

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”

**ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
CONSOLIDACION DEL POTENCIAL
CREATIVO DE LOS DOCENTES**

Carora, diciembre del 2016

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”

**ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
CONSOLIDACION DEL POTENCIAL
CREATIVO DE LOS DOCENTES**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en
Gerencia Educacional

Autor: Elimar Arroyo

Tutor: Contreras, Jacinto

Carora, mayo del 2017

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **ELIMAR ARROYO,** para optar al Grado de Magister en Gerencia Educacional, cuyo título tentativo es: **ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACION DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS DOCENTES;** y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de _____ a los ____ del mes _____ de 2017

Msc. Jacinto Contreras

C.I. V: 4.976.484

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana **ELIMAR ARROYO**, para optar al Grado de Magister en Gerencia Educacional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de _____ a los ____ del mes _____ de 2017

Msc. Jacinto Contreras

C.I. V: 4.976.484

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA”

**ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
CONSOLIDACION DEL POTENCIAL
CREATIVO DE LOS DOCENTES**

Por. Elimar Arroyo.

Trabajo de Grado de Maestría, aprobado en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a _____ días del mes de mayo del 2017.

Msc. Luis Colina

C.I.: _____

Jurado 1

Msc. Orlando Riera

C.I.: _____

Jurado 2

Tutor:

Msc. Jacinto Contreras

C.I. V: 4.976.484

DEDICATORIA

Principalmente a mi “**Dios**” todo poderoso, que me ha guiado por un buen camino, y por darme toda la fuerza necesaria para seguir cumpliendo las metas propuestas en mi vida. “Jesús en ti Confío”.

A mi mama “**Blanca**” por haberme dado la vida, y brindarme aquella confianza, apoyo, amor y comprensión para seguir luchando mis éxitos, como siempre me dices mami. Te quiero mucho.

A mi padre “**Guillermo Antonio**” por darme una educación, amor, y seguir su ejemplo por el buen camino y aconsejándome siempre continúa con tus estudios, y sobre todo lucha por lo que quieras. Siempre te recordare aunque no estés presente porque vivimos muchos recuerdos maravillosos. Te amo.

A mis hermanos Ana, Yulimar y José. Que siempre están en las malas y buenas apoyándome en todas las decisiones, y manteniéndonos siempre unidos. “Los quiero”

A mi hija **Daniela Sofía** por su paciencia. Que este logro alcanzado sea un ejemplo a seguir para ella.

A mi suegra **Nelly** que me brindó su apoyo y me ayudo cuando más necesitaba gracias.

A mi familia por siempre deseándome buenos éxitos y expresando aquellas palabras de aliento cuando te dicen lucha que las cosas con sacrificio es lo más bonito que hay.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Barquisimeto por darme la oportunidad de formarme en su casa de estudio, a los Profesores que impartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas en este intercambio de saberes.

Al profesor Jacinto Contreras, mi tutor gracias por sus conocimientos, paciencia y valiosa colaboración para el desarrollo de mi carrera e investigación, por brindarme su confianza, apoyo y amistad.

A los profesores Orlando Riera y Luis Colina, mis jurados, gracias por sus conocimientos y grandiosos aportes que contribuyeron en mi investigación.

A mis compañeros de estudios y trabajo que de una u otra manera fueron parte importante en este logro y de quienes aprendí a lo largo de esta maestría.

ÍNDICE GENERAL	pp.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL JURADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
LISTADO DE CUADRO.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
 II MARCO TEÓRICO.....	 13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas	17
Bases Legales	45

III MARCO METODOLÓGICO.....	48
Naturaleza de Investigación.....	49
Variable de la investigación	52
Población y Muestra	53
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	53
Validez y Confiabilidad.....	54
Técnica de Análisis de los datos.....	55
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	86
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	88
ANEXOS	
A. Instrumento para los Docentes.....	93
B. Validación del Instrumento	100
C. Confiabilidad del Instrumento.....	106

LISTA DE CUADROS

CUADRO		p.p
1	Operacionalización de las variables.....	52
2	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Mediador.	58
3	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Orientador.	59
4	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Investigador.	61
5	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Promotor Social.	62
6	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Líder.	64
7	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Motivador.	65
8	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Coordinador.	67
9	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Controlador.	68
10	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Competencias Comunitaria.	70
11	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Aprendizaje.	71
12	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Postulación.	73
13	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Desarrollo.	75
14	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Fluidez.	76
15	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Flexibilidad.	78
16	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Originalidad.	79
17	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Elaboración.	81
18	Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Coherencia Interna.	82

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		p.p.
1	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Mediador.	58
2	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Orientador.	60
3	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Investigador.	61
4	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Promotor Social.	63
5	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Líder.	64
6	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Motivador.	66
7	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Coordinador.	67
8	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Controlador.	69
9	Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Competencias Comunitaria.	70
10	Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Aprendizaje.	72
11	Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Postulación.	74
12	Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Desarrollo.	75
13	Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Fluidez.	77
14	Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Flexibilidad.	78
15	Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Originalidad.	80
16	Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Elaboración.	81
17	Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Coherencia Interna.	82

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCACIONAL
Línea de Investigación.: Gestión, Administración y Producción Educativa

**ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA
CONSOLIDACION DEL POTENCIAL
CREATIVO DE LOS DOCENTES**

Autor: Elimar Arroyo
Tutor: Contreras, Jacinto
Fecha: diciembre 2016

RESUMEN

La presente investigación tendrá como propósito analizar el rol del personal directivo para la consolidación del potencial creativo en los docentes de los núcleos rurales, Municipio Torres del Estado Lara. El estudio está enmarcado en un paradigma cuantitativo bajo una investigación de campo, de carácter descriptivo. Los sujetos de investigación estarán conformados por 29 docentes de la institución Educativa, ellos conformaran los sujetos de estudios. Como técnica de recolección de información se utilizará la encuesta apoyada en un instrumento de tipo cuestionario. La validez del instrumento se obtendrá al aplicar la técnica juicio de experto para su respectiva evaluación en cuanto a su contenido, claridad y coherencia en la redacción de sus ítems. La confiabilidad del instrumento, se empleara a docentes de la institución. Una vez recolectada la información pertinente, los datos se procesaran y analizaran, a través de la estadística descriptiva.

Descriptores: Rol, Potencial creativo,

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se considera el liderazgo como un elemento más de las organizaciones que contribuye a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección, entendiéndose que no tiene por qué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal. En ese sentido, el liderazgo debe ser compartido por equipos de gestión (los docentes) para que pueda tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza. En este sentido, los docentes con cargos directivos en su rol como líderes, están llamados a ejercer en sus respectivas instituciones, el trabajo mancomunado en varias dimensiones relacionadas con los procesos de innovación y cambio, la cultura escolar, el desempeño del docente y el éxito de los estudiantes.

Por otra parte en el quehacer diario de las instituciones educativas la acción del docente juega un papel determinante en los logros de los objetivos educacionales, de allí que los docentes como gerentes de aula cumplan con sus funciones, actividades y tareas en pro del rendimiento estudiantil y por ende en la calidad de la educación.

Por lo cual, se hace imprescindible contar con una gerencia eficiente en las instituciones educativas, ya que a través de una buena gestión, se puede llevar a cabo las metas y objetivos propuestos. Además, la gerencia constituye una de las bases más importantes para la construcción de instituciones exitosas. Al respecto, Chiavenato (2006), quien explica que “la gerencia se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra” (p.300); es decir, la gerencia se refiere a que la gerencia dentro de las organizaciones asumen los principios administrativos, que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar su recurso con la finalidad de alcanzar objetivos.

Por lo cual, la gerencia en las instituciones educativas, esta relacionada con el manejo eficiente de los recursos tanto físicos como financieros que posee la misma. Por ello, el docente con función directiva debe administrar el recurso humano; académico, administrativo y obrero, incluyendo los estudiantes y la comunidad a la

cual pertenece la institución. Además, de los recursos económicos con el que cuenta para el desarrollo de sus actividades.

De allí que, ser docente es algo más complejo, e importante, por cuanto, le corresponde conducir los procesos administrativos y orientar las actividades pedagógicas en la búsqueda de mejorar la productividad escolar. Ante esta realidad, se sabe que es necesario que el docente ordene sus actividades en el aula, a través del ejercicio técnico docente y técnico administrativas, por medio de un conjunto de prácticas y funciones que le dan articulación, así como también se debe destacar que el docente como gerente en el aula debe ser un estratega, organizador y comunicador; teniendo en sí dominio científico y técnico de sus funciones gerenciales.

En tal sentido, el docente como gerente de aula es un planificador, rediseñador, implementador y transformador del proceso de enseñanza, a través de su pensar y actuar sobre su práctica pedagógica hacia la búsqueda de la excelencia, entendiendo esta como el propósito de esforzarse en ser cada día mejor, en plantearse metas exigentes que lo conviertan en un gerente efectivo. Es importante señalar, que el docente para realizar un trabajo efectivo en el aula, debe tomar las previsiones necesarias al desarrollar su actividad pedagógica, en ello va implícito los procesos gerenciales.

Es oportuno citar, a Villegas (2003) quien indica que “la creatividad es la aptitud de producir ideas, composiciones y productos que son esencialmente nuevos y desconocidos para el ser que participa en el acto creativo (p.45)”. Es decir, el ser creativo muestra la aptitud, cualidades y virtudes propias de cada personalidad, mostrando su originalidad del todo lo cual es considerado como pensamiento productivo, solución de problemas e imaginación creadora.

Por otra parte, Carreras (2003), el ser creativo es un ser capaz de expresar sentimientos de afiliación, entusiasmo, iniciativa, logro, ser de gran complejidad intuitiva, persistente e inconforme, mientras que para Rogers (2000), ser creativo significa ser la expresión de un proceso de desarrollo impulsado por la personalidad, donde las personas crean constantemente de acuerdo al grado de libertad que poseen, es decir, “ser”, ser auténtico, ser la persona misma a través de un proceso creador

Dicho de este modo, la creatividad hace expresión al perfeccionamiento del potencial y la autorrealización del capital humano como una afirmación de su propia creatividad, del pensamiento y la acción. Finalmente, la presente investigación se estructura en tres (3) capítulos, contemplados cada uno de la manera siguiente: En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. En el capítulo II, se describe las bases teóricas, bases legales y sistema de variable, que comprende los antecedentes que sustentan la investigación y sus bases teóricas. En el capítulo III, se expone la Metodología; naturaleza de la investigación, población y muestra y técnica y recolección de la información.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los grandes acontecimientos que se han presentado durante los últimos diez años (cambios organizacionales tecnológicos, globalización, deterioro del medio ambiente, regulaciones ambientales y la gestión del conocimiento), han llevado a los individuos, a las organizaciones e instituciones educativas a cambiar esquemas mentales y métodos de trabajo, para responder a las exigencias del entorno y continuar con el desarrollo de manera sostenida. En este sentido, puede decirse que la única constante durante estos años ha sido el cambio de las actividades humanas: en todos los contextos; lo cual plantea a las instituciones educativas la necesidad de movilizarse y para reinventarse continuamente, asumiendo nuevos paradigmas.

Por lo antes descrito, la gerencia educativa siempre ha estado ligada a la función de liderazgo, sobre todo en el aspecto ético, por la influencia que ejerce el docente en la realidad de sus educandos, de esta manera figura como un líder en su quehacer transformador, recoge de una manera descriptiva los enfoques y tendencias que existen dentro de las acciones de liderazgo de las instituciones educativas.

De esto, se entiende por gerencia y en especial en el área educativa según, Lemus (2009), se refiere especialmente a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, utilizando recursos humanos, físicos y económicos para alcanzar los objetivos que se proponen, la educación no escapa a esta realidad pues en ella se ven inmersos estos factores. En lo que respecta a la práctica gerencial educativa está íntimamente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor. Por supuesto, la misma están dentro delo que se conoce como el proceso administrativo: planear,

organizar, integrar al personal, es decir, lo relacionado con la contratación y la administración de los recursos humanos, es decir, dirigir y controlar las actividades de la institución educativa

En tal sentido Villegas, (2003) afirma que la gerencia:

Es el arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados: y deben obtenerse a través de las personas en una interacción humana constante (p.125).

Lo anterior se plantea como una visión diferente de gerenciar considerándola como un arte, donde el individuo debe incrementar su interés en la creatividad, la innovación y la organización del aprendizaje, pero más que todo debe darle importancia a la gerencia de su intelecto profesional en donde el proceso de crear e innovar se hace sobre la base del descubrimiento y tomando en cuenta la situación que se vive, para lo cual el factor humano es relevante por ser quien genera los productos eficientes en la organización.

El verdadero líder necesita una fuente de formación, en cuanto al dominio del personal, para conocer y así conducir a las demás personas, transmitiéndole la visión de la organización a su mando. Al respecto, Benavides (2002), señala que:

Ante estas situaciones un líder, requiere la formación del ágil conocimiento aplicado y cambiante, la capacidad de aprender y desaprender que permita comprender e intervenir en las dimensiones múltiples que se entretajan en las volátiles realidades productivas (p.2).

Por esta razón, el liderazgo y la gerencia tratan de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Durante muchos años, la gerencia y el liderazgo fueron tratados como sinónimos. Comparativamente, al enfrentar las dos dimensiones, se ha sostenido que "los buenos líderes tienen que ser buenos gerentes; pero que los buenos gerentes no necesariamente son buenos líderes. Al liderazgo se le atribuye elementos como el cumplir las expectativas, una buena dirección, motivación hacia el grupo que dirige, ofrecer soluciones a los problemas que se le presentan. Según Armstrong (2008), plantea:

“Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea que cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición, deben ser líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan. El liderazgo trata, entonces, de estimular (entusiasmar) e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos”.

Es por ello, que se puede afirmar que las organizaciones aprenden a través de personas, valores y sistemas que lo capacitan para mejorar y cambiar continuamente su desempeño gracias a las lecciones de la experiencia. Evidentemente que las organizaciones y sus gerentes se deben adaptar constantemente a nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar, caso contrario, observando en los países en desarrollo, en los cuales se han visto problemas operativos estratégicos, los cuales no permiten alcanzar esos avances.

En tal sentido, los gerentes educativos deben tener una visión clara de lo que quieren conseguir en sus escuelas, visión centrada en los estudiantes, sus intereses, y necesidades a fin de mejorar la calidad educativa de la misma, sobre todo en lo que respecta a la educación. Esto implica renovar contenidos, métodos, prácticas y la transmisión del saber, es decir, superar el simple dominio cognoscitivo para pasar al plano crítico, creativo

Este marco contextual, también caracteriza los enfoques de gerencia y liderazgo imperantes en las instituciones educativas, los cuales requieren una revisión exhaustiva para analizar su funcionamiento, es por ello, la necesidad de actualizar a los directores de acuerdo con los nuevos paradigmas emergentes.

Dicha afirmación, es posible por cuanto se observa, según Chiavenato (2005), que “los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen un ambiente acorde a los requerimientos de sus miembros, el surgimiento de nuevas ideas en las personas, apoyar y lograr la innovación con ayuda de los demás (p.330)”, es decir, que los aspectos principales de aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación, logrando así el desarrollo de estrategias que permitan canalizar efectivamente las actividades de la organización y de sus miembros.

Bajo la definición anterior, se puede decir que todo acto gerencial debe ir acompañado de un componente muy importante como es la creatividad; al respecto, algunos investigadores indican que el proceso creador comienza en las características que posee la persona.

Desde otra perspectiva, el ser creativo muestra ciertas aptitudes, intereses, actitudes, temperamento, cualidades emocionales y temperamentales, rasgos éstos propios de la personalidad, además de un alto nivel de curiosidad, interés en el pensamiento reflexivo, espíritu de aventura, actitud favorable hacia el cambio, gran sentido del humor, alto nivel de tolerancia, autosuficiencia y autoestima alta. Por lo tanto, la creatividad hace énfasis en el desarrollo del potencial y la autorrealización del capital humano como una manifestación de su propia creatividad, íntimamente unida a la apertura mental, la flexibilidad del pensamiento y la acción. En consecuencia, el ser humano constantemente orienta su inquietud al conocimiento de la creatividad. De aquí que en toda institución se requiere disertar sobre la creatividad con miras a lograr la sinergia a través de innovaciones significativas que necesita el modo de conducir las instituciones.

En este sentido, Martínez (2000), señala que “en todo ser humano existe de forma inherente, una tendencia a la creatividad vinculada a su propio desarrollo (p.34)”. De tal manera que la creatividad y gerencia son procesos inherentes a las organizaciones educativas por la necesidad de manifestar las potencialidades de los protagonistas del hecho educativo; es decir, la autorrealización, la cual orienta al ser humano y genera la satisfacción de la acción, eleva la motivación y su apertura a la participación productiva.

La creatividad, según Carreras (2003),

Es un potencial que todo ser humano posee y que el gerente educativo debe valorar y estimular en las instituciones educativas, mostrándose abierto y sensible, tanto para descubrirla como para encauzarla como el don más preciado, tomando en cuenta que la creatividad es un valor como tal y quienes la poseen son originales en sus ideas, en su producción; tienen un pensamiento diferente, son individualistas porque les gusta tener una creatividad de ellos que lo adaptan a cualquier actividad, son imaginativas y curiosas(p.85).

Es por ello, que el gerente educativo debe enfocar su acción gerencial hacia la creatividad, porque en la medida que él le tome amor a su actividad gerencial, va a querer ser creativo, y para ello es necesario que aplique las mismas normas y contenidos que hay en el programa, pero dándole el toque de creatividad bajo una acción gerencial, puesto que debe planificar los contenidos y discutirlos, si es posible, con el grupo a quien le corresponde gerenciar para que luego tengan una gama de conocimiento que los pueda aplicar en la organización.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, Maslow (1991), “las personas creativas muestran espontaneidad, expresividad, ingenuidad, no son temerosas de lo desconocido, tienen capacidad de aceptar el ensayo provisional y la incertidumbre, toleran fácilmente la bipolaridad y poseen la habilidad de integrar los contrarios (p.231)”, lo cual es precisamente lo contrario al autoritarismo, al constituirse en el mayor freno a la creatividad, porque no hay respeto, ni diálogo, ni aceptación del punto de vista del otro.

Analizando lo antes expuesto, en el nivel de los núcleos rurales del Estado Lara no escapan a esta realidad puesto que los docentes se encuentran sumergidos en una actitud de conformismo, sin buscar formas innovadoras para hacer las cosas y ejecutar las practica pedagógica en beneficio de los estudiantes, quizás por la falta de acompañamiento o supervisión por parte de los directivos y que además no tienen orientaciones de ningún tipo, causando desmotivación, inconformidades, insatisfacciones laborales, entre tantas otras cosas, es decir, que la influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores debe ser abordada como objeto mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios (emociones) y resultados reales (creatividad) que reflejen los propósitos que comparten.

Todo lo anterior puede llevarse a la realidad del Núcleo Escolar Rural 091, donde se ha observado con gran preocupación por parte de los docentes que allí laboran, que la misma se encuentra inmersa en situaciones debido a que se observa como los directivos hacen uso de un estilos de liderazgo autoritario sintiéndose la necesidad de modificar su actitud para con los empleados debido a que ellos ven la creatividad

como un hecho aislado en un juego infantil o en la construcción de un negocio; y no como parte de nuestra vida; como una herramienta vital mediante la cual respondemos a distintas situaciones.

