilia, Carora, estado Lara.

En tal sentido, para dar respuesta al primer objetivo específico que estuvo dirigido a determinar la necesidad de un liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente se corroboró que los docentes casi nunca ejerce un liderazgo transformacional entre sus colegas.

Entonces se puede percibir que utilizando el liderazgo transformacional partiendo de un liderazgo, implicando que la preparación del docente en el LTI Madre Emilia debe estar encaminada a dar respuestas emocionales, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus compañeros, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas y poder encaminar la transformación curricular a una buena aplicación.

En cuanto al segundo objetivo específico, identificar los procesos gerenciales que aplica el personal docente en el proceso de cambio

curricular, se evidenció según lo manifestaron los docentes encuestados que casi nunca las aplican. El docente educativo tiene debilidades en las funciones de planificación, organización, dirección y control; por lo tanto éstos requieren ser de mayor efectividad al identificarlos y practicarlos. Ya que se necesita promover el cambio curricular en el LTI Madre Emilia.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, describir el liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular. Los docentes encuestados manifiestan dudas y desconocimiento para afrontar el cambio curricular de manera efectiva puesto que consideran que no se les ha ofrecido los espacios suficientes para el dialogo, con los demás colegas aunado a un deficiente acompañamiento pedagógico de parte del director y de los supervisores circuitales.

Los resultados arrojados denota que el liderazgo transformacional debe ser aplicada en el Liceo Turno Integral Madre Emilia, lograr la efectividad organizacional, mediante la motivación constante al personal de la institución y a un acompañamiento pedagógico, académico para planificar, organizar, direccionar y controlar cuáles son los indicadores más apropiados para afrontar el cambio curricular, de esta forma se puede tener un desempeño en el trabajo más idóneo y con resultados positivos.

Recomendaciones

Posterior a la presentación de las conclusiones a las cuales condujo la interpretación y análisis de los resultados, se procedió a formular algunas recomendaciones destinadas a promover un liderazgo transformacional en los procesos gerenciales del personal docente para afrontar el cambio curricular.

Concentrar su liderazgo en cualidades intangibles como influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional trabajo en equipo, comunicación.

Promover el liderazgo transformacional en todos los niveles y modalidades educativas.

Proyectar los resultados del estudio, a los efectos de concientizar a los docentes del Liceo Turno Integral Madre Emilia sobre las limitaciones que presentan en los procesos gerenciales para afrontar el cambio curricular.

Estimular la participación de los docentes en los espacios de formación docente creados a través de los circuitos educativos y fundamentados en la Resolución ministerial 033, a fin de que adquieran las orientaciones necesarias para desarrollar un liderazgo transformacional que permita hacer cambios en los planes, programas, objetivos, contenidos para mejorar la práctica pedagógica, siguiendo lineamientos del cambio curricular.

Propiciar un clima de trabajo donde todos puedan participar, desarrollar iniciativas, promoviendo la innovación.

REFERENCIAS

- Álvarez, W (2008). *La Naturaleza de la Investigación*. Caracas: BIOSFERA.
- Arias, Fidas G. (2006). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Editorial. Episteme, C.A. 5ª edición. Caracas – Venezuela. 2004. / 143p. [Libro en Línea] Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2013/06/antecedentes-de-la-investigacion-ejemplo.html> [Consulta: 2016, agosto 03].
- Arias, Fidas G. (2012). *El Proyecto de Investigación “Introducción a la Metodología Científica”* (6ta ed). Editorial Episteme. Caracas: Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación*. Caracas, Editorial Panapo, sexta Edición.
- Barrer, F. (2014). *Comunicar bien para dirigir mejor*. Gestión 2.000. Fundamentals Evolving communication Universidad de Finlandia.
- Bass, B. (1998): “Transformational Leader schip. Industrial, Military and Educational Impact”.New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Becerra (2006). *Liderazgo del gerente educativo y la participación comunitaria*. Tesis de grado. URBE. Maracaibo. Venezuela.
- Bermúdez, E. (2015). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del personal Docente en Educación Básica Primaria. Un estudio no experimental, descriptivo de campo en una institución educativa de Maracaibo*. Trabajo de Grado de Maestría publicado, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Bianco, C (2001) *Proyectar la comunicación*. Bogotá, Tercer Mundo.
- Block, Drexler. (2014). *Dirección y Administración de Empresas*. (8ª Edición). Estados Unidos. Editorial Addison Wesley.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).Gaceta Oficial N°.5.908, Caracas Venezuela.
- Contreras, J. (2016). *Enseñanza, currículum y profesorado*. Madrid: Akal.
- Chambilla, B. (2017). *Estilos de Liderazgo Transformacional del Equipo Directivo y Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua*. [Trabajo de Grado en Línea]. Disponible: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2465/EDMchlob.p>

