

LIDERAZGO TRANSFORMADOR DESDE LA FUNCIÓN GERENCIAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN PRIMARIA

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP FROM THE MANAGERIAL FUNCTION IN THE MANAGEMENT STAFF OF THE PRIMARY EDUCATION SUBSYSTEM

Rosa Aura Silva Macias

silvarosaura000@gmail.com

ORCID 0009-0004-7205-1875

Doctorado en Educación. Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson.
Valencia, Venezuela

Recibido 05/03/2024 - Aprobado 24/05/2024

Resumen

La escuela se presenta como una institución comprometida que desempeña un papel transformador en la sociedad al ofrecer una educación integral fundamentada en un desarrollo humano y global sostenible. El propósito de esta investigación es promover el liderazgo transformador desde la función gerencial del personal directivo en el subsistema de educación primaria. La metodología empleada es la investigación acción participativa, enfoque cualitativo. Los resultados evidencian que una gerencia educativa orientada hacia el liderazgo transformador facilita la creación de entornos de aprendizaje esenciales para lograr una gestión educativa efectiva. En conclusión, el liderazgo transformador se configura como una herramienta fundamental en el ámbito de la gestión escolar, ya que forma parte de las estrategias necesarias para lograr una educación de calidad.

Palabras clave: Gerencia, liderazgo transformador, personal directivo.

Abstract

The school is presented as a committed institution that plays a transformative role in society by offering a comprehensive education based on sustainable human and global development. The purpose of this research is to promote transformative leadership from the managerial function of management personnel in the primary education subsystem. The methodology used is participatory action research, qualitative approach. The results show that educational management oriented towards transformative leadership facilitates the creation of essential learning environments to achieve effective educational management. In conclusion, transformative leadership is configured as a fundamental tool in the field of school management, since it is part of the necessary strategies to achieve quality education.

Keywords: Management, transformative leadership, managerial staff.

Introducción

La Educación a principios del siglo XXI se ha visto afectada por un conjunto de elementos internos y externos que exigen importantes cambios, la necesidad de responder con éxito a las demandas de la sociedad y de las instituciones académicas con una demanda creciente requiere la capacidad de adaptarse para lograr mejoras significativas en el logro de la calidad educativa mediante la adopción de nuevas ideas y proyectos teóricos fundamentados en los recursos materiales de las personas. De igual forma, se ha convertido en un reto de la nueva gerencia, en personas y sus relaciones interpersonales, considerando qué se debe aprender, cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, constituyen actualmente algunos de los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

Situación problemática

Actualmente, en muchos países latinoamericanos un tema de interés principal lo representa la Educación y cómo puede ser reformada positivamente a nivel de la gerencia, para lograr los objetivos planificados de cada institución, se buscan los niveles educativos en un cambio que permita el desarrollo humano y profesional de los docentes, directivos y administrativos. Desde una nueva racionalidad, donde los autores que intervienen en el proceso educativo puedan autodeterminarse, sea posible la coparticipación en la toma de decisiones y en las actividades diarias, que exista un escalafón, pero no basada en el control, sino en la unificación de criterios y en la validez, para alcanzar necesidades y aspiraciones de todos los entes involucrados en la comunidad educativa.

En este sentido, Manes (2006) afirma que: *“La gerencia educativa es la herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización”* (p. 81). Aunado a esto, un gerente que motiva, controla, dirige y premia constantemente el trabajo realizado durante la ejecución de las actividades escolares y administrativas obtendrá éxito en la gerencia educativa. Asimismo, su estructura organizativa debe estar armónicamente conectada para tomar decisiones y establecer responsabilidades a cada uno de los involucrados en dicha gestión escolar.