En cuanto, a los docentes de la institución manifiestan que los directivos reciben escasas orientaciones sobre su actuación para mejorar su labor dentro como gerentes. Por tanto, al no recibir la capacitación necesaria para el desarrollo de competencias específicas gerenciales asumen posturas en deterioro de su desempeño; no tomando en cuenta las opiniones y perspectivas de los miembros de la comunidad educativa. Por lo cual, trae como consecuencia que quienes ocupan cargos de directivos sin la debida preparación en el manejo del sistema educativo, muy probablemente no pueden dar un rendimiento adecuado, ni cumplir con la misión, metas y objetivos de la institución.

De lo anterior, es evidente que los docentes con función directiva en este núcleo rural, reciben escasas orientaciones sobre su actuación para mejorar su labor como gerentes de la institución educativa. Por tanto, al no recibir la capacitación necesaria para el desarrollo de competencias específicas gerenciales asumen posturas en detrimento de su desempeño; no tomando en cuenta las opiniones y perspectivas de los miembros de la comunidad educativa.

De igual manera, en el sector educativo no debe faltar docente con la preparación adecuada para asumir los cargos de directivos o gerentes con capacidades conocimientos y habilidades correctos para ser desarrollados a lo largo del proceso educativo; unas de las principales cualidades que debe tener el docente en su practica pedagógica es la búsqueda en superarse cada día mas dejando a un lado el conformismo, así como la preparación en conocimientos innovadores, del mismo modo el docente directivo debe comprometerse acompañar a los docentes en esta búsqueda a una mejor preparación lo cual contribuirá a la satisfacción laboral de ambas partes.

Sin embargo, las instituciones educativas públicas como parte de las instituciones gubernamentales, según Quintín (2006), carecen de personal con capacidades gerenciales, lo cual les impide cumplir eficientemente su labor. En ese sentido, el

autor identifico los rasgos de ineficiencia institucional y su atribución a la gerencia pública explicándola de la siguiente manera:

El ingreso a cargos no requiere requisitos de capacidad profesional, no se encuentran definidas las fuentes de reclutamiento, no existe evaluación del rendimiento ni expectativa institucionalizada de permanencia, los cargos gerenciales no son descritos ni evaluados, por lo que se desconocen su perfil y los requerimientos para su desempeño, se desconocen los factores e indicadores de una buena gestión y excesiva individualidad en los gerentes, en perjuicio del trabajo en equipo. (P. 66).

En este orden de ideas, cabe señalar que el docente cuando asume la función directiva no posee formación gerencial, sino una formación eminentemente docente. Por lo cual, se hace necesario que adquiera competencias en el área gerencial, que le permitan, desarrollar de manera eficiente su labor.

Sobre la base de la problemática expuesta la presente investigación se orienta a dar respuesta a las siguientes interrogantes que darán direccionalidad a la misma.

¿Cuáles son los roles gerenciales del docente con función directiva en núcleos escolares rurales?

¿Cómo se cumplen los roles gerenciales del docente con función directiva en núcleos escolares rurales?

¿Reflexionar será importante para que el personal directivo asuma los roles para ser más responsables en su praxis educativa?

Las interrogantes planteadas le dan direccionalidad al presente estudio, el cual pretende analizar el estilo de liderazgo de los directores para el mejoramiento del desempeño gerencial de los docentes, y en función de los resultados sugerir alternativas que conlleven a fortalecer la práctica educativa.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales, NER 091 del Municipio Torres, estado Lara.

Objetivos Específicos

Identificar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes

Describir el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales

Reflexionar sobre la importancia de adoptar el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo en los docentes.

Justificación de la Investigación

La educación a través del tiempo ha experimentado continuos cambios, producto de las diversas transformaciones que se han generado a nivel mundial. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas que se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo, es aquí donde el capital humano desempeña un rol fundamental para dar respuestas satisfactorias a las innovaciones planteadas. De tal manera la investigación desde el punto de vista teórico debe estar encaminada a la búsqueda de la eficiencia por medio de la práctica, de diversos procedimientos y estrategias con el fin de lograr una educación de calidad.

Por tales razones se hace necesaria la participación activa y efectiva de todos los actores del proceso educativo. De allí, que el liderazgo del director como garante de dicho proceso, juega un papel de importancia trascendental para tal fin. Por ello es necesario, que el director posea la actitud y las habilidades para ayudar y guiar a los

docentes en el desempeño de todas las actividades inherentes a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde el punto de vista pedagógico, es necesario que los docentes tengan un buen desempeño en el aula, cumpliendo con todos los aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control, por cuanto es el gerente de la instrucción. A partir de este escenario, la investigación es relevante por cuanto se orienta a conocer como los directivos a través de su potencial creativo orientan, organizan y proporcionan ayuda a los docentes con miras a que desarrollen su capacidad de trabajo, motivarlos a que lo realicen con eficacia y eficiencia y con habilidades gerenciales y capaces de ejercer los roles docente que garanticen su buen desempeño en el aula, en para de lograr una formación académica de calidad.

Desde el punto de vista social y educativo, el estudio pretende favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje orientados por los docentes, ya que de esta manera los beneficiados serán los estudiantes de la institución ya que los mismos son el elemento humano que debe fortalecerse en la búsqueda de la excelencia educativa, a su vez lograr la interacción entre directivos y docentes para que ambos logren relacionar las acciones educativas, de tal modo que perfeccionen la gestión administrativa y pedagógica con el fin de mejorar la práctica educativa.

La presente investigación se ubica en la línea de investigación Gestión, Administración y Productividad Educativa, ya que con la misma se encuentra dentro del área temática la gestión estratégica y tiene como propósito mejorar el desempeño gerencial en la educación, con esta investigación que se adelantan se proporcionar las herramientas gerenciales necesarias para desempeñar funciones administrativas, utilizando enfoques y técnicas apropiadas que se adquieran con una formación metodológica básica en el campo de la investigación, que les permitan el estudio de situaciones problemáticas y la búsqueda de alternativas de solución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es fundamental en la elaboración de todo trabajo de investigación, ya que en el se incorporan los antecedentes que incluyen investigaciones previas relacionadas con las variables objeto de estudio, sustento teórico, así como el sustento legal, además de las interpretaciones pertinentes para darle sentido y significado al estudio en cuestión.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2006) dice que el marco teórico “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proporciones que permiten abordar el problema (p.56)”. En este capítulo se analizan y presentan teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio. Se busca un ámbito donde este cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo, ordenando las variables de modo tal que resulten útil para la investigación y sus fines.

Antecedentes

Para el desarrollo de la investigación se revisarán una serie de investigaciones, relacionados con el tema en estudio, bien sea, unos por tener aspectos en común y otros por representar la necesidad de realizar la investigación expuesta. Entre los antecedentes consultados se tienen:

A nivel Internacional, Rojas (2014), realizó una propuesta de un Programa sobre el Rol Gerencial para directores de instituciones educativas de nivel secundario en la ciudad de Quito - Perú, busca determinar la influencia de la efectividad de la calidad educativa en la gestión de los directores de nivel secundario de Quito. Los resultados

conllevaron a implementar un sistema de realimentación y reconocimiento al buen desempeño que impacta positivamente en la acción y el clima laboral en las instituciones educativas. Del citado estudio se asume como aporte para la presente investigación porque el diseño del Programa sobre el Rol Gerencial, se asume la importancia y ejecución, porque se ofrecerá soluciones integrales a los procesos de toma de decisiones, tanto para Directores de instituciones educativas como para la efectividad de la calidad educativa en su gestión. Porque que con un buen manejo gerencial las instituciones educativas estarán a la vanguardia de la era del conocimiento y de la tecnología que impera actualmente en este mundo globalizado y competitivo.

Por otra parte, Martínez (2014), realizó un estudio en la Universidad de Santiago de Chile denominado “Funciones Gerenciales de los Directivos en las Instituciones Educativas”, la misma tuvo como propósito determinar la relación entre las funciones gerenciales y el rol del personal directivo en las instituciones educativas de educación básica, siendo el tipo de investigación descriptiva, correlacional y aplicada.

Se concluyó que estos aspectos alcanzan niveles medios, los sujetos tienen sistemas de representación heterogénea y utilizan para representar los mapas de la realidad los verbos auditivos en primera instancia, por lo que el autorrecomendó generar actividades de intervención sobre las funciones gerenciales a nivel del personal directivo.

Esta investigación brinda insumos relacionados con el presente estudio, sobre todo lo referente a las funciones gerenciales y roles del personal directivo que son los elementos inherentes a la gestión organizacional en el ámbito educativo

A nivel Nacional, Moreno (2012), en su investigación “El rol orientador del docente para fomentar valores en las instituciones de Educación Básica” tuvo como objetivo analizar el rol orientador del docente para fomentar valores en las instituciones de educación básica, además de identificar las funciones orientadoras de éste, determinar el grado de participación que él le da a los padres, colegas, comunidad, equipo multidisciplinario al fomentar valores, caracterizar las reglas que

toma en cuenta el docente orientador para fomentar estos, estableciendo estrategias para contribuir con este rol.

El tipo de estudio fue descriptivo, analítico y de campo con un diseño no experimental, transversal, tomando como población a la totalidad de docentes padres de las instituciones de la I Etapa de Educación Básica de la Parroquia 6 del Sector 7 de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Maracaibo, seleccionando como muestra a 329 padres y a 54 docentes.

La técnica utilizada fue la encuesta, elaborándose dos cuestionarios, dirigidos a los docentes y a los padres, validados por 7 expertos y su confiabilidad se realizó mediante la fórmula Alfa Cronbach, obteniendo 0,89 el primero y 0,95 el segundo. Los resultados confirmaron que el docente está cumpliendo las funciones del rol orientador al estimular, apoyar, servir de modelo y asesorar, según percibieron ambos grupos encuestados. No obstante, resultó que el grado de participación solicitado a padres, colegas, comunidad y equipo multidisciplinario es de intermedio a bajo. Además, se están fomentando los valores al desarrollarse las reglas de internalización y de identidad del yo en el contexto escolar.

Como puede observarse, la investigación realizada por Moreno (ob. cit.), guarda estrecha relación con el estudio en proceso, pues de forma directa busca establecer los roles del personal directivo dentro de las organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión de potencial humano en relación con los docentes, aspecto de suma importancia para aquellas instituciones educativas que deseen establecer eficaces procesos de transformación.

Seguidamente, Rojas (2013), en su estudio, Funciones del directivo como agente de valores morales en la educación básica, tuvo como propósito analizar las funciones que ejecuta el director como agente de valores morales en la I y II etapa de la Educación Básica. El tipo de investigación fue descriptivo, con un diseño de campo, no experimental. La población estuvo conformada por 72 docentes de la Escuela Zuliana de Avanzada Consuelo Navas Tovar. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario a los docentes conformado por 30 ítems y 5 alternativas de respuesta.

El mismo fue sometido a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach. Los resultados revelaron que las funciones referidas a la coordinación, planificación, supervisión y orientación no son las más favorables para promover los valores morales, existiendo por parte del estudiantado una baja internalización de los mismos, referidos a la justicia, honestidad, responsabilidad, cooperación, paz, sinceridad, entre otros.

Esta investigación se vincula con el presente proyecto en cuanto destaca que a pesar que el gerente educativo es productivo, abierto al cambio y visionario se requiere participar activamente en talleres teóricos prácticos donde se apliquen acciones que permitan fortalecer los cambios necesarios desde el punto de vista personal como profesional de manera que se adecuen a las exigencias del gerente actual.

A nivel Regional, de la misma forma, Rodríguez (2013), realizó una investigación titulada Rol del docente directivo como líder motivacional en la educación básica en el núcleo escolar rural 155 “a” de la Parroquia Bolívar Municipio Moran del Estado Lara. Esta investigación esta enmarcada en una investigación de campo, de carácter descriptivo conformada por sesenta (60) de los sujetos en estudio.

Para recopilar la información se aplicó un cuestionario de escala lickert, cuyos ítemes fueron elaborados en función de las variables, los cuales fueron respondidos de acuerdo a una escala de frecuencia de 5 posiciones, donde el valor mínimo es 1 nunca y el máximo 5 (siempre), categorías de respuestas que fueron validadas previamente por juicio de expertos. La confiabilidad se comprobó a través de una prueba piloto aplicada a un grupo distintos a los sujetos de estudio y el análisis se obtuvo mediante el Coeficiente Alfa Cronbach. Los datos recolectados para el análisis se presentaron mediante cuadros y gráficos determinando su consistencia estadística. Los resultados permitieron concluir que existe necesidad de que los docentes tengan una mejor motivación por parte del líder directivo para el buen desarrollo de la organización Educativa

Por lo antes expuesto, dicho trabajo sirvió de base fundamental para la presente investigación, puesto que en la misma se señalan aspectos relevantes en cuanto al rol

del director como líder dentro de las instituciones educativas, de la misma manera, sirvió de sustento al paradigma en el cual se enmarcó la investigación realizada.

Finalmente, Perdomo (2013), realizó una investigación titulada, El rol que desempeña el docente directivo como planificador, en las escuelas de la parroquia Tamaca, municipio Iribarren del estado Lara. Para su realización se seleccionaron 20 docentes directivos que conforman los sujetos de estudio, a los cuales se les aplicó un instrumento tipo cuestionario de opinión atendiendo a la escala de Likert para recabar la información. La validez del mismo se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad de éste se demostró a través de una prueba piloto que se analizó por medio del coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados se presentaron gráficamente en forma de diagramas de barras, para su mejor comprensión haciendo uso de la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias donde se observó que aún cuando los docentes directivos poseen conocimiento sobre los procesos administrativos de planificación sus principios y características, se les presentan dificultades en la ejecución y práctica efectiva de ésta, demostrando así una gran necesidad de adquirir e implementar las herramientas necesarias a través de la capacitación y entrenamiento en cuanto al proceso de planificación, para ello se sugieren algunos lineamientos a seguir con este propósito.

Lo anteriormente expuesto, permite a la investigación relacionar información relevante en cuanto al rol que debe poseer y desarrollar el docente con función directiva, al proporcionar información actualizada de las competencias personales y gerenciales requeridas para el logro de la calidad educativa, lo cual contribuye significativamente con el desarrollo de este diseño investigativo.

Bases Teóricas

Según Arias (2006), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado (p. 106). Dando continuidad a este estudio,

se presentan los fundamentos teóricos que respaldan el estudio y sirven de base para el desarrollo y descripción de las variables: rol del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales. Por ello, se consideran los criterios expuestos por diversos autores consultados, los cuales se destacan por los valiosos aportes en torno a la temática.

En este sentido Tamayo y Tamayo (1999), define la Base Teórica como:

La ampliación de la descripción del problema que integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas; en una palabra, es la teoría de problema, y tiene como fin ayudarnos 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. 177).

Es decir, que es necesario que el personal docente tenga conocimiento en los diferentes roles a usar en su acción docente, con el fin de propiciar un ambiente armónico y a la vez facilitar la praxis pedagógica

Gerencia

Las organizaciones necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

En este orden de ideas, el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es. Siendo las instituciones educativas parte de estas organizaciones, deben contar con una buena gerencia que les permita cumplir con los objetivos por la cual fueron formadas.

Por lo cual, se hace imprescindible contar con una gerencia eficiente en las organizaciones, ya que a través de una buena gestión, se puede llevar a cabo las metas y objetivos propuestos. Además, la gerencia constituye una de las bases más importantes para la construcción de empresas exitosas. Al respecto, Villasmil (2006), señala que la gerencia esta relacionada con el cumplimiento de múltiples funciones, la representación de la organización frente a terceros, y la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Lo señalado anteriormente, destaca que el director de una empresa, viene a cumplir funciones que se llevan a cabo en el ciclo administrativo. Lo cual, es afirmado por Chiavenato (2001), quien explica que la gerencia se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra; es decir, la gerencia se refiere a las organizaciones, que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar su recurso con la finalidad de alcanzar objetivos. Por lo cual, la gerencia en las instituciones educativas, esta relacionada con el manejo eficiente de los recursos tanto físicos como financieros que posee la misma. Por ello, el docente con función directiva debe administrar el recurso humano; académico, administrativo y obrero, incluyendo los estudiantes y la comunidad a la cual pertenece la institución. Además, de los recursos económicos con el que cuenta para el desarrollo de sus actividades.

Para ello, el docente con función directiva, debe tener la capacidad de supervisar eficientemente las labores desarrolladas por el personal administrativo, docente y obrero, y hacer que toda la comunidad educativa cumpla con los objetivos de la institución educativa. En este orden de ideas, Azuaje (2008), señala que la supervisión viene a constituir una fase administrativa fundamental, en la que una persona altamente capacitada para procesar los distintos elementos con los que cuenta la empresa, asume la responsabilidad de coordinar y dirigir el esfuerzo de diferentes personas y recursos para la consecución de las metas predeterminadas.

A su vez, Graffe (2002), señala que la gerencia en las instituciones educativas esta orientada a conducir la labor docente y administrativa de la institución y sus

relaciones con el entorno, coordinando las distintas tareas y funciones para lograr la consecución de proyectos comunes y conseguir los objetivos institucionales con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad.

Roles Gerenciales

Los roles gerenciales son básicamente las diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos estipulados para su puesto según con lo proyectado por la organización.

Según Blanco y Recarey (2009), Un rol es un papel que un individuo o cosa determinada juega en un determinado contexto. El rol tiene que ver con la función que se ejerce, con el sentido de las actividades que se desarrollan. Es por lo expuesto es que el concepto siempre aludirá a las relaciones establecidas con otras personas u otros elementos, relaciones que serán decisivas para establecer un determinado papel a desempeñar, para establecer un marco de acción.

Asumir un rol es asumir unos determinados objetivos y unas determinadas funciones con respecto a otras cosas o personas. Para esto, un rol se caracteriza por distintas capacidades, distintas posibilidades de actuación. En una empresa, por ejemplo, puede decirse que cada puesto es asimilable al de un rol, al de un determinado conjunto de responsabilidades con sus distintas opciones

Es muy importante para cualquier persona tener en cuenta que existe una clara interdependencia entre los distintos roles mantenidos en la vida privada. Esto significa que la forma en que se desempeñe alguno de los mismos puede jugar en detrimento o en beneficio de los demás. En este sentido siempre es importante mantener el sentido común, siempre ver qué tipo de consecuencias pueden tener los distintos compromisos asumidos. En algunas circunscritas se hará necesario escoger a alguno de estas funciones por encima de otras de forma ineluctable.

En cuanto a los roles gerenciales dentro de la administración, Mintzberg (1973), los define como una serie de conductas que realizan los directivos de una organización, sin importar el nivel, durante el desarrollo de sus tareas y actividades y

los divide en tres (3) áreas: la primera, enfocada en las relaciones interpersonal; la segunda, como centro en el manejo de la información; y la tercera, relacionada con la toma de decisiones.

Roles interpersonal:

1. El rol de figura central como representante de la empresa. Que la representa ante el Estado y otros organismos públicos y privados.
2. El rol de líder. Motivador y orientador de las actividades de las personas que forman la empresa es central para alcanzar objetivos.
3. El rol de enlace con las personas internas y externas de la empresa.

Rol informativo:

1. El rol de receptor de información de las actividades de la empresa. Abarca no sólo la captura de datos sino su procesamiento, almacenamiento y descarte. Monitorear tanto los procesos internos como las variables del contexto.
2. El rol de diseminador de información a los subordinados. Dar a conocer la información a los interlocutores que considera relevantes.
3. El rol de vocero transmitiendo información interna y externa. Comunica hacia el exterior de la empresa: medios de comunicación, competencia, cámaras, gremios, ferias y exposiciones.

Rol de decisión:

1. El rol empresarial. Ser quien capta las oportunidades y pone en marcha las iniciativas.
2. El rol de manejador de disturbios. Cuando las cosas no ocurren como se planificó, el gerente es quien revisa los planes, realiza ajustes o toma medidas correctivas.
3. El rol de distribuidor de recursos. La asignación de tiempos, presupuestos y materiales pasa por las decisiones de los gerentes.