- df?sequence=1&isAllowed=y. [Consulta: 2018, Marzo 05] Arequipa. Perú.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ferrer, O. (2012). Los Procesos Gerenciales en las Organizaciones Educativas desde el Enfoque Inteligente. [Trabajo de Grado en Línea]. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2012-09-11T09:40:57Z-3374/Publico/ferrer_moreno_osalida_teresa.pdf. [Consulta: 2018. Marzo 05]. Maracaibo. Zulia
- Figuerola, N. (2014). *Liderazgo Transaccional y transformacional. Las dimensiones del liderazgo*. [Revista en Línea]. Disponible: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>. [Consulta, 2016. Noviembre, 11].
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador II*. Lima: Orbis Ventures, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Freire, P. (1970) *Pedagogía del oprimido*. New York: Herder & Herder, 1970 (manuscrito en portugués de 1968).
- Fritzen, S. (2001). *Relaciones Humanas Interpersonales*. Santa Fe de Bogotá: Colección Pedagógica Grupal.
- García, M. (2014). *La Efectividad Organizacional*. [Trabajo de Grado en Línea]. Disponible: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1989/vol2/arti3.htm>. [Consulta, 2016, noviembre, 11].
- Gaspar, F. y Rojas, A. (2016). *Bases del Liderazgo en Educación*. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO. Santiago. Chile.
- Guarro Pallás, A. (2016). *Currículum y Democracia: Un cambio de la cultura escolar*. Barcelona-España: Octaedro, S.L.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum, J. (2010) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Décima edición Editorial Learning. México.
- Hernández, Mariela J. (2013). *Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara*. Estudio Descriptivo y de campo. Universidad del Zulia. Zulia.

- Hernández, R, (2015). *El Gerente como líder*. 6ta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta edición.
- Huh, Delorme y Reid (2006). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. [Página Web en Línea] Disponible: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf> [Consulta: 2018, Julio 03].
- Huillca, Bertha (2015). *Liderazgo Transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Trabajo de Grado de Maestría en educación con Mención en Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Hurtado, J. (2000). *Cuidados que Proporcionan los Profesionales de Enfermería en la Fase Preoperatoria Mediata e Inmediata al Paciente Quirúrgico en la Unidad de Hospitalización de la Clínica Popular Catia "Dr Pedro Felipe Arreaza Calatrava"* Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela.
- Hutchinson, S. (2013). *El Liderazgo un Desempeño Efectivo*". Colombia Cooperativa Editorial Magisterio.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2014). *Administración, una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw-Hill. Décima edición. Colombia.
- León, Neudy (2015). *Evaluación de los Procesos Gerenciales en el Departamento de registro, control y evaluación de estudio de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las organizaciones inteligentes*. Trabajo de Grado de Maestría Mención; Gerencia Avanzada en la Educación. Universidad de Carabobo.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta oficial Nro. 5.929. Caracas. Venezuela.
- Londón, M. (2002). *Liderazgo Educativo*. Universidad Central de Venezuela.
- Marcano, Alejandro. (2016). *Liderazgo Transformacional, una Alternativa para los Directivos de los Centros de Educación de la Población de Boca De Pozo Municipio Península de Macanao Estado Nueva Esparta*. Trabajo de Grado de Maestría, Mención Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Mare, D. (2016). *Que es Diseño*. [Página Web en Línea] Disponible: <http://www.ecohabitar.org/que-es-diseno/>. [Consulta 2018, Marzo 11].

- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2017). *Proceso de Transformación Curricular en Educación Media*. Documento general de sistematización de las propuestas pedagógicas y curriculares surgidas en el debate y discusión y orientaciones fundamentales. Caracas. Venezuela.
- Monje, C. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. [Guía en línea]. Disponible: <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>. [Consulta, 2016, Noviembre, 05].
- Montero, R. (2014). *Factores institucionales, pedagógicos, psicosociales y sociodemográficos asociados al rendimiento académico y a la repetición estudiantil en la Universidad de Costa Rica*. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica.
- Monteza, P. Mirian. (2017). *Liderazgo Transformacional y la Percepción Docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del Distrito de Chiclayo, Lima Perú*. Estudio Descriptivo bajo un enfoque cuantitativo en las instituciones de educación inicial de Chiclayo Perú. Trabajo de Grado de Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa. Universidad de PIURA. Perú.
- Namakforoosh, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. 4da Edición. México. Limusa.
- Orientaciones del Proceso de Transformación Curricular. Proclamado el 14 de Junio de 2016 y plasmado el 20 de julio de 2016. Caracas. Venezuela.
- Pacheco, Y. (2015). *Liderazgo Democrático como Estrategia para el Fortalecimiento de las Funciones Gerenciales en Educación Media General*. Estudio Descriptivo bajo un enfoque cuantitativo. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa. Subdirección de Investigación y Postgrado. Lara. Barquisimeto.
- Portillo, N. Medero, C y Guasch, J. (2009). Liderazgo Transcendental Docente y la Calidad motivacional en Estudiantes de Comunicación Social. Investigación Arbitrada. Revista Educare, Volumen 13 N° 3 Septiembre-Diciembre. ISSN: 1316-6112.

- Propuesta de Cambio Curricular en educación Media. (2015, Septiembre 16) en espera de la gaceta oficial, decretado el 14 de junio de 2016.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2008). Gaceta oficial Nro. 38.890. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, Migdalia (2015). Los Procesos Gerenciales. [Libro en Línea] Disponible: <http://curso.ihmc.us/rid=1LRQQ94MW-158Z77F-1KQK/Gerencia%20y%20Procesos%20Gerenciales%20-.pdf>[Consulta: 2017, marzo 20].
- Robbins, S. (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall México.
- Robins y Coulter (2000). Administración. México Pearson Educación.
- Ruiz, C. (2002). *Programa Interinstitucional Doctorado en Educación*. Trabajo de Grado. UCLA, UNEXPO, UPEL.
- Silva, A. (2005). *Que es la Gerencia de Empresas*. Primera Edición. Editorial Panapo. Venezuela.
- Tamayo, M. (2003). *Diccionario De La Investigación Científica*. 2da Edición. Limusa, México. [Libro en Línea] Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-teorico-segun-tamayo-y-tamayo.html> [Consulta: 2016, agosto 19].
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.
- Toro, Josefina, (1998). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. 2da Edición. Venezuela. Editorial Episteme Consultores Asociados, C.A.
- Torres, Rosa M. (2000). El Maestro Protagonista del Cambio Educativo. Convenio Andrés Bello Corporación Tercer Milenio. Colombia Editorial Magisterio. Bogotá
- Usher, R. (2014). *Una Crítica de las suposiciones epistemológicas desatendidas de Investigación Educativa*. Londres, Routledge.
- Vizcaya, M. (2014). *El Liderazgo Creativo en la Formación del Docente*. [Revista Educare en Línea]. Órgano divulgativo de la subdirección de investigación y postgrado del Instituto Pedagógico de

Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa. Disponible:
<http://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>. [Consulta: 2016,
Agosto 13].

ANEXOS

ANEXOS A

Instrumento de Recolección de Datos

[ANEXO A-1]

[Ficha de Validación del Instrumento]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
 DR. "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
 PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I.- Información General:

1.1.- Nombres y Apellidos del Validador: _____

1.2.- Cargo e Institución donde Labora: _____

1.3.- Nombre del Instrumento Evaluado: _____

1.4.- Autor del Instrumento: _____

II.- Aspectos de Validación: Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marca con una equis (x), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad En la Redacción		Coherenci a Interna		Inducción a la Respuesta (Sesgo)		Lenguaje Adecuado con el nivel del Informante		Mide lo que pretende			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												

12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
ASPECTOS GENERALES									Si	No	*****	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta , sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE						NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por:												
Especialidad del Validador:									C.I:		Fecha:	
Firma:									Teléfono		e-mail	

Elaborado por: Lcdo. Fernando Lameda

[ANEXO A-2]

[Instrumento Cuestionario]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
DR. "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL



**INSTRUMENTO:
CUESTONARIO**

PERSONAL DOCENTE

Con la finalidad de realizar la investigación denominada, **LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE EN EL LICEO TURNO INTEGRAL MADRE EMILIA PARA AFRONTAR EL CAMBIO CURRICULAR**, se ha diseñado este instrumento, el cual pretende recabar información que permita conocer la situación actual de las variables en estudio.

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que se realiza para optar el Título de Magister Scientiarium en Educación, Mención Gerencia Educativa.