Desde allí, deben salir directrices que regirán el sistema de manera equilibrada para garantizar un buen éxito y eficacia en sus operaciones. En este mismo orden de ideas, Blanco (2014) refiere que:

... el éxito organizacional es imposible sin que exista la excelencia individual, especialmente en los puestos gerenciales, pues demandan más que competencias técnicas; implican un sofisticado tipo de destreza social, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. El Liderazgo, permite unir a la gente en la obtención de un propósito significativo, a pesar de los inconvenientes y dificultades presentadas, y, en definitiva, mantiene a las organizaciones educativas libres de conflictos burocráticos y luchas de poder. (p.102)

Dentro de este planteamiento, se puede observar que el papel del nuevo gerente en educación no parece presentarse de manera fácil y sencilla, pues la gerencia en tiempos de cambios implica reflexionar acerca del

comportamiento y actitudes de los líderes el cual requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad más aún, porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder. Por ello, se requiere de otra visión de gestión en la educación actual.

Esto implica, que el gerente educativo debe ser un agente de cambio, de desarrollo social, cuya acción genere satisfacciones a la institución y a la comunidad educativa en general. Desde luego, se entiende que la gerencia educativa moderna e innovadora no es el resultado del compromiso de una sola persona, sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

Cabe destacar, que en Venezuela la gerencia educacional es ejercida en los planteles educativos por el director quien, dentro de sus múltiples funciones, está la de representar a la comunidad escolar como lo establece la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009), sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo.

Asimismo, refiere que la comunidad educativa está conformada por:

padres, madres, representantes, responsables, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y trabajadoras administrativas, obreros y obreras de las instituciones y centros educativos, desde la educación inicial hasta la educación media general y media técnica y todas las

modalidades del subsistema de educación básica. También podrán formar parte de la comunidad educativa las personas naturales y jurídicas, voceros y voceras de las diferentes organizaciones comunitarias vinculadas con las instituciones y centros educativos. (Capítulo 2, artículo 20, numeral 1)

Así, lo evidencia uno de los resultados obtenidos de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa, proyecto realizado por el Gobierno Bolivariano de Venezuela a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2014), los cuales resaltan que los estudiantes quieren aprender en un ambiente de respeto y atención, donde las lecciones están diseñadas para explorar el significado de la vida, estimular la curiosidad, comprender los problemas y desafíos de las realidades locales y globales de manera simple, también los resultados arrojaron que se requieren:

directores con liderazgo democráticos que deben concentrarse en lo pedagógico y no de tanto papeleo administrativo, trabajar con ética, liderar, ser más participativo con la comunidad, supervisar los acompañamientos pedagógicos permanentemente, conocer a sus estudiantes y la escuela en general. (p.40)

Desde esta visión, las instituciones de educación primaria del país requieren contar con personal directivo formado, competente para trabajar en ambientes de elevado dinamismo, incertidumbre y volatilidad, en un clima de participación y cooperación, disponiendo de conocimientos para gestionar variables del entorno, en aras de dirigir las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control con éxito en el contexto de la

gestión educativa que se ajusten a los fines educativos establecidas en la LOE (2009), la cual establece en su artículo 3 que *“se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia...”* (p.1).

Sin embargo, la realidad presentada en ciertas instituciones educativas difiere notablemente, en particular en las escuelas nacionales de Educación Primaria, situadas en el municipio Los Guayos del estado Carabobo. A partir del seguimiento realizado por la supervisora del Nivel de Educación Primaria Zonal, se han llevado a cabo múltiples observaciones y entrevistas con el personal de estas instituciones.

Desde la perspectiva del problema de investigación, en la unidad educativa Batalla de Junín, también ubicada en el municipio Los Guayos, se ha evidenciado una situación en torno a la ausencia de liderazgo en el personal directivo, cada vez tienden a emplear equivocadamente y a destiempo los canales de comunicación, la gerencia que ejercen, cuando lo hacen es totalmente autocrática, así como también la ausencia de incentivo hacia el personal docente para el logro de sus desempeños, la poca planificación existente es exigua y desfasada. En la mencionada institución, se evidencian carencias vinculadas con la escasa motivación del director para impulsar la participación comunitaria. Además, la capacidad de tomar decisiones en relación con temas que impactan tanto a la institución como a la comunidad se encuentra restringida. Los directivos muestran una baja disposición para

actuar como líderes en la promoción de la autogestión, lo cual podría lograrse mediante un esfuerzo colaborativo con las comunidades.