4. El rol de negociador con grupos externos a la empresa como los proveedores. El gerente es quien conduce las negociaciones de contratos, compras, asociaciones y otras situaciones en las que hay diferencias de criterios.

Las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar). Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. Los gerentes juegan estos roles en su relación con los demás, con la organización y con el exterior de la misma.

En general, los estudios de Mintzberg prueban la idea de que los gerentes realizan roles semejantes sin importar la organización o el nivel en que se encuentren. El propósito de una estructura organizacional es propiciar un ambiente para el desarrollo y trabajo humano, es entonces una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura organizacional, como los departamentos en los cuales está organizada la empresa, definen las tareas a realizar, los roles establecidos también se deben establecer con base en las habilidades del personal disponible.

Así pues, en este orden de ideas y para continuar dando sustento a este estudio que se adelanta se desarrollan las siguientes concepciones:

Roles del Personal Docente

Al realizar su trabajo el docente debe cumplir con una serie de requisitos que no puede obviar para poder desarrollar su trabajo con eficiencia.

Por su parte, Guedez (2008), señala que los roles del docente están relacionados con las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionados, contratadas y preparadas. Según Antúnez (2000) “un rol agrupa un conjunto de acciones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social”

(p.47). Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las escuelas.

Por su parte, La Francesco (2004), que un nuevo rol de un directivo docente en un proceso de cambio es “Disminuir el trabajo relacionado con la administración y vincularse más al trabajo de tipo pedagógico generando y participando de los espacios de reflexión educativa (p.79)”. De este modo, un docente consiente de las nuevas directrices educativas, averigua la enseñanza desde el conocimiento científico, preparándose en alguna asignatura en específico, abierto a las opiniones de los estudiantes, flexibles en su planificación, creativos en la investigación, con cualidades para diseñar actividades útiles en el ejercicio de su profesión.

De este modo, esto hace que la instituciones educativas se vean obligadas en revisar y actualizar sus modelos educativos, su ejercicio docente y sus conocimientos, beneficiándose de las innovaciones tecnológicas para mejorar sus procesos y a formar estudiantes capaces de responder con éxito a los retos que la sociedad actual. En cuanto, a la función del supervisor debe analizar estos avances para ajustarlo a sus necesidades y las de su entorno, de esta manera, hace que en el docente incorpore a su aprendizaje las nuevas tecnologías, desaprender lo que ya no hace falta y enfrentarse a los nuevos retos del futuro. Por otra parte en lo que respecta a las funciones que cumple el docente en su rol, Morales (2005), hace referencia a los siguientes roles:

Mediador

Un concepto fundamental que debe manejar el docente en su rol de mediador es el de la zona de desarrollo próximo. Se relaciona con el papel de mediación que realiza el maestro para llevar a los estudiantes a su nivel de desarrollo potencial, cuando no es capaz de llegar por sí mismo. Por tanto, Para Ortega (2006), “el docente que aprende de su propia acción y reflexión es capaz a su vez de tomar decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes y un mediador entre la organización y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes (p.220).

En este sentido, la docencia es un proceso activo y organizado para responder al desempeño de los fines y propósitos de la educación, para así afirmar que se logre el desarrollo pleno de la personalidad del estudiante en igualdad de oportunidades e igualdad de condiciones. El docente está comprometido con la formación integral de un ciudadano con valores en función de todos los integrantes de la comunidad.

Orientador

Es la función que ayuda al educando a descubrir sus potencialidades y limitaciones, desarrollando en él capacidades para que pueda establecer relaciones interpersonales adecuadas; es decir, lo estimula en la adquisición de hábitos de estudios y de trabajo. Así, el docente de aula es el primer orientador de los alumnos, de los padres y representantes, y en general, de las personas que junto con él, contribuyen con el cumplimiento del proceso educativo, de acuerdo con las elementales exigencias del estado venezolano.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009), en la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, estableció:

Que el docente en su rol de orientador debe propiciar al educando atención como persona, tomar en cuenta sus necesidades, características e intereses, fomentar el conocimiento de sí mismo y del ambiente que lo rodea, igualmente intervenir y estimular la organización, coordinación y administración de los recursos humanos dentro y fuera del ámbito educativo, a fin de lograr objetivos educacionales (p.41).

En esta idea de enseñanza, se reconoce al docente como un orientador del estudiante en el proceso de aprendizaje, no se trata de un docente autoritario de la pedagogía tradicional que impone al estudiante qué y cómo aprender; ni tampoco del docente no directivo que espera pacientemente a que el estudiante sienta la necesidad de aprender espontáneamente para facilitar su expresión. De modo que, la enseñanza ha de ser ideada como el proceso de orientación del aprendizaje del estudiante por parte del docente que favorece las condiciones propiciando escenarios de aprendizaje en las que el estudiante se adapta a los conocimientos, en los que aplica las habilidades y motivos que le permiten una actuación responsable y creadora.

Investigador

La investigación que realiza el docente dentro de sus roles, se entiende como un proceso instruir y coordinar de manera que permite indagar cómo se está llevando la dinámica organizacional en cuanto a la actuación de los estudiantes, en el aula y la institución en general.

Al respecto, Misas y Oberto (2004), refieren que “El buen docente tan sólo puede transmitir adecuadamente su conocimiento, su saber, si lo domina con profundidad, y para dominarlo es necesaria la aplicación de la teoría en la práctica investigativa (p.247)”. El docente investigador esta al corriente de los métodos adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y que clarifique limitaciones y potencialidades así como debilidades del colectivo.

En el mismo orden de ideas, Piña (2003) señala que “...entonces naturalmente el maestro también es investigador, se va haciendo investigador de manera empírica sobre la experiencia de la mismo (p.111)”. Asimismo, el docente debe conocer las teorías y estrategias actuales, es de allí que parte toda esa experiencia que lo convierte en un docente investigador, el docente puede que no conozca toda la información acerca de un tema, pero debe utilizar estrategias que inducen al estudiante a investigar y que ellos mismos le provean esa información.

Finalmente, no debe quedar de lado que el docente detecta las necesidades de la escuela y la comunidad averiguando a través de las técnicas de investigación, y debe además poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación que incite a un interés propio y del estudiante para intervenir factores importantes o negativos en la comunidad que ocasionan los problemas que influyen en el desarrollo de actividades.

Promotor Social

El docente como promotor social actúa cuando promueve la participación en la institución y la comunidad. Es importante destacar, que dentro del contexto de la

realidad social actual, que el docente debe ser un promotor de la participación, lo cual permite argumentar sus acciones a los fines, principios, perfiles y normativas educativas. De acuerdo con Ander-Egg (2005), El docente promotor social, es el que interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos, a fin de lograr objetivos educacionales e integrar la comunidad a la organización y viceversa, donde juntos conforman un grupo, compartan experiencias, establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de estos objetivos planificados (p.44)

El desempeño docente se ve afectado muchas veces por el comportamiento que su directivo o su supervisor tenga sobre el, influyendo positiva o negativamente a como se manejan las estrategias comunicativas, y de motivación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales que se apliquen en las instituciones. Para Lizarazo (2001), el promotor social “tiende a rescatar el papel de líder de la comunidad que en una época desempeñaron los docentes” (p.74). Y señala además que; es necesario vincular la escuela a la comunidad, tanto para estudiarla como para utilizar sus recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes, y para el fomento de la cooperación en la solución de problemas de la escuela y de la comunidad.

Sin duda, el docente debe ser un líder ante la comunidad para influir en ellos y lograr que se unifique esfuerzos y criterios obteniendo la satisfacción de la efectividad de los procesos educativos. Se plantea hoy en día que el docente no puede estar dissociado de diseñar proyectos comunitarios, lo cual hace valorizar la identidad nacional e involucra al hombre a la sociedad. En ese sentido, Paré y Lazos (2003), Consideraban al maestro como un Promotor Social destinado a transmitir sus conocimientos de acuerdo con las necesidades específicas de las comunidades (p.57).

Desde esta perspectiva, ofrecer propuestas de solución y participar activamente en las comunidades, es asumir una actitud crítica frente a situaciones inherentes y aportar situaciones viables en beneficio al estudiante y la comunidad identificándose con el entorno que le rodea haciendo más interesantes las estrategias y metodologías que se utilizan en el aula y que a su vez facilitan la comunicación entre ambos (docente y estudiante).

Finalmente, según Morales (ob. cit.) resalta que los docentes son entes moderadores de las conductas de los estudiantes y con el ejemplo deben enseñarles los niveles de responsabilidad que deben mostrar en la sociedad.

Roles del Personal Directivo

Partiendo del principio de que los roles del gerente educativo o director de plantel educativo deben cumplir una serie de funciones, que propicie un desempeño, favoreciendo la participación; que no deben provenir de la improvisación, sino que debe estar enmarcado en el humanismo como teoría que rige la excelencia en las relaciones interpersonales. Los Directores de las instituciones educativas según lo señala Cabrera (1994), deben poseer un conjunto de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas estas orientadas hacia el logro de las metas de la organización.

Partiendo de esta idea, esas funciones gerenciales se resumen en cuatro (4) según Robbins (2004), entre ellas se encuentra; la planificación, la organización, la dirección y el control. El cumplimiento de estas funciones conlleva a alcanzar los propósitos y las metas establecidas en la organización. Al respecto, tenemos que:

1. Planificación: Comprende la definición de las metas, estableciendo estrategias y desarrollar subplanes para coordinar actividades. La definición de metas que se ocupa tanto de los fines como de los medios, es decir, primero establecer que hay que hacer y luego como debe hacerse. Mediante la planificación, se prevé que las organizaciones alcancen cada uno de los objetivos prefijados. Especificando acciones y decisiones que deben realizarse de una manera determinada en un momento determinado. Es necesario acotar que si el gerente espera obtener el máximo beneficio organizacional debe tener ideas muy claras de lo que espera en el futuro y planificar estratégicamente todas las acciones a alcanzar, estableciendo con quien cuenta, cuales son las debilidades y fortalezas encontradas.

Al respecto, Bower (2000), indica que la planificación afecta toda la organización, y que hay que prever y manejar sus efectos. Esta aseveración se refiere al hecho que no se debe planificar por planificar, se tienen que tener claros los objetivos, estar alerta ante cualquier falla que se presente no confiándose excesivamente en el simple hecho de haber realizado un plan como si él estuviese predestinado a triunfar, al contrario es necesario irlo mejorando, ajustándolo a las necesidades y supervisando que se está llevando a efecto como se ideó.

2. Organización: Implica según Robbins (ob.cit.), determinar que debe hacerse, como se hará y quien deberá hacerlo. Como puede inferirse cada paso va precedido de otro, sin desligarse. Un gerente que no planifique difícilmente puede organizarse y saber que es lo que va hacer, con que cuenta para hacerlo, cuando lo va a hacer.

La organización, tiene algunos propósitos, tales como: (a) Asignar tareas y responsabilidades, (b) Coordinar las diversas tareas, (c) Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, (e) Establecer líneas de autoridad, (f) Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

En el buen desempeño del gerente, del personal directivo, como se observa entre sus funciones se encuentran el asignar tareas, y es que, una institución u organización no puede subsistir a menos que se defina la labor que cada individuo ha de cumplir. Al asignar y definir las tareas a desarrollar por los miembros se tiene que tener claro que ellas deben coordinarse, no pueden ejecutarse ni a la ligera ni desligada de la razón de ser de la organización.

Conexión entre las tareas, que también tiene que ver con el establecimiento de buenas relaciones entre los actores del proceso; la participación activa de los miembros que tiene que ver con la organización, es decir, tanto los internos (personal docente, obrero y administrativo) como los externos (padres o representantes).

Aunado a lo anterior, el gerente al procurar una mejor organización debe establecer líneas formales de autoridad, pero no con la finalidad de distanciarse del resto de los miembros de la institución sino para que se tenga claro que hay un eje que orienta el quehacer organizacional, dejando claro que él es otro miembro más del equipo de trabajo y que no solo tiene derechos sino también deberes a cumplir.

3. Dirección. Esta función envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación, en tal sentido Robbins (ob. cit.), sostiene que es dirigir y motivar a los participantes a resolver conflictos. Dicho concepto, en el aspecto dirigir, no debe ser visto como una posición de autocracia o como sinónimo de posturas rígidas, al contrario, debe ser digerido como el hecho de llevar a una organización a su máximo rendimiento y vinculados a factores humanos.

Desde esa perspectiva la dirección de acuerdo con Bittel (ob.cit.), consiste en “Coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.” (p.37). Es decir, consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Para que una institución educativa funcione adecuadamente necesita tener un director, quien la orientará para el logro de los objetivos pretendidos. La dirección se relaciona directamente con la manera por la cual el objetivo debe ser alcanzado por medio de las actividades a ejecutar.

Establecidos los objetivos, definida la planificación, organizados los trabajos, le corresponde a la dirección hacer ejecutar las cosas. Todo trabajo debe ser dirigido para alcanzar los objetivos, de lo contrario, los esfuerzos serán hechos al azar. La administración se basa en el trabajo de muchas personas en conjunto por lo que es necesario orientar el comportamiento de ellas, integrarlo y dirigirlo hacia los objetivos empresariales.

4. Control. Esta es la última fase de las funciones gerenciales, su propósito es comprobar cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esa comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas o remediabiles que encaucen la ejecución en línea con las líneas establecidas. Como sostienen Robbins (ob. cit.), es vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado.

De ahí que cobren importancia las reflexiones antes indicadas donde se hace alusión a que no se puede desvincular una función de la otra, aquí se corrobora, como controlar algo que no fue planificado, cómo fue organizado lo que se planificó, cuál

es la dirección que tiene lo planificado en la institución. En fin, se debe establecer que cada paso dado, en una determinada organización tiene que observarse, controlarse y corregirse ante cualquier desviación presentada.

Finalmente, Robbins (ob. cit.) indican que si los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y que acciones pueden tomar. Este planteamiento permite inferir que en las funciones gerenciales y como preámbulo a un desempeño eficaz todos los procesos forman parte de un ciclo que comienza por la planificación y llega hasta el control para volver a reiniciarse, aportando información y realimentación para mejorar continuamente los procesos.

Por otro lado, y en otro orden, cabe mencionar que la gerencia moderna, incluye como funciones: El Liderazgo; como la capacidad que tiene el gerente de influir en el comportamiento del grupo, La Toma de Decisiones, La Organización, La Formación, Formación Profesional, Administración. Concepciones, que pueden resumir la formación profesional del gerente educativo, como el perfil obtenido durante su preparación académica, la capacitación, actualización y experiencia, que le permitirán ejercer eficientemente las funciones gerenciales inherentes a su cargo.

En cuanto a las habilidades del gerente educativo, Drucker (2001), expone que en esta época caracterizada por el decisivo impacto del factor tecnológico en la producción de un servicio de calidad, se impone la necesidad de incorporar a las instituciones educativas, directores cada vez mas calificados y con una formación gerencial acorde con la realidad; puesto que el éxito administrativo, depende de una adecuada articulación entre sistemas de producción de conocimientos y sistemas de producción de servicios.

Asimismo, El Director en las Escuelas Básicas según Herrera (1998), sean estas urbanas o rurales, debe ser una persona dotada de ciertas cualidades o atributos. Entre estas cabe mencionar:

- Buena salud, energía personal y resistencia física.
- Buen sentido de misión, es decir entusiasmo y confianza en sí mismo.
- Interés en otros individuos, sentido de la amistad y consideración hacia otras personas.

- Inteligencia, no necesariamente un profundo conocimiento de especialista sobre detalles; sino un sentido común sobre las fallas, es decir poseer facilidad y agilidad mental para comprender los aspectos que se le presenten.

- Integridad, un sentido de la moral, de los deberes y honradez.

- Juicio, la capacidad para conocer los meritos y las debilidades de las personas con quien trabaje.

- Lealtad, devoción a una causa y también a las personas con quienes trabaja.

Estas cualidades o atributos, permiten determinar que la efectividad de un director como gerente está en la función de ciertos rasgos individuales, físicos, mentales y de personalidad que le permiten adaptar una forma particular de comportamiento claro para el éxito de la gestión que le corresponde ejecutar.

Es por ello que deben poseer además una fuerte motivación hacia la realización y dan respeto e interés con los demás. Además el director como gerente, debe desempeñar una serie de roles, entre estos.

Líder: Debe tener capacidad o facilidad para la comunicación, comprensión, donde de mando, saber oír. El personal directivo en su condición de gerente educativo, debe tener presente que el liderazgo que ponga en práctica no debe ser absoluto, debe estar acorde con las realidades de la escuela y con las exigencias específicas de los docentes, a los cuales deben saber dirigir para el logro de los objetivos, lo que concuerda con lo planteado por Valdez (1998), quien señala que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de las metas” (p.84).

Por lo que el gerente de las instituciones educativas, debe asumir un liderazgo acorde con las características del personal docente a su cargo y tener presente que para ser líder de organizar su trabajo y dedicarle tiempo a cada una de las actividades sin descuidar ninguna. El estilo gerencial que maneja el personal directivo está determinado por el liderazgo que posea; por lo que el director como gerente debe tener claro los diferentes tipos de liderazgo, entre estos: el autoritario o autocrático, el democrático o participativo y el líder o laissez. El gerente educativo debe conocer cual de ellos es el más apropiado para la institución educativa que dirige.

Los líderes autocráticos toman las decisiones y centralizar su poder, asumiendo la responsabilidad total. Este liderazgo es negativo en cualquier organización, ya que amenazan y castigan, llegando a generar miedo e insatisfacción. En cambio los gerentes participativos o democráticos permiten la participación del grupo en la toma de decisiones, involucrando a todas las personas en la responsabilidad del éxito o fracaso. Mientras que los líderes liberales, son los que evaden el poder, la toma de decisión y la responsabilidad; es un líder que depende de las decisiones que tome el grupo, llegando a perder todo derecho de participación y decisión.

Todo directivo debe conocer lo que debe ser un liderazgo efectivo para incrementar y motivar a los docentes a realizar un trabajo eficaz y de gran calidad humana. Es decir un líder que motive y oriente sobre todo al educador a realizar su planificación de una manera eficiente y de acuerdo con las características y necesidades de los alumnos.

Motivador: El gerente enfrenta un reto casi inevitable y es el de comprender las necesidades humanas. Se entiende que cada individuo posee características que lo diferencia como lo son las físicas, psicológicas, intelectuales, éticas y culturales, entre otras, en sus personalidades. Es necesario aclarar también que los individuos comparten muchas características que lo hacen parecer muy semejantes, debido a que todos los hombres tienen la misma naturaleza básica, las mismas necesidades humanas.

En una cultura dada, son propensos a tener muy similar o idénticos deseos y aspiraciones. Lo que debe comprometer responsablemente al director a ejecutar el rol de motivador, porque de él dependerá lo significativo para el logro exitoso. Romero (1999), considera que la actuación del personal Directivo esta en “estrecha relación con lo que la organización escolar hace sentir, la eficiencia en el trabajo es influida por las características de la organización que son capaces de producir motivación individual a cada miembro de la organización” (p.89). La eficacia en el trabajo va a depender en gran parte de la motivación que el director proporciona a su personal, si le reconoce sus esfuerzos, sus progresos individuales y grupales, mantendrá en estos intereses por la institución y su nivel de participación será óptimo.