Su colaboración consiste en responder los ítems con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas, es por ello, que se le sugiere tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responderla.
- Si tiene duda consulte al encuestador.
- Marque con una equis (X) la alternativa que considere apropiada (solo una).
- Procure responder todas las preguntas.

Autor: Lcdo. Fernando Lameda



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
 DR. "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
 PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL



INFORMACIÓN GENERAL

Edad		
Sexo	Masculino ()	Femenino ()
Condición Laboral	Titular ()	Contratado ()

INSTRUCCIONES

Escribe una X en el casillero que crea conveniente, tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
S: Siempre	CS: Casi Siempre	AV: A Veces	CN: Casi Nunca	N: Nunca

DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Indicador: Influencia Idealizada

N°	ÍTEMS: En su labor considera	1	2	3	4	5
1	¿Ejerce un liderazgo transformacional entre sus colegas?					
2	¿Piensa que sus colegas lo (a) admiran y lo (a) pretenden imitar como modelo?					

Indicador: Motivación Inspiracional

3	¿Observa el futuro de la institución de forma optimista hacia la transformación escolar?					
4	¿Transmite un espíritu vocacional ante todos sus compañeros docentes para desarrollar un trabajo efectivo?					

Indicador: Estimulación Intelectual

5	¿Aplica diferentes estrategias al intentar solucionar un problema en su práctica docente?					
6	¿Emplea la creatividad al enfrentar un problema?					

Indicador: Trabajo En equipo

7	¿Crea un clima de apoyo para así abrir otras oportunidades de aprendizaje?					
8	¿Apoya a los colegas a mejorar el funcionamiento de la institución?					

Indicador: Comunicación

9	¿Mantiene informado a sus compañeros de trabajo acerca de las decisiones que toma?					
10	¿Genera una comunicación bidireccional con el equipo que lo acompaña en la gestión educativa?					

DIMENSIÓN: PROCESOS GERENCIALES						
Indicador: Planificación						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
11	¿Planifica su acción pedagógica en función del cambio curricular?					
12	¿Traza metas y competencias que permita a la institución superar las necesidades que emergen del cambio curricular?.					
13	¿Utiliza los recursos disponibles en la institución para realizar las actividades académicas y pedagógicas?					
14	¿Asume el trabajo administrativo con optimismo para afrontar el cambio curricular?					
Indicador: Organización						
15	¿Integra los elementos de la estructura organizativa para afrontar el cambio curricular?					
16	¿Organiza el trabajo académico en función al cambio curricular?					
17	¿Adapta la estructura de la institución al cambio curricular?					
18	¿Realiza cambios en las áreas académicas en función del cambio curricular?					
Indicador: Dirección						
19	¿Direcciona adecuadamente el proceso de cambio curricular?					
20	¿Contribuye a mantener un ambiente armónico entre sus colegas y directivo?					
21	¿Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, para lograr conductas deseables entre el personal?					
22	¿Influye en los demás miembros de la institución para que contribuyan a favorecer el cumplimiento del cambio curricular?					
Indicador: Control						
23	¿Mantiene un adecuado control de las actividades planificadas para cumplir con las metas institucionales propuestas					
24	¿Percibe improvisación en todo lo relacionado con el cambio curricular?					
25	¿Organiza el trabajo con los colegas para cumplir con las metas propuestas?					
26	¿Evalúa los factores técnicos y humanos que inciden en el cumplimiento del cambio curricular?					

DIMENSIÓN: CAMBIO CURRICULAR						
Indicador: Efectividad Organizacional						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
27	¿Articula a información recibida sobre el cambio curricular con los planes educativos?					
28	¿Observa que el equipo directivo es efectivo en cuanto al cumplimiento del cambio curricular?					

Indicador: Motivación						
29	¿Se siente motivado para trabajar con el proceso de cambio curricular?					
30	¿Participa en todas las etapas del proceso del cambio curricular?					
Indicador: Acción Pedagógica-Académica						
31	¿Retroalimenta la planificación para alcanzar una enseñanza de calidad?					
32	¿Recibe apoyo pedagógico en tu práctica para asumir el cambio curricular?					
33	¿Considera que la distribución de los horarios, cátedras y turnos están relacionados con cambio curricular?					