Asimismo, estas comunidades presentan diversas necesidades que podrían ser atendidas a través de la cooperación de todos los actores que forman parte de la vida escolar. Dicha investigación generó conciencia sobre la importancia de una gerencia adecuada dentro del sistema educativo escolar. Tomando en cuenta lo expuesto surge la siguiente interrogante: ¿Cómo incide el liderazgo transformador desde la función gerencial del personal directivo en la gestión escolar de las instituciones de educación primaria en el municipio los Guayos del estado Carabobo?

Cabe señalar, que la importancia del liderazgo en la construcción de soluciones en tiempos difíciles se explica a partir de este planteamiento en el desarrollo de la presente investigación, ya que los fines de la educación responden a factores sociales de la época que apuestan al cambio buscando el bienestar para una mejor convivencia, no es un misterio saber los diversos desafíos que aquejan en la gestión educativa actualmente. Por lo tanto, es esencial contar con un personal dispuesto y capacitado para lograr los objetivos, el cual debe ser orientado por un liderazgo transformador.

Propósito general

Promover el liderazgo transformador desde la función gerencial en el personal directivo de las escuelas nacionales de Educación Primaria ubicadas en el municipio los Guayos del estado Carabobo.

Descripción del enfoque teórico

Las teorías son un punto de apoyo, metafóricamente el corazón está representado en los objetivos. Más aún, si el abordaje es desde la perspectiva cualitativa. Sin una buena base fundamental todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez, ya que permiten ordenar el conocimiento de acuerdo al fenómeno de estudio. Además, sirve de apoyo para la interpretación de información recabada durante el mismo. A continuación, se muestra una descripción general de los postulados relevantes para la situación abordada.

Teoría sobre la Gerencia Educativa Manes (2004)

Las organizaciones deben contar con equipos directivos altamente calificados, con capacidades y habilidades que permitan a sus equipos involucrarse en un ambiente que estimule el interés y la participación en los distintos niveles de trabajo, motivando el crecimiento en el aprendizaje, y por ende el desempeño tanto individual como grupal de cada uno de ellos. En estas mismas líneas, cuando se trata de la gerencia educativa, se refiere a la gestión escolar, considerándola exclusivamente para quienes actúan como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Manes, (2004) en su investigación acerca de la Gestión Estratégica para las instituciones educativas de Argentina como:

un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar, y evaluar la

gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencial cultural. (p.18)

De acuerdo a lo anterior, la gerencia educativa se orienta hacia la vinculación con la comunidad, siendo responsable de la participación de la escuela en la búsqueda de solución a los problemas comunes de las instituciones, además de ser responsable del éxito o fracaso del centro educativo. Se puede concebir entonces, como un proceso de resolución de problemas que incluye planificación, diseño, implementación, control, evaluación y análisis.

Desde esta perspectiva, la gerencia educativa puede considerarse una herramienta verdaderamente útil para los directivos porque incide en la preparación del personal que puede convertirse en agentes de cambio dentro de la organización. Por ello, deben responder a las competencias gerenciales identificándolas y seleccionando las alternativas de resolución de conflictos más adecuadas, ya que acciones consistentes y sostenidas servirán como medio para implementar y mejorar continuamente el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Teoría sobre Gestión Gerencial y los procesos administrativos de Henry Fayol (1971)

La necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades, en esa época (principios del siglo XX), no existía una teoría administrativa completa que pudiera ser aceptable en los círculos académicos. Por ello, Fayol (1971),

presentó su propia teoría de la administración, mencionando que es preciso *"esforzarse en difundir las nociones administrativas en todas las capas de la población, la escuela tiene evidentemente un papel considerable que desempeñar en esta enseñanza"* (p.153).