Para Salazar (1999), la motivación que recibe el individuo en las instituciones es: Una de las más conocidas consideraciones gerenciales relacionadas con la conducta de las personas en una organización, tiene que ver con las razones por las cuales esas personas actúan, interactúan o trabajan en dicha organización, se dice que lo hacen para satisfacer sus necesidades personales, económicas, de seguridad, de autorrelación, de afiliación y prestigio. (p.153).

Lo expuesto es trascendental e importante por cuanto el gerente, es el encargado de detectar, analizar, satisfacer las necesidades de las personas que dirige en el ambiente de trabajo, necesita gran claridad y precisión en el tratamiento de las mencionas necesidades de sus dirigidos. El balance producido entre la satisfacción de las necesidades de las personas y el cumplimiento de sus roles establece una conexión evidente con los procesos motivacionales que afectan a las personas en las instituciones.

En el desempeño del director, juega un papel importante la motivación como elemento gerenciador de cambiar a través de procesos. “Si motiva su personal y le reconoce sus esfuerzos, sus programas individuales y grupales mantendrán en estos intereses, por la institución y su nivel de participación será óptimo” (Kreitner y Kinieki, 1999). Es necesario una comunicación empática entre el personal directivo y docentes, lo cual supone ser capaz de dar y recibir amor.

Organizador, administrativo y supervisor: el ejercicio de estas tres funciones, le dan al director escolar el carácter de gerente educacional en una dimensión muy elemental y sencilla, pero que en resumidas cuentas, el docente director debe dominar esos dos roles: el rol del facilitador y el de director; ya que tiene a su cargo también otras responsabilidades dirigidas hacia: obreros, alumnos, personal administrativo, quienes realizar funciones especiales. Los padres y representantes y hacia la Comunidad Educativa en General. El director como organizador, “le corresponde coordinar y aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos y humanos del grupo e implica distribuir ordenadamente las actividades, el ejercicio preciso de la autoridad, una delegación acertada y los canales eficientes de comunicación” (Toro, 1999, p. 46). El directivo debe decidir cómo queda dividido el trabajo en grupos y

sub-grupos, así como la mejor forma de relacionarlos para que el trabajo pueda llevarse a cabo de la manera más eficaz.

También es necesario asignar, dividir y disponer de materiales, equipos y espacio para el trabajo. Así como distribuir sus supervisados de acuerdo a sus aptitudes creativas y de trabajo para así aprovecharlos de la manera más eficiente. Los gerentes de la educación para lograr un crecimiento estable y progresivo de la organización, deben preocuparse por desarrollar las capacidades y habilidades decisorias de cada uno de los integrantes que conforman las instituciones educativas, permitiéndole a las organizaciones mayor fluidez en el desarrollo y crecimiento de sus acciones y logros de sus objetivos.

Coordinador: Este elemento de la administración escolar es el que permite que las actividades se realicen de forma armoniosa y concurrente con el fin de aprovechar al máximo los recursos y evitar la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzos. A través de este proceso se busca lograr el funcionamiento equilibrado de las dependencias de las instituciones escolares; la coordinación debe impedir que haga interferencia en las tareas que debe cumplir cada unidad y lograr la eficiencia requerida para la obtención de las metas y objetivos. La responsabilidad fundamental de la coordinación recae en el cuerpo directivo, el cual se encarga de informar de antemano las actividades a realizarse, el orden de importancia de las mismas y los recursos necesarios para su eficaz cumplimiento.

Controlador y Evaluador: La función administrativa de control, es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los docentes para asegurar que los objetivos y planes de la escuela se están llevando a cabo. “El control consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos” (Alvarado, 1998, p.76).

En este sentido, una vez que el plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso del mismo y poner en ejecución las acciones correctivas necesarias; estableciendo nuevas metas, formulación de planes distintos y la modificación de la estructura; de ser necesario también realizará cambios en las técnicas de dirección y liderazgo. Es de hacer notar que el control implica mucho más

que la sola medición de las desviaciones respecto a los planes. El control efectivo requiere de normas y objetivos exactos y convenientes para los fines de la administración escolar, estos deben ser flexibles y económicos, que permitan ajustar el presupuesto, que puedan proyectar un cierto nivel de gasto y conceder autoridad a los administradores para contratar al personal, adquirir materiales, servicios y justificar su gasto de acuerdo a la actividad y la magnitud de la operación.

Los controles deben conducir a una acción correctiva donde se justifique si las desviaciones indicadas o experimentadas respecto a los planes se corrigen a través de una planeación, organización, integración, dirección y liderazgo (Alvarado, 1998, p. 86). Si el trabajo escolar responde, a una planificación previa, debe implicar una evaluación continua del mismo; ello requiere de objetivos claros y actividades bien definidas y realizar los correctivos indispensables, esto servirá de base para hacer las previsiones correspondientes en un período inmediato. Un sistema de control en una institución que funcione eficazmente en el medio urbano o rural, permite detectar las actividades que se desvíen de los límites permisibles establecidos en los Standores, de tal forma que esas desviaciones puedan ser corregidas. Por ello, señala Romero, (1999) que los “Gerentes educativos deben manejar y aplicar las medidas correctivas eficientemente en las distintas instituciones educativas que permitan detectar y prever las desviaciones y en consecuencia, se pueden programar las correcciones antes de que se produzca las desviaciones” (p.64).

La evaluación de la administración escolar ayuda a medir la calidad del desempeño de la función y la obtención de resultados. Entre las necesidades más apremiantes de la evaluación esta la de conocer el desempeño de la subordinados, los requisitos para un programa de selección y desarrollo administrativo, la adecuada estructuración de la organización y de las funciones administrativas en el establecimiento de una base racional para compensar el éxito. Para que las evaluaciones sean realmente efectivas deben incluir sistema de recompensas que estimulen al subordinado.

Es difícil creer que exista desconcierto, dudas y controversias en la evaluación del desempeño de los administradores y que estas se deban al solo hecho de medir y

evaluar, es natural que las personas que quienes no la consideran aceptable se sientan reacios a ser evaluados o evaluadores. En el rol de evaluador, el directivo debe mantener siempre alerta para visualizar si su trabajo responde a los objetivos propuestos. La reflexión es un excelente mecanismo para esto. Debe justipreciar el proceso de mejora y resultados conseguidos.

Competencias Comunitarias: Trabajar por la competencia comunicativa significa abordar elementos de las dos áreas básicas de la personalidad que en ninguna medida se encuentran dissociadas en la actuación y en la vida psíquica del hombre: la esfera afectivo – valorativo, de carácter dinámico e inductor y la esfera cognitiva, instrumental, de carácter ejecutor. El hecho de que el director y el docente logren una actuación competente como comunicador implica, según Fernández, (2001) “desarrollar una serie de conocimientos, sistemas de acciones y operaciones que pueden sistematizarse en habilidades y hábitos, que vayan conformando toda una cultura de la comunicación necesaria para quien tiene como centro de su trabajo al hombre” (p.95).

También es necesario el desarrollo de elementos metacognitivos en esta esfera, como pueden ser el conocimiento de sus propias posibilidades de éxito en la relación interpersonal, sus limitaciones, dificultades o sus mecanismos de control y compensatorios que le permiten superar barreras comunitarias. Es útil, asimismo, trabajar por el desarrollo de determinadas cualidades de los procesos cognitivos que tributan a esta competencia, como pueden ser la flexibilidad del pensamiento, tan necesaria para un comportamiento aceptante y democrático en el director y educador; la distribución de la atención, para poder captar todo tipo de señal que sirva como información en la situación comunitaria y el desarrollo de la observación como fenómeno perceptivo.

De poco vale todo este instrumental para la ejecución de un comportamiento efectivo en la relación comunicativa si no existen necesidades, motivaciones, actitudes favorables a la relación humana; si no se cree y confía en el hombre; si no existe un propósito de mejoramiento humano en el trabajo del docente. Es importante ir generando una sensibilidad especial ante estos problemas del entendimiento mutuo,

propiciando el desarrollo de sentimientos con una alta carga de humanismo y educando cualidades como la honestidad o la solidaridad, entre otras, que favorecen el establecimiento de buenas relaciones y propician el acercamiento humano.

La comunicación es muy importante en la gerencia escolar, más aun en la función de liderazgo y dirección, por medio de ella se unifica la actividad organizada. Por este canal se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea más productiva y de esa manera se llega al logro de los objetivos. En la gerencia escolar la mayor parte de la información se produce a nivel central. La comunicación en el proceso de evaluación contribuye a mejorar la gerencia escolar; siempre y cuando se realice de forma objetiva, buscando la superación y el estímulo de los docentes.

En toda organización escolar debe existir una buena comunicación entre los directivos y los docentes para que el funcionamiento de la misma sea eficiente y contribuya a la correcta toma de decisiones, la cual debe estar basada en los principios de claridad, integridad y uso estratégico de la organización informal.

De allí, que deben coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. Por tanto, el trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la institución depende de su habilidad, para tomar decisiones sobre objetivos, acciones y recursos; en el buen trato con las personas y la comunicación. Todo ello, en busca de la eficiencia en la prestación del servicio educativo, como también de la satisfacción del personal a su cargo.

Asimismo, Ruíz (1992), considera que el director educativo al desempeñar sus actividades debe actuar como psicólogo, ya que cuando fomenta el desempeño profesional, cuando planifica, evalúa o elabora estrategias de trabajo, debe tomar en cuenta las diferencias individuales; como sociólogo, debe tomar en cuenta la interacción social, dentro de su organización al igual que con la comunidad educativa; y como administrador, pues debe poseer grandes conocimientos y destrezas en el campo de la administración canalizando, guiando y conduciendo, para que se dé el cumplimiento de todas las funciones profesionales de los docentes.

Teoría de la Creatividad

La creatividad es asociada con una conducta humana compleja, influida por el propio desarrollo social y humano, lo que hace que la propia conceptualización sea una construcción socio-histórica en continua revisión y re-construcción.

Al respecto, Bono (2006), define la creatividad como la capacidad de crear, sobre todo, en el contexto artístico. La misma es entendida como una habilidad innata de los artistas. Esta concepción supone quedarse sólo en la capa más superficial del propio concepto. La creatividad es mucho más que el hecho de crear.

Estas teorías se presentan como métodos para el desarrollo de la creatividad los cuales se dan por niveles, los tres niveles, que son a su vez tres “metodologías” para el desarrollo de la creatividad son los siguientes:

El primer nivel de aprendizaje para el desarrollo de la creatividad corresponde a lo que en general se conoce como textos especializados en aprendizaje de creatividad, y constituyen en general "técnicas" para conseguir pensamiento creativo. Ello implica aprender creatividad con una metodología de aprendizaje no-creativo, cual es la de seguir técnicas. Sin embargo, junto con tener un valor funcional en sí mismas, y constituir una frontera dentro del paradigma de la modernidad, pueden ser a su vez el puente hacia la percepción de los límites de nuestro paradigma actual, y por lo mismo una invitación a conocer nuevos paradigmas.

El segundo nivel marca mi postulación de que la creatividad se puede desarrollar a partir del conocimiento y adquisición de un paradigma o mapa mental más amplio que el que poseíamos previamente, convirtiéndonos con ello en personas con una mirada más amplia y profunda sobre el mundo, sobre los fenómenos y sus interrelaciones. Todo ello nos da un nivel general de creatividad superior, que luego se podrá dirigir a una aplicación específica. Esto lo ilustramos con un bosquejo del paradigma holístico, que supera al paradigma mecanicista, y con una breve referencia a que la democracia desde el paradigma holístico genera la posibilidad de un concepto de democracia más creativo.

El tercer nivel está concebido como el desarrollo de la creatividad a través de realizar un viaje por el interior de uno mismo, lo que requiere de mapas de viaje interior. Aquí damos un paso más respecto de las anteriores modalidades de desarrollo de la creatividad, pues postulamos un proceso de transformación personal como vía para un desarrollo más pleno de la capacidad creativa. Con ello ésta deja de ser una adquisición teórica para constituirse en un patrimonio vivencial. Los paradigmas de este tercer nivel guían hacia una integración de la personalidad, con lo que no sólo adquirimos una visión del mundo más amplio y profundo, sino que nos transformamos nosotros mismos en personas más amplias y profundas.

Potencial Creativo

La creatividad potencial según Quintana (2005), puede definirse como la creatividad latente en el sujeto, integrada por un conjunto de elementos (básicamente cualidades, técnicas y condiciones) que pueden ser desarrollados, aprendidos, educados, modificados, movilizados o utilizados por el sujeto (individuo, grupo, empresa...) para la obtención de algún producto más o menos creativo (p. 56). Es latente o potencial porque no necesariamente tiene que haberse manifestado ya en algún producto creativo. El nivel de desarrollo alcanzado por dicho potencial puede llegar a realizarse en el producto, aunque también puede no llegar a realizarse aún en algún resultado más o menos creativo. Es por ello una posibilidad realizable, una potencialidad.

Por su parte, Ruiz G. (2010), plantea que la dificultad de definir la palabra creatividad está relacionada con dos realidades que debemos tener en cuenta, para poder comprenderla. Por un lado, se asocia a la creatividad con una conducta humana compleja, influida por el propio desarrollo social y humano, lo que hace que la propia conceptualización sea una construcción socio-histórica en continua revisión y reconstrucción. Por otro lado, la manifestación de la creatividad puede ser muy diferente dependiendo del campo ante el que nos encontremos.

Esta dificultad hace que la mayoría de los autores se interesen más por la evolución conceptual del término que en su propia definición. Educar en la creatividad, es educar para el cambio es formar personas ricas en originalidad, flexibilidad, visión futura, iniciativa, confianza, amante de los riesgos y listas para afrontar los obstáculos y problemas que se les van presentando en su vida escolar y cotidiana.

La creatividad se desarrolla a través del proceso educativo, favoreciendo potencialidades y consiguiendo una mejor utilización de los recursos individuales y grupales dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. Una educación creativa es una educación desarrolladora y autorrealizadora, en la cual no solamente resulta valioso el aprendizaje de nuevas habilidades y estrategias de trabajo, además el aprendizaje de una serie de actitudes que en determinados momentos utilizamos las cualidades psicológicas para ser creativos o para permitir que otros lo sean.

Este orden, la creatividad ha sido investigada desde distintas áreas de trabajo; sin embargo, el tema de la Educación es uno de los que más se toma en cuenta para estudiar la influencia de la creatividad. Bono (2006), expresa que en las escuelas con visión futurista se planificará no sólo para aprender, sino también para que los estudiantes piensen; ya que las personas deben estar preparadas para las épocas de constantes cambios. Este es el desafío creador que debe plantearse desde el medio educativo.

Asimismo, Pawlak (2000) indica que las herramientas más poderosas para estimular una sociedad creativa, incluyen la educación creativa, un ambiente estimulante, líderes naturales y equipos de trabajo multidisciplinarios. Para el autor, es preciso desarrollar un ambiente estimulante para que puedan surgir las mentes creativas, por lo que se requieren programas especiales para apoyar la Educación del Siglo XXI, con una verdadera transformación de la Educación formal.

Como lo descrito anteriormente, se afirma que el Sistema Educativo es el medio más apropiado para desarrollar la capacidad creativa, dada la gran cobertura que posee y la cantidad de tiempo que los niños pasan allí. Coincidiendo en que la educación se encuentra frente a un gran reto: de crear nuevos modelos pedagógicos

que respalden una enseñanza orientada a fomentar el desarrollo del potencial creativo de los estudiantes en todos los niveles del Sistema Educativo.

Características de la Creatividad

Por su parte, Marín (1991), considera cinco características básicas de la creatividad:

Fluidez: Se refiere al número de respuestas distintas que podemos dar a una misma pregunta en un tiempo determinado. Es el punto más básico de la creatividad, pues si no obtenemos un número amplio de respuestas a nuestra pregunta, ¿cómo sabremos si alguna de nuestras respuestas es la óptima? Así, cuanto mayor fluidez tengamos, más sencillo nos resultará llegar a una idea creativa.

Flexibilidad: Si la fluidez definía la cantidad de respuestas, flexibilidad define la diversidad entre éstas. Si yo quiero subir a un tercer piso y todo lo que se me ocurren son veinte maneras de subir las escaleras, no voy a tener tantas opciones como si pienso en usar el ascensor, escalar la fachada o subirme a un avión y saltar en paracaídas sobre el edificio para luego bajar. Para que algo sea creativo, es de gran ayuda tener un pensamiento flexible; pues, cuanto mayor sea nuestra flexibilidad, más respuestas distintas encontraremos y más posibilidades habrá de que encontremos una respuesta original.

Originalidad: La originalidad define cómo de infrecuente es la respuesta a la pregunta dada. En mi opinión, se trata del punto clave de la creatividad: para que un objeto sea considerado creativo, normalmente ha de llamar la atención y cuando algo nos llama la atención suele ser porque se escapa de lo que consideramos la norma. Así, sitúo la originalidad en el centro de las cinco características, porque considero que las anteriores tienen confluencia en ella y las siguientes la refuerzan. Pero no nos equivoquemos, todas son necesarias y la originalidad en bruto no siempre tiene por qué ser un acierto.

Elaboración: Se refiere al conjunto de elementos que mejor definen o elaboran un objeto. Algo similar a lo que ocurrió con Lucky Strike en los años cincuenta: de

repente, el tabaco era nocivo y las tabacaleras se encontraron con que mucha gente dejaría de fumar, así que tenían que luchar porque siguieran haciéndolo. Lucky Strike definió su producto, dándole una característica que no tenía ningún otro con su eslogan "*it's toasted*". Eso es elaboración: fijarnos en los detalles y definir nuestra respuesta. Una buena idea que no esté bien elaborada siempre quedará coja, porque será más sencillo encontrar ideas similares.

Coherencia interna: Por último, llegamos a la coherencia interna. Me gustaría poder decir que es innecesaria, proclamar el absurdo y lavarme las manos; pero no puedo. Resulta que la coherencia interna es muy necesaria. Incluso el precepto más absurdo debería sostenerse a si mismo para ser creíble.

Con las ideas y en la creatividad ocurre lo mismo. Lo que digamos tienen que tener sentido. Si no, el grueso del mundo lo rechazará, y no es para menos. Esto puede parecer un arma de doble filo, pero no lo es: no abogo por el rechazo de aquello que no comprendo; sino por el rechazo de aquello que, dado que lo comprendo, carece de sentido.

Educación Rural

La educación rural tiene importancia fundamental, para el desarrollo de cualquier país, en muchos países gran parte de la alimentación proviene de este sector. Por ello es un sector que requiere mejorar la calidad de la educación que se imparte en ese ámbito

La escuela rural es una institución unidocente, le corresponde al docente en forma simultánea atender a más de un grado en el mismo periodo de tiempo además de cumplir con funciones técnicas y administrativas de la dirección. Los docentes de las escuelas rurales, tienen que atender niños de todos los grados y con edades variadas, con distintas disposiciones y competencia de saberes, esto implica esfuerzos técnicos y científicos para la integración de los ejes con las áreas de aprendizaje en los proyectos de aula para el desarrollo curricular de este subsistema.

En vista de esta realidad, surge la necesidad que los docentes del sector rural realicen las adaptaciones metodológicas que contribuyan al manejo técnico del currículo de los diversos aspectos que conforman las características propias de este tipo de escuela. El docente de este sector puede contribuir de manera significativa en mejorar la calidad y eficiencia si encausan el desempeño docente, en la reflexión sobre su praxis educativa, en función o las características y necesidades del medio rural local, en metodología de la enseñanza, nuevos aprendizajes, que aborde al niño, niña y adolescente campesino con su cultura, su lengua, el empirismo adquirido en su vida familiar y comunitaria con sus prácticas sociales, además deberá desarrollar proyectos escolares cuyos resultados sean de utilidad para la vida diaria del estudiante campesino.