Elaborado por: Lcdo. Fernando Lameda

ANEXO B

Validez del Instrumento



**FICHA DE VALIDACIÓN
 DEL INSTRUMENTO**

I.- Información General:

- 1.1.- Nombres y Apellidos del Validador: Carlos González
 1.2.- Cargo e Institución donde Labora: Coord. / LNB "Madre Emilia"
 1.3.- Nombre del Instrumento Evaluado: Cuestionario

1.4.- Autor del Instrumento: Ledo. Fernando Lameda

II.- Aspectos de Validación: Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marca con una equis (x), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad En la Redacción		Coherenci a Interna		Inducción a la Respuesta (Sesgo)		Lenguaje Adecuado con el nivel del Informante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		

	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
14	X		X			X	X		X			
15	X		X			X	X		X			
16	X		X			X	X		X			
17	X		X			X	X		X			
18	X		X			X	X		X	Modificar		
19	X		X			X	X		X			
20	X		X			X	X		X			
21	X		X			X	X		X			
22	X		X			X	X		X			
23	X		X			X	X		X			
24	X		X			X	X		X			
25	X		X			X	X		X			
26	X		X			X	X		X			
27	X		X			X	X		X	Modificar		
28	X		X			X	X		X			
29	X		X			X	X		X			
30	X		X			X	X		X			
31	X		X			X	X		X			
32	X		X			X	X		X			
33	X		X			X	X		X			
ASPECTOS GENERALES										Si	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X		
VALIDEZ												
APLICABLE					X			NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por: <i>Msc. Carlos Enrique González</i>					C.I: <i>V-18049985</i>				Fecha: <i>16/07/18</i>			
Especialidad del Validador: <i>Magister en Educación Mención Gerencia Educativa</i>												
Firma: <i>[Firma]</i>					Teléfono <i>(0426) 2078201</i>				e-mail <i>c.e.g.p@hotmail.com</i>			

Elaborado por: Lcdo. Fernando Lameda

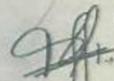
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

CEDULA DE IDENTIDAD

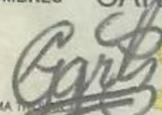
V 18.049.985

MM658

APELLIDOS GONZALEZ PACHECO

 Fabricio Pérez
Director

NOMBRES CARLOS ENRIQUE


FIRMA

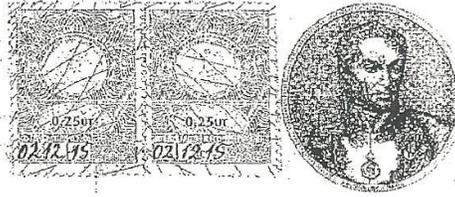


20-01-86 SOLTERO
F. NACIMIENTO EDO CIVIL

10-04-13 04-2023
F. EXPEDICION F. VENCIMIENTO

VENEZOLANO





Nº D 2598

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa"

Dr. Raúl Edecio López Sagago
Rector de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Magno saber:

Que

Carlos Enrique González Pacheco

Cédula de Identidad Nº 18.049.985 aspirante al Título de

Magister

ha cumplido con los requisitos legales y reglamentarios para obtenerlo, por lo cual en nombre de la República y de conformidad con la Ley, le confiero el Título de

Magister en Educación Mención: Gerencia Educativa

Tómese razón de este Diploma en la Secretaría de esta Universidad y reconózcase y téngase en toda la República a: Carlos Enrique González Pacheco como tal y con todos los derechos que le otorgan las leyes.

En fe de lo cual firmo el presente Diploma en unión de La Secretaria y de El (la) Director(a) del Instituto. En Barquisimeto, a los dos días del mes de diciembre de dos mil quince. Años 2015º y 157º

La Secretaria
Silva L. Moreno
Título Nº 2015-2-301803
Inscrito al Folio 301803
Libro Nº CCC

La Secretaria
Silva L. Moreno



El Rector
Paul E. López S.
El (la) Director(a)
Wilson Silva

Oficina Principal de Registro del Edo. Lara
Barqto, 24 de Feb. de 2016 Año 205º y 157º. Con esta fecha y bajo el Nº 299 el folio 261 del Protocolo Único y Principal ha sido registrado el presente Título.
Escritura del Edo. Lara Nº 354 Catastral del Edo. Lara Nº 221.30
Platilla Nº 30219 Carta Nº 20 1er. Trimestre

El Registrador Principal

H. Amador J. Méndez Izquierdo
Registrador Principal del Edo. Lara



**FICHA DE VALIDACIÓN
 DEL INSTRUMENTO**

I.- Información General:

1.1.- Nombres y Apellidos del Validador: Marily Montes de Oca.