En este mismo orden de ideas, la teoría sobre gestión gerencial propuesta por Fayol ha tenido un impacto significativo en la administración moderna, pues es considerado uno de los padres de la administración, desarrolló un enfoque sistemático que se centra en las funciones del gerente y la organización eficiente de las empresas, en su obra, "Administración Industrial y General", define catorce principios de administración que abarcan desde la división del trabajo hasta la centralización, y enfatiza la importancia de la planificación, organización, dirección y control como funciones clave en el proceso administrativo y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

1. La planificación: consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
2. La organización: en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
3. La dirección: en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.
4. La coordinación: en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
5. El control: consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

De igual forma, uno de los conceptos que emerge de la teoría de Fayol es la noción de liderazgo, que puede vincularse de manera relevante con el liderazgo transformador, se caracteriza por la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo cambios significativos en la cultura organizacional y en la forma en que se alcanzan los objetivos, subrayó también la importancia de que los gerentes no sean solo administradores efectivos, sino también líderes que guíen y eleven a sus equipos, promoviendo un ambiente donde la comunicación y el compromiso sean fundamentales. Por ello, el liderazgo transformador, en este sentido, se alinea con varios principios de este autor.

A manera de ejemplo, la importancia de la unidad de mando y el principio de la jerarquía pueden ser vistos como estructuras que los líderes transformadores deben utilizar para empoderar a sus equipos, favoreciendo un ambiente en el que se fomente la creatividad y la innovación, también enfatizó la motivación como un elemento clave en la dirección de los empleados, coincidiendo con la idea del liderazgo transformador de que un líder exitoso es aquel que no solo asigna tareas, sino que también inspira a sus seguidores a superar sus propias expectativas.

De igual modo, en cuanto al apoyo de esta teoría para la investigación se evidenció en que los informantes clave manifestaron sobre la planificación y la anticipación de cambios organizacionales se vincula con la capacidad de los líderes transformadores para hacer frente a las dinámicas del entorno, y se adapta, alineando la visión de la organización con las necesidades de sus colectivos y del contexto externo, también alegaron que un líder transformador

no solo se ocupa de las tareas administrativas, sino que también actúa como un agente de cambio, fomentando un clima positivo que estimula el crecimiento personal y profesional de todos los involucrados en el proceso educativo. Aunado a esto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que los líderes utilizan para implementar su visión y guiar a sus equipos hacia el logro de metas compartidas.

Método

La metodología empleada fue la investigación acción participativa, enmarcada en el paradigma sociocrítico que presenta características particulares y la distingue de otras opciones bajo el enfoque cualitativo. Entre ellas, se puede señalar la manera en que se aborda el objeto de estudio, los objetivos que se persiguen, la participación activa de los actores sociales involucrados en el proceso investigativo, así como los diversos métodos aplicados y los resultados obtenidos.

En cuanto al objeto de estudio, se inicia con un diagnóstico preliminar y se lleva a cabo una consulta a diferentes actores sociales para recoger sus percepciones, opiniones y puntos de vista sobre un tema o problemática que se busca transformar, tomando en cuenta el lenguaje utilizado por los informantes clave y la realidad holística desde su perspectiva, respetando las particularidades de la muestra obtenida a partir de sus experiencias y vivencias. Al respecto, Latorre (2007) señala en su planteamiento que:

son cuatro las características que presenta esta metodología, a saber: cíclica, recursiva, porque pasos similares tienden a repetirse en una secuencia similar;

participativa, ya que los involucrados se convierten en investigadores y beneficiarios de los hallazgos y soluciones o propuestas; cualitativa, porque trata más con el lenguaje que con los números, y reflexiva, pues la reflexión crítica sobre el proceso y los resultados son partes importantes en cada ciclo. (p.28)

De lo anterior, se puede justificar el método de la investigación acción participativa al señalar que el investigador debe promover intercambios constructivos con la comunidad, abordando conjuntamente todas las etapas del proceso investigativo y de intervención social, en la gestión escolar. La finalidad es transformar una situación, dinámica o realidad específica, lo que resulta fundamental para entender la intervención social, junto a otros factores como motivaciones, emociones y aspiraciones que se consideran en el estudio.

Esto, en concordancia con Martínez (2012), cuando expresa que: *“el actor social provee información importante respecto a su conocimiento de las realidades”* (p.102). En esta misma dirección se orienta, al señalar que los informantes clave son aquellas personas capaces de dar testimonios pertinentes acerca de acontecimientos que han vivido y sentido.