El docente de la escuela rural, en su rol de formador y transformador está obligado a actuar en correspondencia con las realidades, enfoques epistemológicos, ideologías y filosóficos que dominan la época postmoderna. Al respecto, comenta Lanly (2006), que los profesores para superar por si mismos los problemas que afectan a la escuela rural y a su propio desempeño, es imprescindible adoptar un enfoque renovado. Una manera de ver y entender la enseñanza del niño campesino que se adapte a sus necesidades reales y que dé al profesorado las soluciones necesarias y factibles.

De igual manera Morín (2001), plantea que el conocimiento debe partir del contexto y las necesidades del individuo y ofrecer un conocimiento socialmente válido, para que sea de calidad, cumpliendo con su función de ayudar a la integración social y aportar una formación para el mundo productivo.

De allí que los profesores de la escuela rural, están llamados a promover, orientar y desarrollar las capacidades intelectuales, morales y técnicas de los niños campesinos. Deben prepararlos para enfrentar, entender y resolver las dificultades, en su comunidad. Para ello requieren de orientaciones metodológicas curriculares que contribuyan a optimizar su desempeño docente realizando las adaptaciones correspondientes.

Por tanto una metodología teórica curricular, podría ser un elemento de trabajo importante y práctico para el docente rural. Una herramienta que contribuirá para que

los profesores adquieran componentes científicos, teóricos y prácticos que les permita realizar adaptaciones y ajustes de acuerdo a las necesidades e intereses del niño campesino y una planificación de los recursos que posee para esa finalidad.

En este marco de ideas, es de señalar que a pesar haberse desarrollado un programa para sensibilizar, preparar y capacitar a los docentes de la educación primaria, en el abordaje del Nuevo Diseño Curricular para la educación primaria Bolivariana, a los docentes del sector rural no se les hizo diferencias en relación al sector urbano, en cuanto a la adaptación curricular necesaria específicamente en la formulación de objetivos educacionales, diversificación de contenidos para adecuar la estructura curricular base a las características y necesidades de medio rural.

Por lo tanto existe la necesidad en la praxis educativa rural de una metodología de la enseñanza que partiendo de los ajustes curriculares, aborden el proceso enseñanza y aprendizaje, al niño campesino con su cultura, su lengua, los conocimientos que adquiere en su entorno familiar y comunal.

En este orden de ideas, la LOE (Ley Orgánica de Educación, 2009.), define: La educación en su Artículo 14, como un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. La educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en los procesos que tienen como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

La educación ambiental, la enseñanza del idioma castellano, la historia y la geografía de Venezuela, así como los principios del ideario bolivariano son de obligatorio cumplimiento, en las instituciones y centros educativos oficiales y privados.

Asimismo, en cuanto a la Educación rural, en su Artículo 29, señala que La educación rural está dirigida al logro de la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas en sus contextos geográficos; así mismo, está orientada por valores de identidad local, regional y nacional para propiciar, mediante su participación protagónica, el arraigo a su hábitat, mediante el desarrollo de habilidades y destrezas de acuerdo con las necesidades de la comunidad en el marco del desarrollo endógeno y en correspondencia con los principios de defensa integral de la Nación. Teniendo en cuenta la realidad geopolítica de la República Bolivariana de Venezuela, el Estado garantiza la articulación armónica entre el campo y la ciudad, potenciando la relación entre la educación rural y la educación intercultural e intercultural bilingüe.

Bases Legales

El estado venezolano le concede una gran importancia a la educación de los ciudadanos al hacer énfasis no solo en derecho de recibir educación sino en también la actualización y capacitación del personal en las diferentes áreas de desempeño. La capacitación gerencial de directores en ejercicios de planteles nacionales de Educación Básica está fundamentada en los artículos de la constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala en el artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad o de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión (p. 18).

Es decir, que la educación, que es un hecho de suma importancia, ya que no es cualquier cosa, se trata sobre la educación de nuestros hijos, del futuro del país, razón por la cual las personas responsables de ésta educación deben ser ejemplo para los

niños, es por ello que debe ser reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, por lo que estado esta en la obligación de brindar la capacitación y actualización permanente de los docentes.

Así se considera relevante citar nuevamente a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) que en su título IV, sección segunda de la administración pública expresa:

La Administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el ejercicio de la función política con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p. 23).

No es más, que el servicio que presta la administración pública al público en general. Bajo una serie de principios acatando la ley y al derecho

En referencia a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación los cuales establecen en su Artículo 36.

La educación estética tiene por objeto contribuir al máximo desarrollo de las potencialidades espirituales y culturales de la persona, ampliar sus facultades creadoras y realizar de manera integral su proceso de formación general. Al efecto, atenderá de manera sistemática el desarrollo de la creatividad, la imaginación, la sensibilidad y la capacidad de goce estético, mediante el conocimiento y práctica de las artes y el fomento de actividades estéticas en el medio escolar y extraescolar. Asimismo, prestar especial atención y orientar a las personas cuya ocasión, aptitudes e intereses estén dirigidas al arte y su promoción, asegurándoles la formación para el ejercicio profesional en este campo mediante programas e instituciones de distinto nivel, destinado a tales fines.

Cabe destacar que dichos artículos sirven de base a la capacitación actualización y adiestramiento del personal directivo, docente en las diversas funciones que desempeña, no solo como un deber sino como un derecho cuando afirma que el estado venezolano, ya que estimulará, garantizará y se obligará a facilitar las condiciones para el mejoramiento profesional en los roles específicos del cargo que desempeña.

En ese orden de ideas, el artículo N° 39 de la LOE (2009), indica que el Estado a través de los subsistemas de educación básica y educación universitaria diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y las ciudadanas, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el proceso metodológico que seguirá la Investigación; partiendo de la concepción de proyecto descriptivo. El empleo de la metodología en toda investigación, se justifica por la oportunidad de establecer un procedimiento sistemático dirigido al cumplimiento de los objetivos propuestos por tratarse de un problema práctico aun no resuelto. Asimismo, en este capítulo que se desarrolla a continuación se expone el tipo de investigación, diseño, sujetos de estudio, así como el procedimiento que se utilizará para la investigación.

En consecuencia, Hernández S. (2003), señala que el marco metodológico contiene la metodología a utilizar en el estudio y es la médula de la investigación, donde se tome en cuenta la población muestral o parte representativa del universo a investigar los instrumentos necesarios para recolectar los datos, su validez y confiabilidad (p.114).

Tipo de Investigación

La presente investigación se ubica en una de investigación de campo. Para Sabino (2008) la investigación de Campo “es la que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos (p.45)”. Este diseño de investigación permite la recolección de los datos claramente de la realidad, en el mismo sitio donde acontece el caso a estudiar. En este particular en el núcleo rural NER 091 que lo conforman 10 instituciones, pertenecientes al Municipio Torres, Carora Estado Lara.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye un plan general para obtener respuestas a interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación y desglosar las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

La presente investigación es de diseño no experimental. El diseño también es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. De acuerdo a los parámetros que se toman en cuenta para catalogar el diseño de una investigación la presente se caracteriza por ser no experimental que según Arias (2006), “El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado (p.26)”

Es decir, es una investigación donde no se modifica intencionalmente las variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar. En su contexto y espacio no se manipulan deliberadamente las variables: Capacitación, Valoración y Actitud ni se sustituyen las mismas y se analizan para sugerir acciones. En tal sentido Martínez (2010), expresa:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen (p.87).

Nivel de la investigación

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. En este estudio que se adelanta la investigación es de carácter descriptivo porque está orientada a la descripción, análisis e interpretación del objeto de estudio. Según Arias (ob.cit.) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24)”.

En concordancia con la teoría citada el nivel de esta investigación es descriptiva debido a que consiste, fundamentalmente, en caracterizar el fenómeno a estudiar, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, llegando a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El investigador no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables, no es solo un tabulador, sino que recoge los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados.

Sistema de Variable

Es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación. Arias (ob. cit., p.97). A continuación se presenta el sistema de variables, referido a la definición, operacionalización y especificación de las variables estudiadas mediante las dimensiones e indicadores.

Variables de Investigación: Tomando en cuenta los objetivos planteados en la presente investigación, se consideran dos variables

Variable 1: Roles Gerenciales

Definición Conceptual: Mintzberg (1973), los define como una serie de conductas que realizan los directivos de una organización, sin importar el nivel, durante el desarrollo de sus tareas y actividades.

Definición Operacional: los gerentes no solamente realizaban las funciones básicas administrar, sino que desarrollaban una mayor cantidad de roles gerenciales que no son mas que diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Variable 2: Creatividad

Definición Conceptual: Bono (2006), define la creatividad como la capacidad de crear, sobre todo, en el contexto artístico. La misma es entendida como una habilidad innata de los artistas. Esta concepción supone quedarse sólo en la capa más superficial del propio concepto. La creatividad es mucho más que el hecho de crear.

Definición Operacional. Tomando en cuenta esta investigación se puede decir que la creatividad es un rasgo fundamental del ser humano que debe ser estimulado para que sea parte importante de su vida.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Items
Roles Gerenciales	Roles del personal docente	-Mediador -Orientador -Investigador -Promotor Social	1 2 3 4
	Roles del personal directivo	-Líder -Motivador - Coordinador - Controlador - Competencias Comunitarias	5 6-7 8-9 10-11 12-13
Potencial Creativo	Niveles de creatividad	-Aprendizaje -Postulación -Desarrollo	14-15 16 17-18
	Características de la creatividad	-Fluidez -Flexibilidad -Originalidad -Elaboración -Coherencia interna	19 20 21 22 23

Autora: Elimar Arroyo

Sujetos de Estudio

El universo de esta investigación está conformado por los elementos seleccionados que sirviera como fuentes primarias de la información para el presente trabajo. Según Sabino (ob. cit.), “son aquellos que forman la población encuestada dentro de la investigación. (p.52).

Toda investigación, debe contemplar en su diseño la definición clara de la población y muestra a ser utilizada durante su desarrollo, con el fin de lograr que el resultado final tenga mayor posibilidad de ser válido. Este punto, es sustentado en los estudios realizados por Arias (ob.cit.), quien asegura que la población se refiere al conjunto de elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de la investigación.

Por otra parte, una población según Tamayo y Tamayo (2006), es definida como “La totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.92), por su parte, Chávez (2005), “Es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (p.162).

En este sentido, la población objeto de este trabajo de investigación es representada por los 29 docentes que labora en el núcleos rurales 091, perteneciente al Municipio Torres, Carora Estado Lara.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como técnica de investigación para el diseño de campo se utilizó la encuesta, la cual según Arias (ob.cit.), menciona que “las técnicas de recolección de datos don las distintas formas de obtener información (p.53)”. Al momento de llevar a cabo una investigación para la veracidad y posible efectividad de la misma se requieren aplicar distintos procedimientos que permitirán adquirir datos importantes para analizarlos y tener información fundamental para el completo desarrollo del estudio que se está ejecutando.

Dentro de las técnicas e instrumentos aplicables en una investigación se encuentra la encuesta. La cual Arias (ob.cit.), define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (p.67)”. Una encuesta es un instrumento observacional, que consiste en realizar un conjunto de preguntas normalizadas que se dirigen a una muestra determinada, esta se realiza de distintas formas de acuerdo a la manera en que se requiera obtener la información necesaria para el estudio.

En la presente investigación se aplicará como técnica de recolección de datos la encuesta mediante el instrumento de un cuestionario, al respecto Arias (ob.cit.), señala que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.(p. 67) Un cuestionario permite la obtención de datos de manera simple a través de ítems que son respondidos de acuerdo a lo que se establezca o como se necesite para analizar claramente los resultados, que son importantes para el desarrollo de la investigación que se está ejecutando.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez y confiabilidad forma parte fundamental de todo estudio ya que es la certificación de lo que en realidad se realizara a través de expertos que justifican el instrumento diseñado dando su opinión en cuanto a la estructura y contenido del mismo, asimismo pueden realizar observaciones y sugerencias. Para Tamayo y Tamayo (ob.cit.) validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato (p. 224)”. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En esta investigación se utilizará la técnica de Juicios de Expertos.

Al respecto Balestrini (2006) establece: “toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos” (p. 147). En atención a lo citado por los autores mencionados el

cuestionario será validado por expertos conformado por tres profesionales: un experto en metodología de la investigación y dos en el contenido o tema objeto de estudio, quienes, previa revisión y análisis de los ítems, emitieran el valoración del mismo. Sabino (ob.cit.), reafirma que la validez “indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida...”, “...Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir”.

Confiabilidad

Una vez validado el instrumento, se procedió a realizar la confiabilidad por medio de una prueba piloto a cinco (05) docentes que no forman parte de la muestra pero que presentan características similares. Luego con los resultados se calculo el coeficiente de Alpha de Cronbach. Según Ruiz (2002), los rangos y magnitudes para su interpretación son los siguientes:

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Para efectos de esta investigación el resultado fue de 0,91 lo que demuestra Muy Alta Confiabilidad en el instrumento para medir los objetivos de la investigación.

Técnicas de Análisis de Datos

Luego de la aplicación del instrumento y obtenida la información, se procesa para su análisis e interpretación de la misma. Según Balestrini (ob.cit.), “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen

respuestas a las interrogantes de investigación (p. 169)”. En tal sentido los datos serán organizados en categorías, presentadas en un cuadro demostrativo en gráficos de barras, cuya información se sometió al análisis, se le atribuye la valoración, apoyada en los constructos teóricos, en correlación directa con los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a los docentes de aula y con cargos directivos del NER 091 del Municipio Torres, estado Lara. A fin de Analizar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales.

En este sentido, se analizó la variable en estudio, utilizando los indicadores con sus respectivas dimensiones. La información registrada fue tabulada de acuerdo al número de ítems que conforman el cuestionario, presentado en cuadros que muestran las frecuencias y posteriormente en gráficos de barras, donde se exponen los promedios que evidencian la importancia de adoptar el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo en los docentes.

Del mismo modo, los cuadros y gráficos expresan en promedio los porcentajes de cada indicador con su respectivo análisis descriptivo. A continuación se presentan los resultados de cada uno de los ítems que describen la dimensión descritas en la Operacionalización de variable.

Según su punto de vista, considera que el personal directivo cumple con su rol gerencial, en cuanto a:

Cuadro 2.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Mediador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	Promover al docente de aula a aprender de su propia acción y reflexión para la toma de decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes.	2	29	0	0	5	71	0	0	0	0

Autora Arroyo (2017).

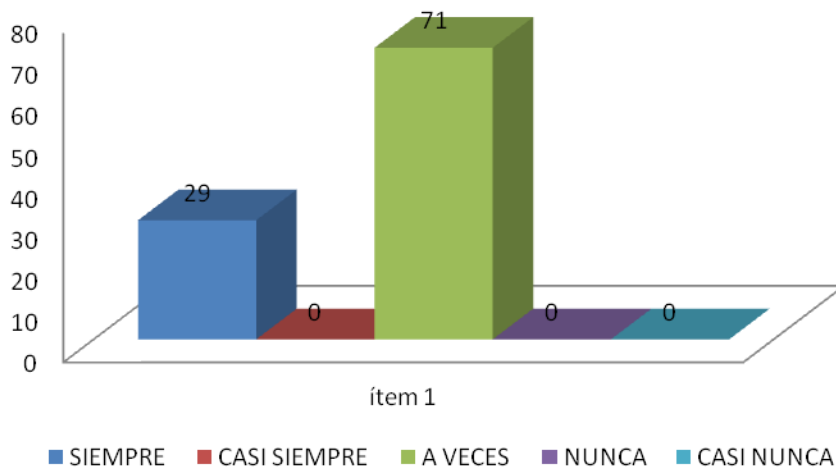


Gráfico 1. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Mediador.

Se observa en el cuadro 2, gráfico 1, para la Dimensión; Roles del personal docente. Indicador: Mediador, en lo que respecta al ítem 1, Promover al docente de

aula a aprender de su propia acción y reflexión para la toma de decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes. el 29% de los encuestados señalan que Siempre el personal directivo de la institución cumple con este rol, mientras que otro 71% opinó que A Veces representando el porcentaje mas alto.

Por lo antes planteado puede inferirse que la mayoría considera que el docente como mediador no alcanza el máximo nivel para llevar a los estudiantes al desarrollo potencial, cuando no es capaz de llegar por sí mismo. Por tanto, Para Ortega (2006), “el docente que aprende de su propia acción y reflexión es capaz a su vez de tomar decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes y un mediador entre la organización y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes (p.220).

En este sentido, la docencia es un proceso activo y organizado para responder al desempeño de los fines y propósitos de la educación, para así afirmar que se logre el desarrollo pleno de la personalidad del estudiante en igualdad de oportunidades e igualdad de condiciones. El docente está comprometido con la formación integral de un ciudadano con valores en función de todos los integrantes de la comunidad.

Cuadro 3.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Orientador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
2	El director en su rol de personal directivo estimula en la adquisición de hábitos de estudios y de trabajo.	2	29	2	29	3	43	0	0	0	0

Autora Arroyo (2017).

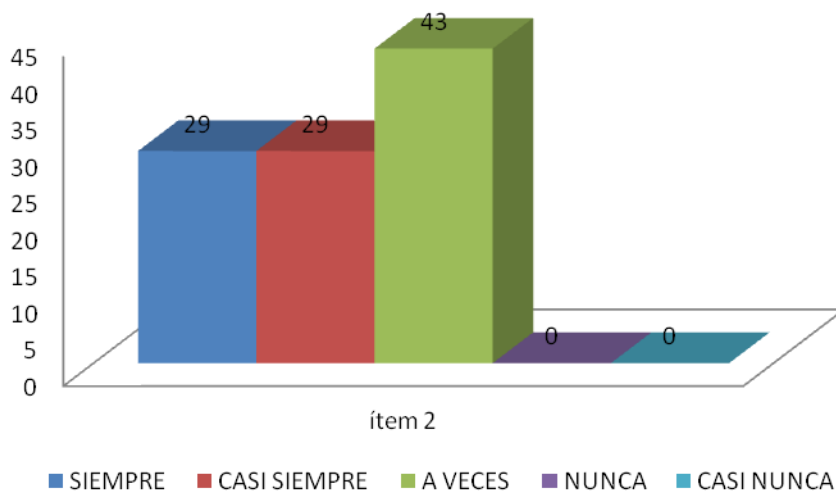


Gráfico 2. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Orientador.

En el cuadro 3, gráfico 2, para la Dimensión: Roles del personal docente. Indicador: Orientador, con relación al ítem 2, el 29% de los sujetos de estudio opinaron que Siempre el personal directivo estimula en la adquisición de hábitos de estudios y de trabajo., mientras que el 29% opinó que Casi Siempre y un 43% de los encuestados opinaron que A Veces.

Al respecto, y sustentado los resultados arrojados es oportuno mencionar lo citado por El Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009), en la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, estableció: Que el docente en su rol de orientador debe propiciar al educando atención como persona, tomar en cuenta sus necesidades, características e intereses, fomentar el conocimiento de sí mismo y del ambiente que lo rodea, igualmente intervenir y estimular la organización, coordinación y administración de los recursos humanos dentro y fuera del ámbito educativo, a fin de lograr objetivos educacionales (p.41).

En esta idea de enseñanza, se reconoce al docente como un orientador del estudiante en el proceso de aprendizaje, no se trata de un docente autoritario de la pedagogía tradicional que impone al estudiante qué y cómo aprender; ni tampoco del

docente no directivo que espera pacientemente a que el estudiante sienta la necesidad de aprender espontáneamente para facilitar su expresión.