1.2.- Cargo e Institución donde Labora: L.B " Madre Emilia"

1.3.- Nombre del Instrumento Evaluado: Cuestionario

1.4.- Autor del Instrumento: Fernando Lameda.

II.- Aspectos de Validación: Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marca con una equis (x), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad En la Redacción		Coherenci a Interna		Inducción a la Respuesta (Sesgo)		Lenguaje Adecuado con el nivel del Informante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		

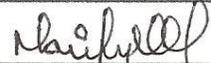
14	X	X			X	X	X		
15	X	X			X	X	X		
16	X	X			X	X	X		
17	X	X			X	X	X		
18	X	X			X	X	X		
19	X	X			X	X	X		
20	X	X			X	X	X		
21	X	X			X	X	X		
22	X	X			X	X	X		
23	X	X			X	X	X		
24	X	X			X	X	X		
25	X	X			X	X	X		
26	X	X			X	X	X		
27	X	X			X	X	X		
28	X	X			X	X	X		
29	X	X			X	X	X		
30	X	X			X	X	X		
31	X	X			X	X	X		
32	X	X			X	X	X		
33	X	X			X	X	X		

ASPECTOS GENERALES		Si	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario		X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial		X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir		X		

VALIDEZ

APLICABLE	X	NO APLICABLE
------------------	---	---------------------

APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES

Validado por: Marilyn Montes de Oca Overto	C.I: 26 442.898	Fecha: 18-07-18
Especialidad del Validador: Magister en Gerencia Educacional.		
Firma: 	Teléfono 04267593503	e-mail marmoeqli@hotmail.com

Elaborado por: Lcdo. Fernando Lameda

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CEDULA DE IDENTIDAD
V 16.442.898 **MM658**

APELLIDOS MONTES DE OCA OVERTO *Fabrizio Pérez*
NOMBRES MARILY Director

FIRMA TITULAR *Marily*

29-06-85 SOLTERA
F. NACIMIENTO E. CIVIL

24-05-13 05-2023
F. EXPEDICION F. VENCIMIENTO

VENEZOLANO





Nº D 2007

República Bolivariana de Venezuela

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa"

Dr. Raúl Edecio López Sagago

Rector de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Hago saber:

Que

Marily Montes de Oca Ouerto

Cédula de Identidad Nº 16.442.898 aspirante al Título de

Magister

ha cumplido con los requisitos legales y reglamentarios para obtenerlo, por lo cual en nombre de la República y de conformidad con la Ley, le confiero el Título de

Magister en Educación Mención: Gerencia Educativa

Tómese razón de este Diploma en la Secretaría de esta Universidad y reconózcase y téngase en toda la República a: Marily Montes de Oca Ouerto como tal y con todos los derechos que le otorgan las leyes.

En fe de lo cual firmo el presente Diploma en unión de La Secretaria y de El (la) Director(a) del Instituto, En Barquisimeto, a los dos días del mes de diciembre de dos mil quince. Años 2015º y 156º.

La Secretaria

Título Nº 2015-2-301812
Inscrito al Folio 301812
Libro Nº CCCI

La Secretaria

El Rector



El (la) Director(a)



Oficina Principal de Registro Público

del de de Año ° y °. Con esta fecha y bajo el Nº al folio del Protocolo Único y Principal ha sido registrado el presente Título. Derecho de Escritura Bs. P.P. Bs. Total Bs. Planilla Nº Como Nº

El Registrador Principal



**FICHA DE VALIDACIÓN
 DEL INSTRUMENTO**

I.- Información General:

- 1.1.- Nombres y Apellidos del Validador: Anajuluz de J. Riera O
 1.2.- Cargo e Institución donde Labora: Docente I.L.N.B. Madre Emilia
 1.3.- Nombre del Instrumento Evaluado: _____

1.4.- Autor del Instrumento: Ledo Fernando Lamida

II.- Aspectos de Validación: Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marca con una equis (x), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad En la Redacción		Coherenci a Interna		Inducción a la Respuesta (Sesgo)		Lenguaje Adecuado con el nivel del Informante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		

	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14	X		X		X	X		X	
15	X		X		X	X		X	
16	X		X		X	X		X	
17	X		X		X	X		X	
18	X		X		X	X		X	Mejorar
19	X		X		X	X		X	
20	X		X		X	X		X	
21	X		X		X	X		X	
22	X		X		X	X		X	
23	X		X		X	X		X	
24	X		X		X	X		X	
25	X		X		X	X		X	
26	X		X		X	X		X	
27	X		X		X	X		X	
28	X		X		X	X		X	
29	X		X		X	X		X	
30	X		X		X	X		X	Mejorar
31	X		X		X	X		X	
32	X		X		X	X		X	
33	X		X		X	X		X	