Por ello, mediante la reflexión dialógica de su experiencia vivida, se logró aprehender puntos de vista diversos basados en la experiencia y conocimiento que tienen respecto a la formación gerencial de los directivos de Educación Primaria. En esta investigación, los informantes clave fueron elegidos con más de 15 años de experiencia en cargos directivos en instituciones de educación

primaria, se incluyó tres directores y una supervisora de educación primaria de la parroquia de los Guayos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Caracterización y Codificación de los Informantes Clave

Informantes clave	Cantidad	Codificación	Características
Directora UE Batalla de Junín	1	DIR1	- Experiencia y conocimiento en el talento educativo - Dispuestas al cambio - Vocación docente
Directora UE Egidio Montesinos	1	DIR2	- Interés por el tema - Responsabilidad en sus estudios - Vocera comunitaria - Asistencia estable
Directora UE Jacinto Lara	1	DIR3	- Responsabilidad y con criterio propio - Conocimiento en todas las áreas de educación primaria - Coordinadora territorial. - Experiencia con más de 15 años
Supervisor	1	SUPV1	- Experiencia en los circuitos educativos zonal - Responsabilidad y con criterio propio - Conocimiento en habilidades gerenciales en educación primaria

Técnica y procedimiento

Las técnicas para recopilar la información son los métodos empleados por los investigadores para su recolección en el contexto, donde se desea abordar la acción investigativa, con el propósito de buscar las posibles soluciones a una problemática con características y causas de origen particulares. Es importante destacar, que en la presente investigación se emplean las técnicas de observación participante y entrevista semiestructurada.

Asimismo, la investigadora aplicó la observación desde la fase del diagnóstico hasta la replanificación del plan inicial, lo que permitió una participación directa en la acción influenciada por la dinámica social, contribuyendo así a la transformación de la realidad. Aunado a esto, Sierra (2013) señala que: la entrevista semiestructurada *"...es más que el diálogo entre dos o más personas, en el cual hay entrevistador y otro entrevistado, cuyo propósito es cumplir con la función de obtener información de individuos o grupos para facilitar información"* (p. 63).

Es esencial subrayar que, para alcanzar de manera efectiva los objetivos de esta investigación, se consideraron las observaciones de Martínez (2009), quien enfatiza que:

los sujetos investigados son auténticos coinvestigadores, participando activamente en el planteamiento del problema que va a ser investigado (que será algo que les afecta e interesa profundamente), en la información que debe obtenerse al respecto (que determina todo el curso de la investigación), en los métodos y técnicas que van a ser utilizados, en el análisis y en la interpretación de los datos y en la decisión de qué hacer con los resultados y qué acciones se programarán para su futuro.(p.240)

De igual manera, se empleó un guion de entrevistas que facilitó la sistematización del proceso, se prestó atención a las grabaciones y se realizó la transcripción en formato digital, utilizando la información proporcionada por las informantes clave a través de entrevistas abiertas.

A partir de esto, se llevaron a cabo categorizaciones y triangulaciones. Este proceso metodológico demostró ser altamente dinámico, ajustándose conforme avanza el estudio, generando continuamente códigos y nuevas categorías, lo que permite al investigador desarrollar la capacidad de comparar los materiales y descubrir las interrelaciones entre los datos.

Resultados del análisis

En este contexto, se ratificó la importancia de las categorías de liderazgo transformador y función gerencial. De estas categorías, surgieron subcategorías que aportan de manera significativa. En particular, la subcategoría relacionada con la gestión de procesos de enseñanza y aprendizaje destaca la necesidad de evaluar el apoyo técnico y administrativo a través de programas de formación continua. Esto es esencial para que los docentes puedan enfrentar de manera efectiva los desafíos de la comunidad educativa, como la falta de recursos y el rendimiento académico de los estudiantes.

Además, se subrayó que el acompañamiento pedagógico debe ser constante, con una retroalimentación adecuada y un enfoque de liderazgo transformador. Al respecto, Bolívar et al., (2017), afirman que los líderes necesitan crear un espacio para brindar capacitación y educación continua, lo que se reflejará en un mejor desempeño tanto de docentes como de estudiantes. En relación a la subcategoría clima organizacional, aportaron ideas como la capacidad para el desarrollo efectivo de la gestión escolar va desde reconocer los logros del colectivo, la valoración al trabajo en equipo, el seguimiento y control evaluativo

del personal desde una perspectiva conciliadora y crítico en un ambiente sano y flexible en lo laboral.