Cuadro 4.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Investigador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	Indaga en cuanto a los métodos adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y debilidades del colectivo	0	0	0	0	3	43	2	29	2	29

Autora Arroyo (2017).

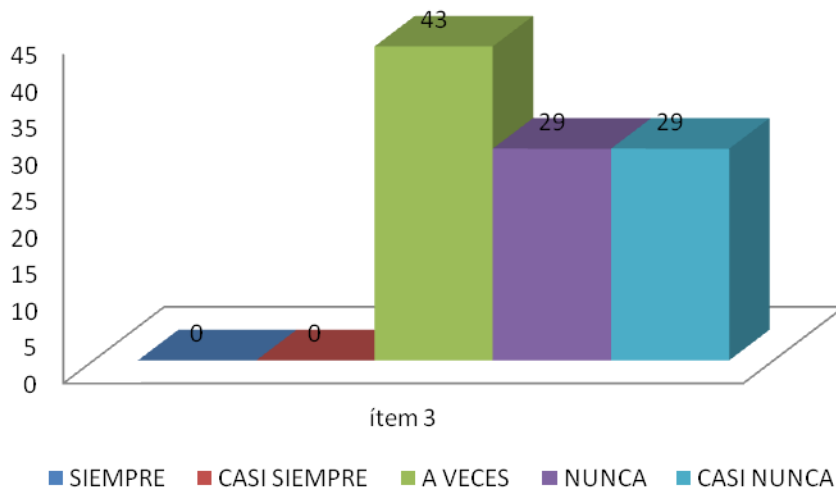


Gráfico 3. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Investigador.

En el cuadro 4, gráfico 3, en lo cuanto al ítem 3, Indaga en cuanto a los métodos adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y debilidades del colectivo, el 43% de los encuestados señalan que A Veces, representando el porcentaje mas alto, mientras que otro 29% opinó que Nunca y otro 29% que Casi Nunca.

Los resultados para este indicador, demuestra lo contradictorio con la caracterización que señala Misas y Oberto (2004), refieren que “El buen docente tan sólo puede transmitir adecuadamente su conocimiento, su saber, si lo domina con profundidad, y para dominarlo es necesaria la aplicación de la teoría en la práctica investigativa (p.247)”. El docente investigador esta al corriente de los métodos adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y que clarifique limitaciones y potencialidades así como debilidades del colectivo.

Cuadro 5.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Promotor Social.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	Promueve la participación del personal de la institución y la comunidad.	3	43	2	29	2	29	0	0	0	0

Autora Arroyo (2017).

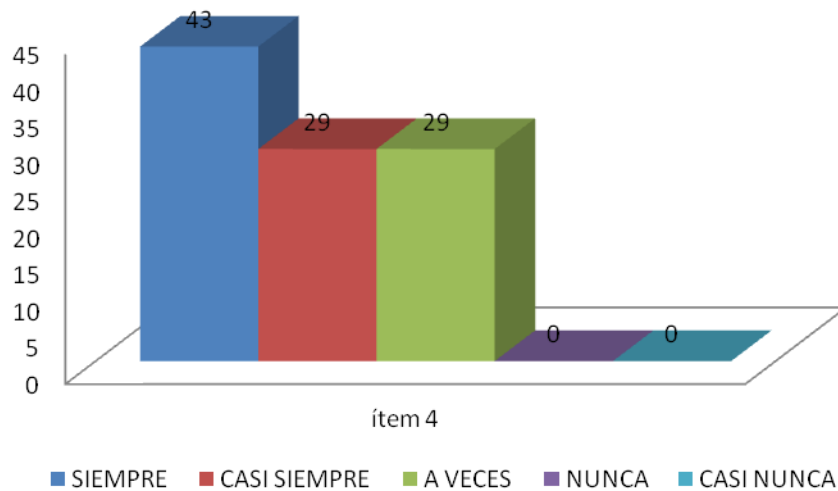


Gráfico 4. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal docente. Indicador: Promotor Social.

Tal como se observa en el gráfico 4, en cuanto al ítem 4, el 43% de los sujetos encuestados opinaron que Siempre el personal directivo Promueve la participación del personal de la institución y la comunidad, mientras que otro 29% opinó que Casi Siempre, otro 29% que Algunas Veces.

De acuerdo con Ander-Egg (2005), El docente promotor social, es el que interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos, a fin de lograr objetivos educacionales e integrar la comunidad a la organización y viceversa, donde juntos conforman un grupo, compartan experiencias, establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de estos objetivos planificados (p.44)

El desempeño docente se ve afectado muchas veces por el comportamiento que su directivo o su supervisor tenga sobre el, influyendo positiva o negativamente a como se manejan las estrategias comunicativas, y de motivación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales que se apliquen en las instituciones.

Cuadro 6.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Líder.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	La capacidad de organizar varias actividades de manera eficaz al mismo tiempo sin descuidar ninguna	1	14	2	29	4	57	0	0	0	0

Autora Arroyo (2017).

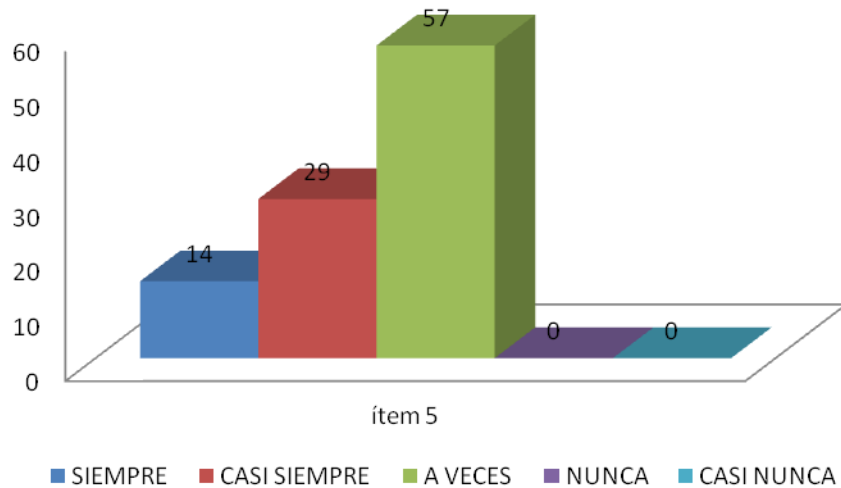


Gráfico 5. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Líder.

En apoyo con el gráfico 5, referente al ítem 5, se evidencia que el 14% de los encuestados señalan que Siempre el personal directivo cuenta con La capacidad de organizar varias actividades de manera eficaz al mismo tiempo sin descuidar ninguna, mientras que otro 29% opinó que Casi Siempre, otro 57% que Algunas Veces representando el porcentaje mas alto.

Dados los resultados, se puede decir el personal directivo en su condición de gerente educativo, debe tener presente que el liderazgo que ponga en práctica no debe ser absoluto, debe estar acorde con las realidades de la escuela y con las exigencias específicas de los docentes, a los cuales deben saber dirigir para el logro de los objetivos, lo que concuerda con lo planteado por Valdez (1998), quien señala que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de las metas” (p.84).

Por lo que el gerente de las instituciones educativas, debe asumir un liderazgo acorde con las características del personal docente a su cargo y tener presente que para ser líder de organizar su trabajo y dedicarle tiempo a cada una de las actividades sin descuidar ninguna.

Cuadro 7.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Motivador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	Propiciar la motivación al trabajo entre el personal docente.	0	0	3	43	2	29	0	0	2	29
7	Considerar las necesidades de las personas que dirige en cuanto al ambiente de trabajo	0	0	3	43	0	0	4	57	0	0

Autora Arroyo (2017).

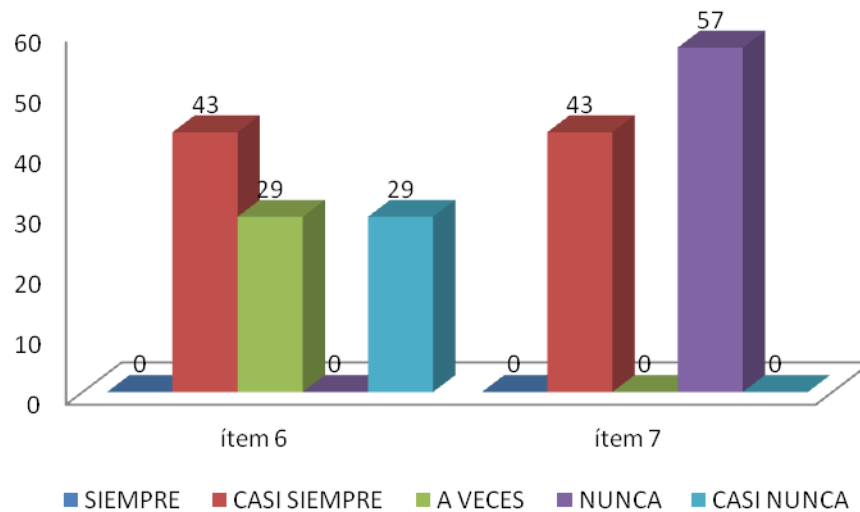


Gráfico 6. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Motivador.

En el cuadro 7, gráfico 6, para la Dimensión: Roles del personal directivo. Indicador: Motivador, con relación al ítem 6, el 43% de los sujetos de estudio opinaron que Casi Siempre el personal directivo Propiciar la motivación al trabajo entre el personal docente, mientras que el 29% opinó que A Veces y un 29% de los encuestados opinaron que Casi Nunca. En cuanto al ítem 7, el 43% de los sujeto respondió que Casi Siempre el personal directivo Considera las necesidades de las personas que dirige en cuanto al ambiente de trabajo, mientras que un 57% opinó que Casi Nunca.

Dado estos resultados se evidencia que la eficacia en el trabajo va a depender en gran parte de la motivación que el director proporciona a su personal, si le reconoce sus esfuerzos, sus progresos individuales y grupales, mantendrá en estos intereses por la institución y su nivel de participación será óptimo. Para Salazar (1999), la motivación que recibe el individuo en las instituciones es: Una de las más conocidas consideraciones gerenciales relacionadas con la conducta de las personas en una organización, tiene que ver con las razones por las cuales esas personas actúan, interactúan o trabajan en dicha organización, se dice que lo hacen para satisfacer sus

necesidades personales, económicas, de seguridad, de autorrelación, de afiliación y prestigio. (p.153).

Lo expuesto es trascendental e importante por cuanto el gerente, es el encargado de detectar, analizar, satisfacer las necesidades de las personas que dirige en el ambiente de trabajo, necesita gran claridad y precisión en el tratamiento de las mencionas necesidades de sus dirigidos.

Cuadro 8.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Coordinador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	Coordinar las actividades para que se realicen de forma armoniosa	1	14	4	57	2	29	0	0	0	0
9	Sistematiza con anticipación las actividades a realizarse para su eficaz cumplimiento	0	0	0	0	3	43	2	29	2	29

Autora Arroyo (2017).

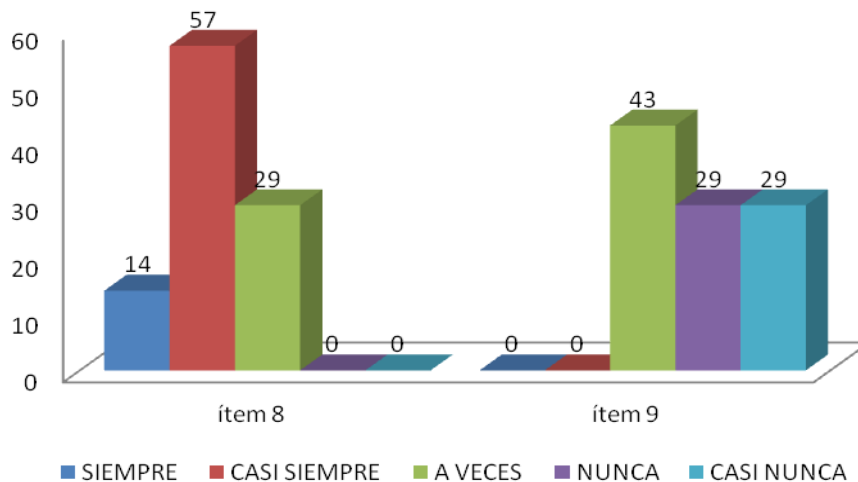


Gráfico 7. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo.

Indicador: Coordinador.

Tal como se observa en el gráfico 7, en cuanto al ítem 8, el 14% de los sujetos encuestados opinaron que Siempre el personal directivo Coordina las actividades para que se realicen de forma armoniosa, mientras que otro 57% opinó que Casi Siempre, otro 29% que A Veces.

En cuanto al ítem 9, apoyado en este mismo gráfico el 43% de los encuestados opinaron que A Veces Sistematiza con anticipación las actividades a realizarse para su eficaz cumplimiento, mientras que un 29% opinó que Nunca y el otro 29% que Casi Nunca.

Considerando los resultados arrojados en estos ítem y con base en la descripción dada para la dimensión e indicador el con este proceso se busca lograr el funcionamiento equilibrado de las dependencias de las instituciones escolares; la coordinación debe impedir que haga interferencia en las tareas que debe cumplir cada unidad y lograr la eficiencia requerida para la obtención de las metas y objetivos. La responsabilidad fundamental de la coordinación recae en el cuerpo directivo, el cual se encarga de informan de antemano las actividades a realizarse, el orden de importancia de las mismas y los recursos necesarios para su eficaz cumplimiento.

Cuadro 9.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Controlador.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	Verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado.	0	0	0	0	3	43	2	29	2	29
11	Comprueba el avance de las actividades y mide el progreso de la misma	1	14	1	14	2	29	2	29	1	14

Autora Arroyo (2017).

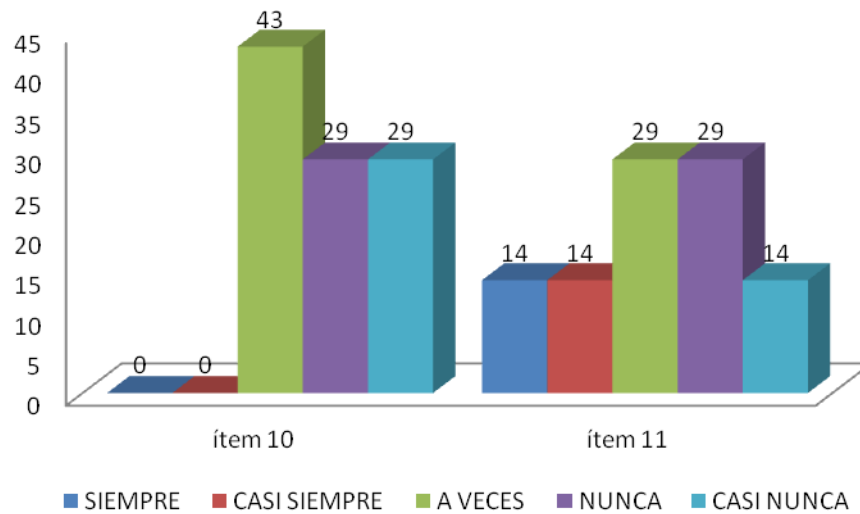


Gráfico 8. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Controlador.

En cuanto al ítem 10, apoyado en el gráfico 8, el 43% de los sujetos encuestados opinaron que A veces el personal directivo Verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, mientras que otro 29% opinó que Nunca y el otro 29% que Casi Nunca.

En cuanto al ítem 11, apoyado en este mismo gráfico el 14% de los encuestados opinaron que Siempre el personal directivo Comprueba el avance de las actividades y mide el progreso de la misma, mientras que un 14% opino que Casi Siempre otro 29% que A Veces, otro 29% opino que Nunca y finalmente un 14% que Casi Nunca.

La función administrativa de control, es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los docentes para asegurar que los objetivos y planes de la escuela se están llevando a cabo. “El control consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos” (Alvarado, 1998, p.76).

En este sentido, una vez que el plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso del mismo y poner en ejecución las acciones correctivas necesarias; estableciendo nuevas metas, formulación de planes distintos y la

modificación de la estructura; de ser necesario también realizará cambios en las técnicas de dirección y liderazgo.

Cuadro 10.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Competencias Comunitaria.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	Toma en cuenta la interacción social, dentro de su organización al igual que con la comunidad educativa.	0	0	2	29	3	43	2	29	0	0
13	Ejecutar comportamiento efectivo en la relación comunicativa cuando existe necesidad de esta	0	0	3	43	2	29	2	29	0	0

Autora Arroyo (2017).

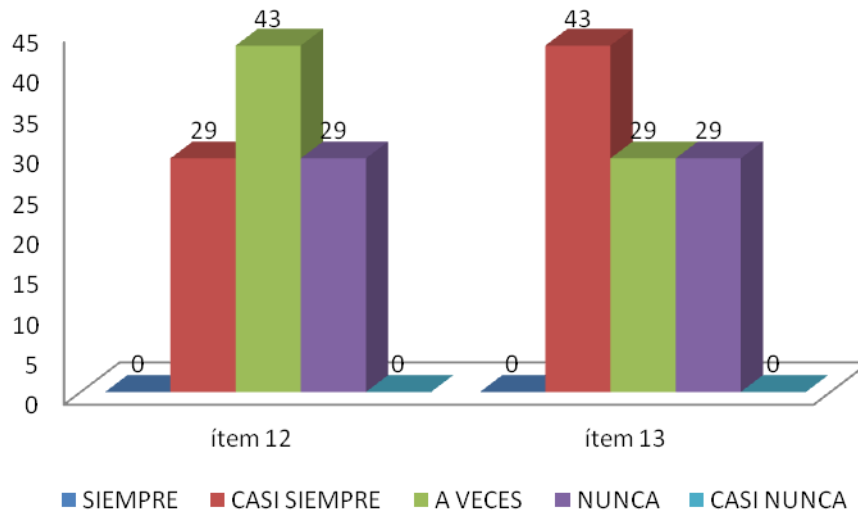


Gráfico 9. Distribución y porcentaje de la Dimensión Roles del personal directivo. Indicador: Competencias Comunitaria.

En cuanto al ítem 12, apoyado en el gráfico 9, el 29% de los sujetos encuestados opinaron que Casi Siempre el personal directivo Toma en cuenta la interacción social, dentro de su organización al igual que con la comunidad educativa, mientras que otro 43% opinó que A Veces y un 29% opino que Nunca. En cuanto al ítem 13, apoyado en este mismo gráfico el 43% de los encuestados opinaron que Casi Siempre el personal directivo cumple su rol gerencial en cuanto al comportamiento efectivo ante las relaciones comunicativas, mientras que un 29% opino que A Veces y finalmente un 29% que Nunca.

Considerando los resultados arrojados en este gráfico, se puede decir, el hecho de que el director y el docente logren una actuación competente como comunicador implica, según Fernández, (2001) “desarrollar una serie de conocimientos, sistemas de acciones y operaciones que pueden sistematizarse en habilidades y hábitos, que vayan conformando toda una cultura de la comunicación necesaria para quien tiene como centro de su trabajo al hombre” (p.95).

También es necesario el desarrollo de elementos metacognitivos en esta esfera, como pueden ser el conocimiento de sus propias posibilidades de éxito en la relación interpersonal, sus limitaciones, dificultades o sus mecanismos de control y compensatorios que le permiten superar barreras comunitarias.

Cuadro 11.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Aprendizaje.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	Observar como es la creatividad en los docentes de aula con una metodología de aprendizaje creativo	0	0	0	0	2	29	3	43	2	29
15	Coordinar actividades con estrategias flexibles que estimules al docente en el	1	14	2	29	4	57	0	0	0	0

desarrollo de su potencial creativo											
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Autora Arroyo (2017).