ASPECTOS GENERALES		Si	No	*****
--------------------	--	----	----	-------

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X			

VALIDEZ			
---------	--	--	--

APLICABLE	X	NO APLICABLE	
-----------	---	--------------	--

APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		
--	--	--

Validado por: <i>Msc: Angiluz Riera</i>	C.I: V-14843649	Fecha: <i>16/07/18</i>
Especialidad del Validador: <i>Magister en Ciencias Mención Orientación de la conducta</i>	Teléfono	e-mail
Firma: <i>ORiera</i>	0416-754-56-25	<i>angiriera@gmail.com</i>

Elaborado por: Lcdo. Fernando Lameda

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CEDULA DE IDENTIDAD

V 14.843.649

MF070

APELLIDOS RIERA OLIVEROS

José Morales



Director

NOMBRES ANGILUZ DE JESUS

Angiluz Riera

FIRMA TITULAR



02-03-82 SOLTERA
F. NACIMIENTO EDO CIVIL

23-08-07 08-2017
F. EXPEDICION F. VENCIMIENTO



VENEZOLANO

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología



**Centro de Investigaciones Psiquiátricas,
Psicológicas y Sexológicas de Venezuela**
Instituto de Investigación y Postgrado

Dr. Juan José Moles Álvarez
Director

Hago saber que la Ciudadana:

Angiluz de Jesús Riera Oliveros

Titular de la cédula de identidad Nro. 14.843.649, de Profesión Lic. en Educación cumplió con todos los requisitos exigidos por las Leyes y Reglamentos Vigentes, por tanto se le otorga en nombre de la República y por autoridad de la Ley, el Título Académico de:

Magister en Ciencias
Mención: Orientación de la Conducta

Reconócese en toda la República los derechos que le otorgan las Leyes, y tómesese razón de este en la Coordinación Académica de este Centro Autorizado por el Consejo Nacional de Universidades, según Resolución Nro. 17 de fecha 7 de Marzo de 1991, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 34678 de fecha 19 de Marzo de 1991.

En fe de lo cual firma el presente Título Académico en unión del Coordinador Académico y de dos Profesores de esta Institución, en Caracas a los 24 días del mes de Abril de dos mil diecisiete.

El Director

Profesor

Profesor

El Coordinador Académico

Edo. Portuguesa, Guanare

Oficina Principal de Registro Pública

En esta fecha y bajo el Nro. 224

del Protocolo Inter y Principal, Tomo 6

ha sido registrado este Título.

Destinos: Escritura No. P.P. No.

Título No. Total No. Planilla Nro. 3570

El Registrador Principal

El Ministro del Poder Popular

para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología

potenciado según Resolución

Nº 191 de 2017 de 17 de Mayo de 2015

Gaceta Oficial Nº 41.348

de fecha 20/01/2016

Resuelto:

en fecha 24 de Abril de 2017

se otorga el Título de Magister en Ciencias

a la ciudadana Angiluz de Jesús Riera Oliveros

quien ha registrado bajo el Nro. 22384

Fecha 221 Tomo IV

Abg. Elvis C. Castro Soteldo
Registrador Principal del
Edo. Portuguesa

ANEXOC

Matriz de Confiabilidad

		ITEMS																																	SUMA DE ITEMS			
ESCALA-ENTREVISTADO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
Nº	E S CL	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E			
1	31	F	T	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	3	2	3	3	2	2	1	3	82	
2	48	F	T	2	3	3	1	2	2	1	3	5	5	5	1	4	2	3	1	5	1	5	1	5	2	2	1	1	1	1	5	2	1	1	1	5	83	
3	36	F	T	2	2	4	1	4	1	1	2	5	5	4	1	3	2	5	3	5	1	5	1	5	5	1	2	1	1	1	5	1	1	4	1	3	88	
4	47	F	T	3	4	4	1	3	2	2	2	5	5	2	2	4	5	5	5	3	1	5	4	5	3	3	1	5	4	1	5	1	1	5	4	5	110	
5	36	F	T	3	5	4	1	4	2	1	4	5	5	5	1	5	5	5	5	4	2	5	4	4	5	4	2	4	5	1	4	1	4	3	2	3	117	
6	36	F	T	3	5	3	3	4	1	1	4	4	5	2	3	4	5	5	4	5	2	4	3	5	5	4	1	4	3	1	5	2	4	4	2	4	114	
7	32	F	T	3	2	3	2	2	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	2	3	5	4	1	3	4	1	4	2	2	5	3	3	109	
8	32	F	T	3	5	3	2	3	1	1	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	2	4	5	3	1	5	3	1	5	3	3	3	3	3	112	
9	33	F	T	3	3	4	2	2	3	2	3	5	5	2	4	5	4	5	3	5	3	3	3	5	4	5	1	4	4	2	5	2	4	3	3	3	114	
10	28	M	T	3	3	4	2	3	3	1	2	4	5	5	3	4	5	5	5	5	1	4	4	5	4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	3	5	114	
11	32	F	T	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	3	4	1	5	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	89	
12	42	M	T	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	1	4	3	3	1	1	3	1	4	93	
13	37	M	T	1	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	4	3	3	1	1	1	3	1	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	63	
14	37	M	T	1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1	4	1	2	1	5	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1	1	60	
15	39	F	C	1	3	1	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	3	60		
16	33	F	T	1	5	1	3	1	3	1	3	3	4	1	3	4	2	5	1	3	5	5	1	5	3	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	3	86	
17	39	F	C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	89	
18	35	F	C	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	4	3	5	3	2	4	3	1	4	3	3	1	1	1	2	3	1	1	3	1	2	71	
19	36	F	T	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	4	1	1	2	1	3	64	
20	39	F	T	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	5	2	3	2	1	5	5	2	3	4	4	1	1	2	1	3	1	1	1	1	3	75	
21	47	F	T	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	3	1	4	5	1	5	3	5	1	1	2	1	5	1	1	3	1	2	71	
22	48	F	T	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	77	
23	35	M	T	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	1	1	4	1	1	1	2	4	61	
24	33	F	T	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	49	
25	34	F	T	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	4	4	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	71	
26	50	F	T	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	
27	55	M	T	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	48	
28	55	M	T	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	57	
29	38	F	T	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	44	
30	39	M	T	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	51	
31	31	F	T	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	4	1	1	1	1	2	58
32	42	M	T	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	5	4	5	2	2	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	4	1	1	2	2	4	79
33	49	F	T	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	2	4	5	4	1	3	3	4	2	2	2	3	5	104		
34	46	F	T	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	5	5	5	4	3	5	5	2	4	5	5	1	2	2	2	5	2	2	3	2	5	105	
35	43	F	T	2	2	3	2	1	2	2	3	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	2	4	5	5	1	2	2	2	5	2	2	3	2	5	103	
36	46	F	T	2	2	4	2	1	3	2	2	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	2	4	5	5	1	2	2	2	4	2	2	3	2	5	103	
37	50	F	T	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	3	3	1	5	4	4	3	5	131		
38	36	F	T	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	5	4	5	3	3	4	5	1	3	4	3	1	2	1	4	3	3	2	2	4	82			
39	34	F	T	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	1	3	3	2	5	3	2	3	2	5	105	
TOTALES		68	105	92	62	68	64	57	74	104	106	89	89	144	130	151	96	102	118	146	73	144	132	122	69	91	86	60	130	67	68	85	69	121	3172			
VARIANZA ITEMS		0,62	1,43	1,34	0,46	0,99	0,60	0,36	0,88	1,96	2,63	1,68	1,42	1,69	2,18	1,85	1,94	2,09	2,34	1,88	1,01	1,22	1,77	1,48	0,78	1,54	1,48	0,52	2,18	0,63	0,99	1,47	0,71	1,88	46,00			
K:		33		RESULTADO													LEYENDA													S _r ² :		602,75						
Σ Si ² :		46		ALTA CONFIABILIDAD (INSTRUMENTO FIABLE)													ESCALA DE ÍTEMES			EDAD			SEXO			POBLACIÓN TOTAL												
S _r ² :		602,75															1 S: SIEMPRE			2 CS: CASI SIEMPRE			CL			CONDICIÓN LABORAL			NÚMERO DE ÍTEMES									
α:		0,95															3 AV: A VECES			Σ Si ² :			SUMATORIA DE VARIANZA			39 DOCENTES												
																	4 CN: CASI NUNCA			S _r ² :			VARIANZA TOTAL															
																	5 N: NUNCA			α:			ALFA DE CRONBACH															