De igual forma, con la subcategoría perfil del director, desde la percepción de los informantes clave, se puede inferir que el liderazgo transformador es una habilidad innata o aprendida ejercido por personas independientemente de su posición institucional, creencias personales, son capaces de motivar, dirigir e incitar a la acción del logro de los objetivos a los colectivos del proceso educativo. Además, aportaron que el líder es quien moviliza a los grupos en una dirección, es el consolador de las acciones comunitarias de la triada (familia, escuela y comunidad), motiva, en el proceso enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, esta labor exige trascender de la simple gestión administrativa y prestar atención en lo pedagógico, requiere del ejercicio de funciones personales, políticas y culturales del liderazgo, implementar estrategias para liderar y gestionar la gerencia educativa entre acuerdos dirigidos, hacia las metas propuestas logrando que las instituciones sean más efectivas. En relación a la toma de decisiones, manifestaron que la dirección escolar forma parte del quehacer diario e implica la existencia de una dificultad que puede ser abordada para encontrar su solución desde diferentes alternativas, la selección más acertada dependerá de la información manejada respecto a la situación de la racionalidad del gerente.

Esto implica que, el personal directivo como líder transformador realiza unas series de actividades que le permite pensar y razonar sobre situaciones buscando alternativas viables de solución, tomando decisiones oportunas, y

generando un ambiente de confianza con una comunicación asertiva, basada a sus conocimientos gerenciales para motivar al personal de la institución escolar, así mismo domina las técnicas y metodologías del nivel educativo, para una gestión de calidad. Tal como se muestran los resultados en la tabla 2.

Tabla 2

Planificación

Plan estratégico para la sensibilización del liderazgo transformador			Tiempo: 8 horas		
Objetivo general: Promover el liderazgo transformador desde la función gerencial en el personal directivo de las instituciones primarias ubicadas en el municipio los Guayos, estado Carabobo					
Objetivos específicos	Contenido	Estrategias metodológicas	Evaluación	Recursos	Responsable
Sensibilizar al personal directivo de la institución al logro de los objetivos propuestos en la organización escolar, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional	Modelo Relaciones Interpersonales Tipos Definición Características	Charla reflexiva Exposición de los temas por parte de la Facilitadora	Autoanálisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos, las relaciones interpersonales. Después de un ejercicio práctico, los participantes son guiados a través de un proceso de reflexión.	Humanos Directivos Docentes	Magister Rosa Silva
Ejecutar un taller reflexivo al colectivo donde se reconozca la importancia de las habilidades gerenciales dentro de las instituciones educativas	Habilidades Gerenciales Manejo de Conflictos	Charlas reflexivas en vía online, reuniones por videos llamadas sobre el Video liderazgo transformador para el cambio. Se pone en práctica el entorno virtual, mediante preguntas sobre el video, utilizando la herramienta Zoom, por internet	Presentación de las habilidades gerenciales desde el enfoque de la administración y el liderazgo en el rol del gerente educativo, con participaciones del colectivo a través de intercambios de experiencias. Efectuándose un Conversatorio sobre las funciones gerenciales y la gerencia en tiempos de cambio del siglo XXI, con cada grupo, Alusiva con estrategias dinámicas sobre el liderazgo Cierre: Conclusiones sobre el video y preguntas alusivas, sugerencias del colectivo	Materiales Computadora Internet WhatsApp	

En la tabla 2, se reflejan los aportes de los participantes a través del plan estratégico se realizó la jornada sobre sus inquietudes, proyectos y todos los aspectos necesarios para una mejor comunicación, manifiestan que son consciente, de que un buen líder debe conocer a las personas con las cuales trabaja, saber cuáles son sus relaciones interpersonales, motivaciones para poder dirigir acertadamente, así mismo dijeron que en las múltiples actividades administrativas el líder debe involucrarse con su personal, no mostrarse aislado, sino demostrar que es un miembro que pretende y contempla el cumplimiento de las metas institucionales. Y, que el líder debe preocuparse por la capacitación de su personal, debido a que de esta manera se promueve la calidad en la Institución.