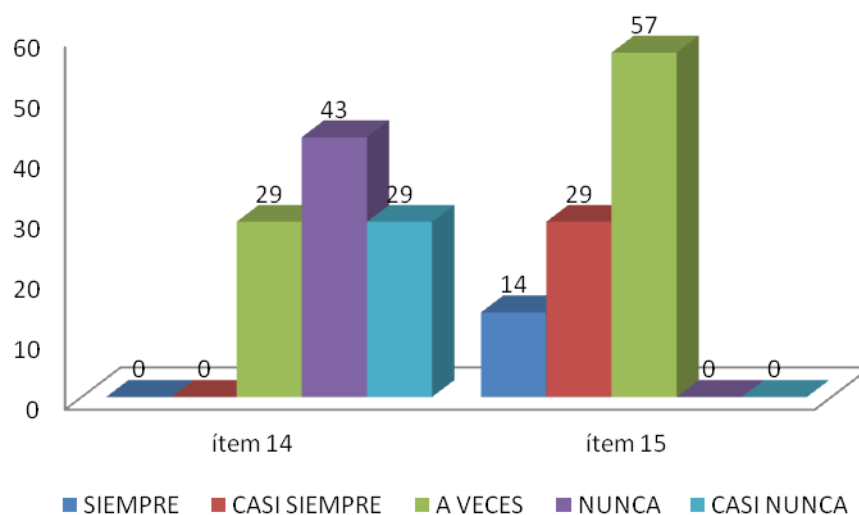


Gráfico 10. Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Aprendizaje.

En el cuadro 11, gráfico 10, con relación al ítem 14, el 29% de los sujetos de estudio opinaron que A Veces el personal directivo Observa como es la creatividad en los docentes de aula con una metodología de aprendizaje creativo, mientras que el 43% opinó que Nunca y el 29% opinó que Casi Nunca a esta interrogante.

En cuanto al ítem 15, el 14% de los sujetos respondió que Siempre Les Coordinan actividades con estrategias flexibles que estimules al docente en el desarrollo de su potencial creativo y un 29% opinó que Casi Siempre, mientras que un 57% opinó que A Veces.

En base a estos resultados se puede inferir que el personal directivo muy poco adopta la creatividad como lo señala, Bono (2006), que define la creatividad como la capacidad de crear, sobre todo, en el contexto artístico. La misma es entendida como una habilidad innata de los artistas. Esta concepción supone quedarse sólo en la capa

más superficial del propio concepto. La creatividad es mucho más que el hecho de crear.

Siendo el primer nivel el aprendizaje, ello implica aprender creatividad con una metodología de aprendizaje no-creativo, cual es la de seguir técnicas. Sin embargo, junto con tener un valor funcional en sí mismas, y constituir una frontera dentro del paradigma de la modernidad, pueden ser a su vez el puente hacia la percepción de los límites de nuestro paradigma actual, y por lo mismo una invitación a conocer nuevos paradigmas.

Cuadro 12.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad.
Indicador: Postulación.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	La capacidad que le permita desarrollar sus conocimientos a partir de la adquisición de un paradigma holístico	1	14	2	29	3	43	0	0	1	14

Autora Arroyo (2017).

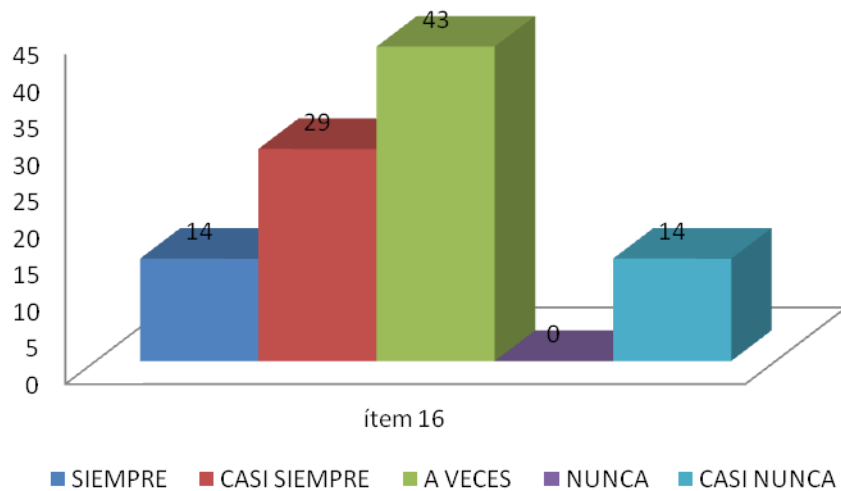


Gráfico 11. Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad. Indicador: Postulación.

En el cuadro 12, gráfico 11, para la Dimensión: Niveles de Creatividad. Indicador: Postulación, con relación al ítem 16, el 14% de los sujetos de estudio opinaron que Siempre el personal directivo les permiten desarrollar sus conocimientos a partir de la adquisición de un paradigma holístico, mientras que el 29% opinó que Casi Siempre, un 43% de los encuestados opinaron que A Veces y el 14% restante opinaron que Casi Nunca a esta interrogante.

Estos resultados, evidencian lo sustentándolo en la definición dada por Bono (ob.cit.), El segundo nivel marca mi postulación de que la creatividad se puede desarrollar a partir del conocimiento y adquisición de un paradigma o mapa mental más amplio que el que poseíamos previamente, convirtiéndonos con ello en personas con una mirada más amplia y profunda sobre el mundo, sobre los fenómenos y sus interrelaciones. Todo ello nos da un nivel general de creatividad superior, que luego se podrá dirigir a una aplicación específica. Esto lo ilustramos con un bosquejo del paradigma holístico, que supera al paradigma mecanicista, y con una breve referencia a que la democracia desde el paradigma holístico genera la posibilidad de un concepto de democracia más creativo.

Cuadro 13.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Niveles de Creatividad.
Indicador: Desarrollo.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
17	Instruye el proceso de transformación personal como vía para un desarrollo mas plano de la capacidad creativa	0	0	1	14	4	57	2	29	0	0
18	Muestra integración de su propia personalidad con el fin adquirir una visión del medio que lo rodea, más amplia y profunda	0	0	4	57	3	43	0	0	0	0

Autora Arroyo (2017).

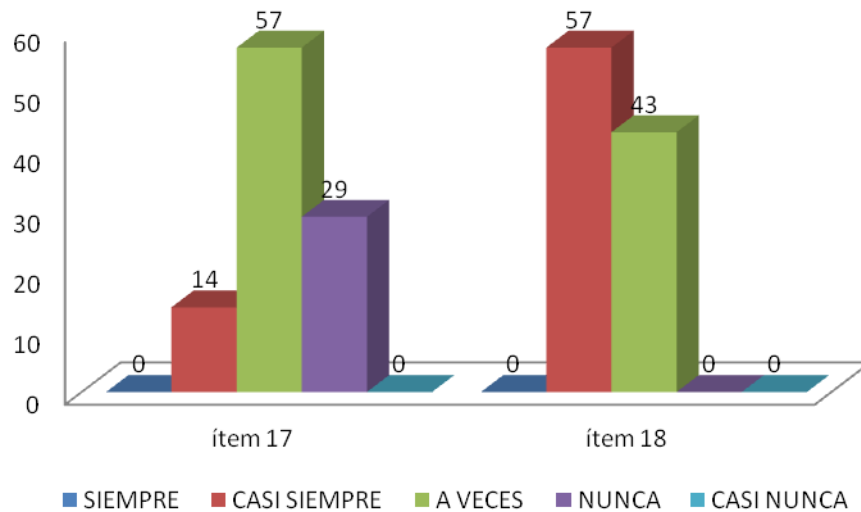


Gráfico 12. Distribución y porcentaje de la Dimensión Niveles de Creatividad.
Indicador: Desarrollo.

En el cuadro 13, gráfico 12, para la Dimensión: Niveles de Creatividad. Indicador:

Desarrollo, con relación al ítem 17, el 14% de los sujetos de estudio opinaron que Casi Siempre el personal directivo Instruye el proceso de transformación personal como vía para un desarrollo mas pleno de la capacidad creativa, mientras que el 57% opinó que A Veces y un 29% de los encuestados opinaron que Nunca. En cuanto al ítem 18, el 57% de los sujeto respondió que Casi Siempre el personal directivo Muestra integración de su propia personalidad con el fin adquirir una visión del medio que lo rodea, más amplia y profunda, mientras que un 43% opinó que A Veces.

Dado sustento a estos resultados es oportuno señalar lo plantado por Bono (ob.cit.) en cuanto al tercer nivel de la creatividad, está concebido como el desarrollo a través de realizar un viaje por el interior de uno mismo, lo que requiere de mapas de viaje interior. Aquí damos un paso más respecto de las anteriores modalidades de desarrollo de la creatividad, pues postulamos un proceso de transformación personal como vía para un desarrollo más pleno de la capacidad creativa. Con ello ésta deja de ser una adquisición teórica para constituirse en un patrimonio vivencial. Los paradigmas de este tercer nivel guían hacia una integración de la personalidad, con lo que no sólo adquirimos una visión del mundo más amplio y profundo, sino que nos transformamos nosotros mismos en personas más amplias y profundas.

Cuadro 14.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Fluidez.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
19	Naturalidad para dar distintas soluciones a un mismo problema en un tiempo determinado	0	0	2	29	0	0	0	0	5	71

Autora Arroyo (2017).

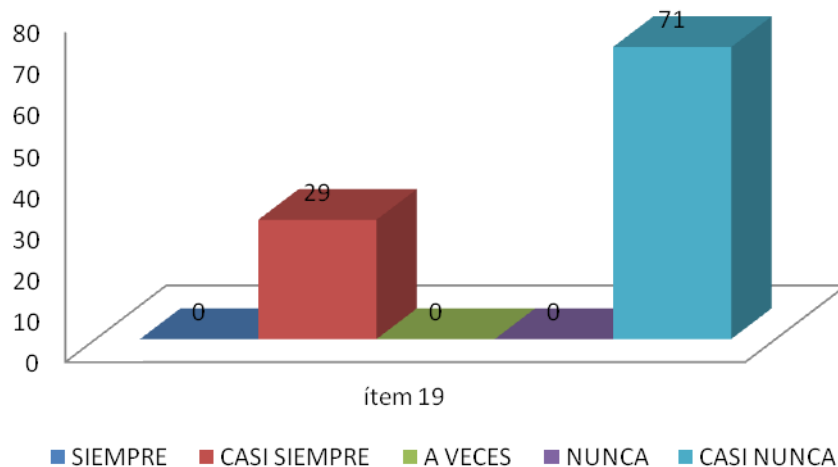


Gráfico 13. Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Fluidez.

Se observa en el cuadro 14, gráfico 13, para la Dimensión; Características de la Creatividad. Indicador: Fluidez, en lo que respecta al ítem 19, Naturalidad para dar distintas soluciones a un mismo problema en un tiempo determinado el 29% de los encuestados señalan que Casi Siempre el personal directivo de la institución cumple con este rol, mientras que otro 71% opinó que Casi Nunca representando el porcentaje mas alto.

Por lo antes planteado puede inferirse que la mayoría no considera una de las características básicas señaladas por Marín (1991), en el potencial creativo como lo es la fluidez, que se refiere al número de respuestas distintas que podemos dar a una misma pregunta en un tiempo determinado. Es el punto más básico de la creatividad, pues si no obtenemos un número amplio de respuestas a nuestra pregunta, ¿cómo sabremos si alguna de nuestras respuestas es la óptima? Así, cuanto mayor fluidez tengamos, más sencillo nos resultará llegar a una idea creativa.

Cuadro 15.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Flexibilidad.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
20	Flexibilidad al momento de poner en practica un pensamiento abierto para dar una respuesta o solución original ante la situación que se le presenta	0	0	1	14	3	43	3	43	0	0

Autora Arroyo (2017).

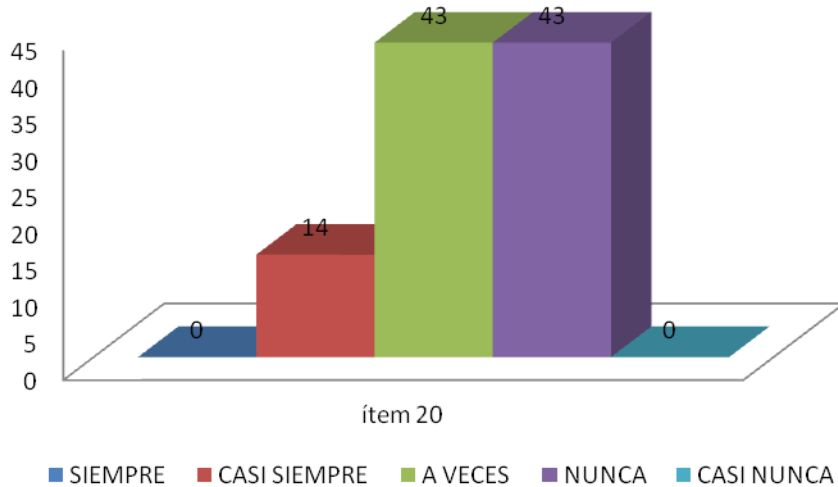


Gráfico 16. Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Flexibilidad.

En el cuadro 17, gráfico 16, para la Dimensión: Características de la Creatividad. Indicador: Flexibilidad, con relación al ítem 20, el 14% de los sujetos de estudio opinaron que Casi Siempre el personal directivo es Flexible al momento de poner en

practica un pensamiento abierto para dar una respuesta o solución original ante la situación que se le presenta, mientras que el 43% opinó que A Veces y un 43% de los encuestados opinaron que Nunca.

Al respecto, y sustentado los resultados arrojados es oportuno mencionar lo citado por Martin (ob.cit.), respecto a si la fluidez definía la cantidad de respuestas, flexibilidad define la diversidad entre éstas. Si yo quiero subir a un tercer piso y todo lo que se me ocurren son veinte maneras de subir las escaleras, no voy a tener tantas opciones como si pienso en usar el ascensor, escalar la fachada o subirme a un avión y saltar en paracaídas sobre el edificio para luego bajar. Para que algo sea creativo, es de gran ayuda tener un pensamiento flexible; pues, cuanto mayor sea nuestra flexibilidad, más respuestas distintas encontraremos y más posibilidades habrá de que encontremos una respuesta original.

Cuadro 16.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Originalidad.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
21	Es autentico al momento de poner en marcha su creatividad	0	0	3	43	3	43	1	14	0	0

Autora Arroyo (2017).

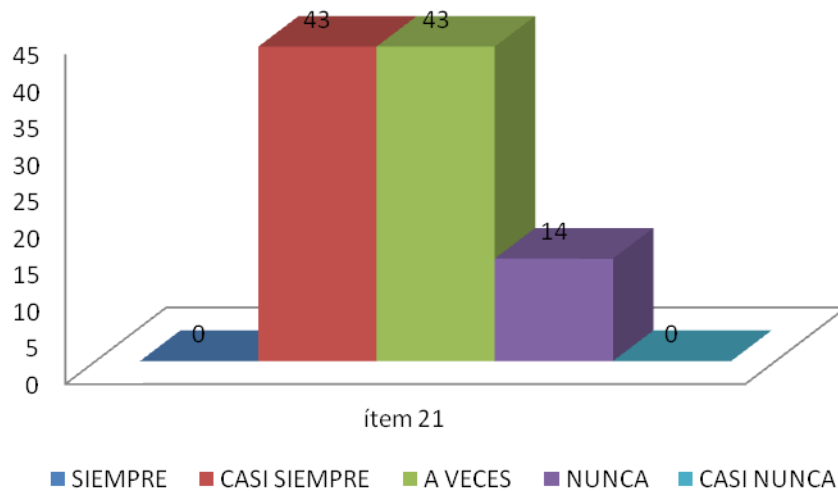


Gráfico 15. Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Originalidad.

En el cuadro 16, gráfico 15, en lo cuanto al ítem 21, Es autentico al momento de poner en marcha su creatividad, el 43% de los encuestados señalan que Casi Siempre, mientras que otro 43% opinó que A Veces y otro 14% que Nunca.

Los resultados para este indicador, demuestra lo contradictorio con la caracterización que señala Martin (ob.cit.), refiriéndose a la originalidad cómo de infrecuente es la respuesta a la pregunta dada. En mi opinión, se trata del punto clave de la creatividad: para que un objeto sea considerado creativo, normalmente ha de llamar la atención y cuando algo nos llama la atención suele ser porque se escapa de lo que consideramos la norma. Así, sitúo la originalidad en el centro de las cinco características, porque considero que las anteriores tienen confluyen en ella y las siguientes la refuerzan. Pero no nos equivoquemos, todas son necesarias y la originalidad en bruto no siempre tiene por qué ser un acierto.

Cuadro 17.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Elaboración.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
22	Elaborar ideas a las que no sea fácil remplazar	0	0	0	0	4	57	3	43	0	0

Autora Arroyo (2017).

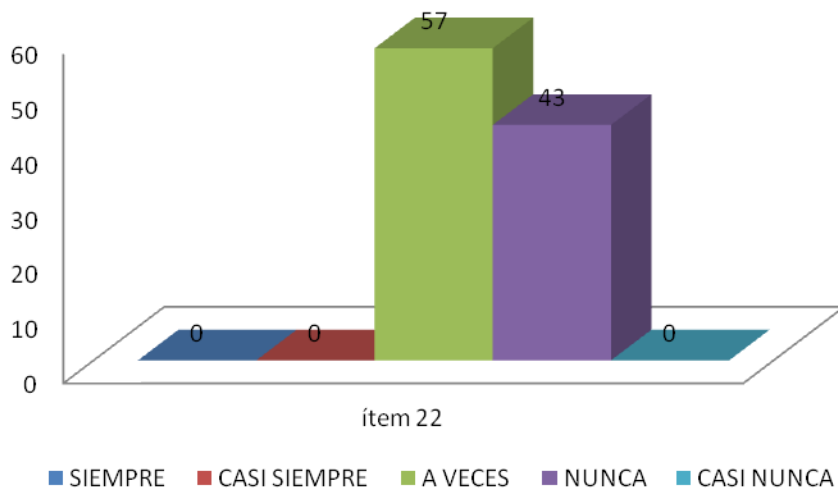


Gráfico 16. Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Elaboración.

Tal como se observa en el gráfico 16, en cuanto al ítem 22, el 57% de los sujetos encuestados opinaron que A Veces el personal directivo Elaboran ideas a las que no sea fácil remplazar, mientras que otro 43% opinó que Nunca.

De acuerdo con Martin (ob.cit.), la elaboración se refiere al conjunto de elementos que mejor definen o elaboran un objeto. Algo similar a lo que ocurrió con Lucky Strike en los años cincuenta: de repente, el tabaco era nocivo y las tabacaleras se encontraron con que mucha gente dejaría de fumar, así que tenían que luchar porque

siguieran haciéndolo. Lucky Strike definió su producto, dándole una característica que no tenía ningún otro con su eslogan "it's toasted". Eso es elaboración: fijarnos en los detalles y definir nuestra respuesta. Una buena idea que no esté bien elaborada siempre quedará coja, porque será más sencillo encontrar ideas similares.

Cuadro 18.

Opinión de los Sujetos de Estudio acerca de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Coherencia Interna.

ÍTEMES		Alternativas de respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
23	Es coherente al momento de platear sus ideas	0	0	0	0	2	29	5	71	0	0

Autora Arroyo (2017).

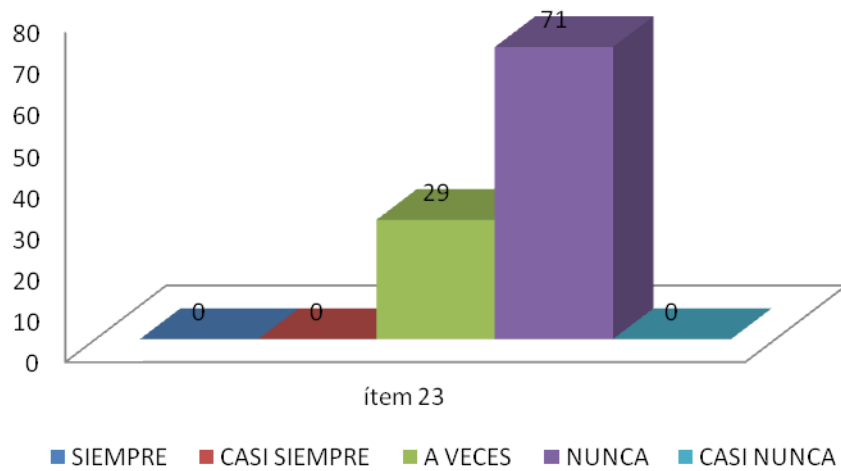


Gráfico 17. Distribución y porcentaje de la Dimensión Características de la Creatividad. Indicador: Coherencia Interna.

En el cuadro 18, gráfico 17, para la Dimensión: Características de la Creatividad. Indicador: Coherencia Interna, con relación al ítem 23, el 29% de los sujetos de

estudio opinaron que A Veces el personal directivo Es coherente al momento de platear sus ideas, mientras que el 71% opinó Nunca a esta interrogante.

Estos resultados, evidencian la poca reciprocidad que se les da al resto del personal dentro de la institución, sustentándolo en la definición dada por Martin (ob.cit.), en cuanto al indicador en el que se sustentan estos ítemes, la coherencia interna es muy necesaria. Incluso el precepto más absurdo debería sostenerse a si mismo para ser creíble.

Con las ideas y en la creatividad ocurre lo mismo. Lo que digamos tienen que tener sentido. Si no, el grueso del mundo lo rechazará, y no es para menos. Esto puede parecer un arma de doble filo, pero no lo es: no abogo por el rechazo de aquello que no comprendo; sino por el rechazo de aquello que, dado que lo comprendo, carece de sentido.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los datos considerando la información recolectada a través de la aplicación de los instrumentos al personal docente del NER 091 del Municipio Torres del Estado Lara, sobre el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales. Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al primer objetivo, quedó demostrada la necesidad de identificar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes, ya que en ejercicio de sus funciones, se evidencia que la planificación, organización, dirección y control no se cumplen. De esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada, considerando que no existe una sincronización entre las fases o dichas etapas. Además, existe una marcada tendencia a tomar decisiones sin la participación de los docentes, por tanto no se trabaja en equipo, ni se impulsa la acción del personal para lograr satisfacer los objetivos establecidos, lo cual genera una inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución educativa, cuando sus gerentes y docentes no consideran sus roles como necesarios para el mejor desarrollo de procesos gestados dentro de la institución.

2. En relación al segundo objetivo, el cual pretendía describir el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales, las habilidades del gerente no son aprovechadas oportunamente lo que puede mejorar el futuro de la institución en búsqueda del

perfeccionamiento, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, lo que es realmente importante para la mayoría de las personas creativas para extraer la creatividad a partir del involucramiento de su capital humano, de la innovación para una gestión gerencial creativa y potenciadora de acciones eficientes.

Finalmente para dar respuesta al tercer objetivo de reflexionar sobre la importancia de adoptar el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo en los docentes, es necesario resaltar que se debe evaluar el rol del gerente educativo por cuanto se observaron diferencias en cuanto a la opinión de los de los docentes, pues el éxito de las institución educativa y de cualquier organización está en relación directa con el sentido de pertenencia y con el compromiso que asumen los integrantes de la institución en el cumplimiento de las funciones administrativas y la aplicación de los indicadores de gestión.

Recomendaciones

Con el propósito de implementar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales se procede a la formulación de algunas recomendaciones que surgen del análisis de las conclusiones realizadas en la investigación, se considera pertinente presentar las siguientes:

1. Las instituciones educativas deben analizar la labor del director como líder creativo y entender que fomentar la creatividad, dependerá de generar un clima que cumpla con las exigencias y necesidades que esto implica, en un entorno que cada vez más aborda la creatividad como uno de sus focos de desarrollo.

2. El clima organizacional depende en gran parte de quienes lideran la organización y como esto repercute en los empleados, de ahí la importancia del líder creativo como gestor de nuevos procesos.

3. El gerente directivo deberá elaborar un proceso de gestión centrado en patrones estratégicos, que le permitan integrar las potencialidades en su equipo de trabajo (talento humano), y que faciliten la materialización de las metas en la organización, ejecutando coherentemente las acciones que planteó. Con ello garantizará que las barreras que se presenten en su actividad gerencial sean minimizadas, de tal manera, que entorpezcan su accionar.

4. Para las instituciones de educación el sujeto gerencial debe ser un gestor de las premisas de una calidad educativa, lo cual implica ser un docente comprometido, y a su vez que posea cualidades potenciadoras como ya se ha mencionado de motivación e integración, abierto a propiciar que los miembros de la comunidad muestren el interés en participar, en integrarse a las actividades que planifique el centro educativo, para así lograr la adaptación de la institución a las demandas socio-comunitarias del entorno.

5. Que la Zona Educativa en conjunto con el Ministerio del Poder Popular para la Educación, promueva capacitaciones con el propósito de fortalecer el liderazgo de los directores para beneficio del mejoramiento de la calidad gerencial en la educación.

6. Que el Estado a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación; promueva la dignificación de los directores de centros educativos a través de las evaluaciones de desempeño.

7. Diseñar e implementar talleres y cursos que pueden ser administrados, a través de jornadas y que permitan formar permanentemente a todo el personal directivo.

Considerando las conclusiones y recomendaciones planteadas en esta investigación, se espera que los docentes continúen comprometidos en desarrollar ideas innovadoras, mejoramiento continuo en los estilos de liderazgo de cada directivo, definir una cultura organizacional proactiva, que garantice la innovación y generación de procesos y acciones creativas permanentemente, para la mejora de la institución y el del personal de la misma.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Ander-Egg, E. (2005). Debates y propuestas sobre la problemática educativa: Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato. Rosario: Homo Sapiens.
- Antúnez, S. (2000) La Acción Directiva en las Instituciones escolares: Análisis y Propuestas. Editorial Horsori, S.I.
- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Guía para su elaboración (3ra edición) Oriol Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Armstrong, M. (2008). Manual de técnicas gerenciales.
- Alvarado, L. (1998). EL Gerente de las Organizaciones del Futuro. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Azuaje, Eduardo (2008). Talento Humano su capital gerencial. Primera Edición. Ediciones Urania, Grupo Pomaire de Venezuela, 2008.
- Balestrini, M. (2006). Como se elaboran proyectos de investigación. (2da. Edición) Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela
- Benavides, O. (2002) Competencias y competitividad. Colombia: Editorial Mc. Graw-hill
- Bittel, L. (2004). Enciclopedia del management. Madrid, España: Océano.
- Bono, G (2006). La creatividad y sus conexiones. Caracas. Editorial Simposio.
- Bower, J. (2000). Oficio y arte de la gerencia. Norma. Caracas, Venezuela.
- Blancos, A. y Recarey, S. (2009). La profesionalidad del maestro. Profesionalidad y práctica pedagógica. La Habana, Cuba.
- Carreras, C (2003). El potencial de la creatividad. Caracas. Editorial Hermanos Rodríguez. Segunda Edición.
- Chávez, N. (2005). Introducción a la investigación educativa. (2da. Edición) Editorial ARS Gráfica. Caracas.
- Chiavenato, I. (2001). Fundamentos de la Administración. Colombia: Mc.Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson. México.
- Chiavenato, I. (2006). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.
- Drucker, P. (2001). La sociedad posmoderna. México Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2001). La Competencia Comunicativa Docente: Exigencia para una Práctica Pedagógica Interactiva con Profesionalismo. Valencia-Venezuela: Candidus.
- Guédez Z. (2008). La Gerencia “Publicaciones Universidad Central de Venezuela”.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía ISSN 0798-9792 versión impresa, v.23 n.68 Caracas set. 2002.
- Hernández, P. (2003) el proceso de la investigación. Ediciones universidad central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Hernández S. (2003). Metodología de la investigación. (3da ed.) McGraw-Hill. México.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1999). Comportamiento de las Organizaciones. Toro, F. (1999). Desempeño y Productividad. Medellín: CIMCEL LTDA. Madrid: McGraw-Hill.
- Lafrancesco, G. (2004). Los cambios en la perspectiva etnometodológica. Editorial Cooperativa. Editorial Magisterio.
- Lanly, J. (2006). Manual para profesores rurales del área andina
- Lemus, L. (2009). Administración, dirección y supervisión de escuelas. México: Trillas.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria 5.929 de fecha 15 de agosto de 2009, Caracas.
- Lizarazo, B. (2001) Estrategias de Enseñanza y aprendizaje. Ariel: España.
- Marin, R. (1991). Manual de la Creatividad (Col.), Barcelona, Vivens Vives

- Martínez, G (2000). Importancia del cerebro. México. Editorial Prentice Hall.
- Martínez, H. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F. Cengage Learning Editores S.A.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. 3era Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Ministerio de Educación (2009). Modelo Normativo de Educación Básica. Oficina sectorial de planificación y presupuesto. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) Currículo Educación Primaria Bolivariano. Caracas
- Mintzberg, H. (1973). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Misas, G. y Oberto, M. (2004) La educación superior en Colombia. Editorial Travesías. Bogota, Colombia.
- Martínez, G. (2014). Funciones Gerenciales de los Directivos en las Instituciones Educativas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Santiago de Chile.
- Morales, B. (2005). El Perfil Profesional del Director para la Gerencia Centralizada. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Moreno, L. (2012). El rol orientador del docente para fomentar valores en las instituciones de Educación Básica. Trabajo de grado. Universidad del Zulia. Maracaibo
- Morín, E (2001) Pensamiento complejo. (Documento en líneas). Disponible en <http://www.multiversidadreal.org/folletos.asp>
- Ortega, R. (2006) Psicología de la Enseñanza y Desarrollo de personas y comunidades. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Paré y Lazos (2003) Escuela Rural y Organización Comunitaria. Instituciones
- Parraga, E. (1999). Educación en el 2000. Caracas: El Nacional.
- Pawlak, E. (2002). El vivir creativo. Teoría y práctica de la creatividad. Empresa Editorial Herder S.A, Barcelona, 2º edición 2002.
- Perdomo, A. (2013). El rol que desempeña el docente directivo como planificador, en

- las escuelas de la parroquia Tamaca, municipio Iribarren del estado Lara. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Piña, J. (2003) Representaciones, Imaginarios e identidad. Editoriales en tunja, Colombia.
- Quintín, R. (2006). La Gerencia Publica: del sistema de botín de gestión profesional. Revista venezolana de gerencia. Caracas
- Quintana, L. (2005). Creatividad y Tecnicas plásticas en educación infantil. Mexico: Editorial Trillas.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 8va Edición. México: Pentrice Hall.
- Rodríguez, F. (2013). El rol del líder como agente es motivar estudio dirigido a docentes directivos en la Educación Básica en el Núcleo Escolar Rural 155 “A” de la Parroquia Bolívar Estado Lara del Municipio Morán. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Rogers, S (2000). El ser creativo. Colombia Editorial Nueva Luz.
- Rojas, A. (2013). Funciones del directivo como agente de valores morales en la Educación Básica. Trabajo de Grado. URBE. Maracaibo
- Romero, M. (1999). Relación entre la Acción Supervisora y el Desempeño Laboral de los Docentes de Preescolar. Caracas: INSTIA-URU (Tesis de Maestría).
- Ruiz G, S. (2010). Práctica educativa y creatividad en Educación Infantil. Tesis doctoral. Málaga, España.
- Ruiz L, J. (1992). Gerencia Educativa. Nirgua, Venezuela.
- Sabino C. (2008). Como hacer una tesis. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Salazar, G. (1999). Gerencia en el Aula. Una Alternativa para la Educación. Maracay-Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sojo, L. (2000). Manual de Supervisor, Director y Docente de la Dirección de Educación del Estado Lara.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica. (5ª. ed.). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010). Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas Venezuela.

Valdez, M. (1998). La Gerencia Efectiva. Caracas: Planeta Venezolana, S.A.

Villasmil, M. (2006). Perfil por Competencias. Taller teóricopráctico. UNERMB. Junio de 2006.

Villegas, J. (2003). Desarrollo gerencial. Editorial Vega. Venezuela.

ANEXOS A

INSTRUMENTO PARA LOS DOCENTES

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

Estimado Docente:

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información sobre el rol del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes del NER 091 del Municipio Torres Estado Lara.

La información suministrada por usted, es de suma importancia para llevar a cabo el mencionado estudio, además la misma será tratada de forma confidencial por lo tanto no requiere de su identificación.

Se agradece altamente su colaboración y receptividad al responder la totalidad de las proposiciones planteadas.

Gracias por su colaboración

Prof. Elimar Arroyo.

DATOS DE LA INVESTIGACION

ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACION DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS DOCENTES

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes de los núcleos rurales, NER 091 del Municipio Torres, estado Lara.

Objetivos Específicos

Identificar el rol gerencial del personal directivo en la consolidación del potencial creativo de los docentes.

Describir el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo de los docentes.

Reflexionar sobre la importancia de adoptar el rol gerencial del directivo como estrategia para consolidar el potencial creativo en los docentes.

CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Roles Gerenciales	Roles del personal docente	-Mediador -Orientador -Investigador -Promotor Social	1 2 3 4
	Roles del personal directivo	-Líder -Motivador - Coordinador - Controlador - Competencias Comunitarias	5 6-7 8-9 10-11 12-13
Potencial Creativo	Niveles de creatividad	-Aprendizaje -Postulación -Desarrollo	14-15 16 17-18
	Características de la creatividad	-Fluidez -Flexibilidad -Originalidad -Elaboración -Coherencia interna	19 20 21 22 23

Instrucciones Generales:

A continuación se indican las instrucciones generales para responder el siguiente instrumento.

1. Lee detenidamente cada enunciado formulado.
2. Cada enunciado tiene varias alternativas de respuesta, por lo tanto debe seleccionar la que considere conveniente.
3. Marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente la opción que más se ajuste a su criterio.
4. Sólo deberá seleccionar una opción de respuesta.
5. La alternativas de respuesta se ajustan a la siguiente escala:

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

Prof. Elimar Arroyo

INSTRUMENTO PARA LOS DOCENTES

Según su punto de vista, considera que el personal directivo cumple con su rol gerencial, en cuanto a:	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	Casi Nunca
	5	4	3	2	1
1. Promover al docente de aula a aprender de su propia acción y reflexión para la toma de decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes.					
2. El director en su rol de personal directivo estimula en la adquisición de hábitos de estudios y de trabajo.					
3. Indaga en cuanto a los métodos adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y debilidades del colectivo					
4. Promueve la participación del personal de la institución y la comunidad.					
5. La capacidad de organizar varias actividades de manera eficaz al mismo tiempo sin descuidar ninguna					
6. Propiciar la motivación al trabajo entre el personal docente.					
7. Considerar las necesidades de las personas que dirige en cuanto al ambiente de trabajo					
8. Coordinar las actividades para que se realicen de forma armoniosa					
9. Sistematiza con anticipación las actividades a realizarse para su eficaz cumplimiento					
10. Verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado.					
11. Comprueba el avance de las actividades y mide el progreso de la misma					
12. Toma en cuenta la interacción social, dentro de su organización al igual que con la comunidad educativa.					
13. Ejecutar comportamiento efectivo en la relación comunicativa cuando existe necesidad de esta					
14. Observar como es la creatividad en los docentes de aula con una metodología de aprendizaje creativo					
15. Coordinar actividades con estrategias flexibles que estimulen al docente en el desarrollo de su potencial creativo					
16. La capacitación que le permita desarrollar sus conocimientos a partir de la adquisición de un paradigma holístico					
17. Adiestrarse para un proceso de transformación					

personal como vía para un desarrollo más pleno de la capacidad creativa					
18. El director en su rol de personal directivo muestra integración de su propia personalidad con el fin adquirir una visión del medio que lo rodea, más amplia y profunda					
19. Naturalidad para dar distintas soluciones a un mismo problema en un tiempo determinado					
20. Flexibilidad al momento de poner en practica un pensamiento abierto para dar una respuesta o solución original ante la situación que se le presenta					
21. Es autentico al momento de poner en marcha su creatividad					
22. Elaborar buenas ideas a las que no sea fácil sencillo encontrarle ideas similares					
23. Es coherente al momento de plantear sus ideas					

ANEXOS B

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

FORMATO DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Objetivo: Obtener su opinión de experto con respecto a la claridad, pertinencia y congruencia, de los ítemes, de la siguiente manera:

1. Claridad: representa la redacción correcta de cada ítem.
2. Pertinencia: considera la ubicación de la pregunta respecto a lo que se desea conocer.
3. Congruencia: se refiere a la relación coherente entre cada ítem.

Instrucciones

- Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de comenzar a contestar.
- Marque con una equis (X) la opción que a su juicio considera adecuada.
- Adicionalmente se presentan tres espacios con los criterios:
(D): Dejar;
(M): Modificar
(E): Eliminar.
(I): Incluir
- Finalmente, se presenta un espacio de observaciones para hacer las sugerencias que usted considere pertinentes para mejorar cada uno de los ítemes propuestos.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
 LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

CUADRO MATRIZ

Matriz de Validación de Expertos

Ítems	PERTINENCIA		CONGRUENCIA		CLARIDAD		DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR	OBSERVACIONES
	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											

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

TITULO UNIVERSITARIO: _____

POSTGRADO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

INSTITUCION DONDE LABORA: _____

FECHA DE VALIDACION: _____

Firma

C.I: _____

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe, _____ portador de la cédula de identidad _____, de profesión _____ hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por la Prof. Elimar Arroyo, cédula de identidad N° V-15.263.086.

El referido instrumento constituye parte de un trabajo de investigación del subprograma de maestría: Gerencia Educacional, cuyo título es: **ROL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA CONSOLIDACION DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS DOCENTES.**

Los resultados correspondientes a la experticia solicitada, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, aprobado con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante: _____

Observaciones (opcional): _____

En _____ a los _____ días del mes de _____ de 2017.

Firma: _____

ANEXO C

CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Tabla de Especificación

Estadísticos descriptivos		
	N	Varianza
ITE0001	05	0,48
ITE0002	05	0,90
ITE0003	05	1,00
ITE0004	05	1,00
ITE0005	05	1,57
ITE0006	05	1,00
ITE0007	05	1,00
ITE0008	05	0,90
ITE0009	05	1,00
ITE0010	05	0,62
ITE0011	05	0,48
ITE0012	05	1,00
ITE0013	05	0,81
ITE0014	05	0,57
ITE0015	05	0,62
ITE0016	05	0,90
ITE0017	05	1,00
ITE0018	05	0,67
ITE0019	05	1,00
ITE0020	05	0,90
ITE0021	05	0,90
ITE0022	05	1,00
ITE0023	05	0,90
		16,00
SUMA		18,10
N válido (según lista)	05	

$$\Sigma S^2_i = 16,00$$

$$S^2_t = 18,10$$

$$\alpha = 0,91 \text{ Alta confiabilidad}$$

Fórmula utilizada Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\Sigma S^2_i}{S^2_t} \right)$$