Es tarea del director de la Institución estar presente en cada tarea o actividad para que pueda subsanar cualquier conflicto que se presente, a través de una comunicación eficaz en pro de una buena gestión educativa. Por ello, el logro de los objetivos propuestos en esta investigación fue el de Promover el liderazgo transformador desde la función gerencial en el personal directivo de las Escuelas Nacionales en el subsistema de Educación Primaria ubicadas en el municipio los Guayos del estado Carabobo, se evidenció con el plan estratégico una integración positiva y receptiva, sin embargo aún existe por parte de algunos actores sociales, resistencia al cambio, pero que con el entusiasmo de los participantes se han ido incorporando.

Se observó que ciertos participantes, quienes inicialmente mostraban desmotivación, comenzaron a reconocer la relevancia del plan estratégico destinado a fomentar la sensibilización sobre el liderazgo transformador. Este

proceso les permitió entender la necesidad de estar integrados para mejorar su calidad de vida y abordar sus problemas de manera conjunta, a través de acciones colaborativas e integradoras.

Es fundamental considerar la intención de la organización escolar para que todos los grupos que integran la institución puedan fortalecer los valores a través de su participación en las diversas actividades programadas. En estas actividades, deben prevalecer la solidaridad, la paciencia, la flexibilidad y la disposición para realizar las tareas de manera adecuada y mejorar en beneficio de la comunidad.

A tal efecto, se hace necesario diseñar acciones continuas que fomenten la participación, el trabajo en equipo y la capacitación de todos los involucrados, de modo que comprendan la relevancia de que el director ejerza de manera efectiva sus habilidades gerenciales, las actividades del plan de acción facilitaron la comunicación entre los directivos y los docentes, orientando las acciones hacia la valorización del saber y el hacer.

Conclusiones

En este sentido, el liderazgo transformador desde la función gerencial en el mejoramiento de la gestión escolar y la formación integral en el proceso de aprendizaje y enseñanza, viene a ser un agente transformador en la organización educativa, así como el éxito de los docentes y alumnos, ya que abarca dimensiones emocionales, como también profesionales, que buscan la creación de entornos adecuados de aprendizaje al igual que un mejor clima laboral. Por cuanto, el director debe ser partícipe de esta integración,

reflejando habilidades gerenciales para la creación de equipos de trabajo, que permita así asumir su rol.

Desde allí, podrá propiciar la participación activa de la triada (familia-escuela-comunidad) en todos los aspectos, promoviendo el ejercicio de la ciudadanía activa en una interacción cotidiana, convirtiendo la escuela en instrumento de equidad social, promoviendo valores de participación que posibiliten la consolidación de la misma como centro del quehacer comunitario.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada se sugiere, propiciar escenarios de reflexión que motiven la creación de un clima organizacional adecuado para el trabajo colaborativo en la mejora de las relaciones interpersonales, y los canales de comunicación en los docentes, y el colectivo en general entendiendo que se debe trabajar de forma articulada, buscando la participación de todos incluyendo la comunidad educativa, y que estén dirigidos por propósitos en común que permitan mejorar la gerencia educativa.

Recomendaciones

Se evidencia debilidades en las categorías surgidas dentro de esta investigación, por ello las siguientes recomendaciones: Dar apertura al cambio y disponibilidad para adquirir nuevas herramientas que les permitan desarrollar y desempeñar sus funciones en los procesos gerenciales con equilibrio y armonía hacia una educación de calidad. Propiciar la supervisión efectiva abierta; cara a cara, asimismo buscar los canales necesarios para que

la información fluya sin abusar de la comunicación, porque ella limita al docente y lo acostumbra sólo a esperar órdenes que cumplir.

Crear un clima propicio de confianza en donde se afiance las relaciones interpersonales. Entre los colectivos con el fin de generar que los objetivos planteados se lleven a cabalidad de manera eficiente. Capacitar y actualizar a los directivos en la gerencia del siglo XXI en los procesos educativos y comunitarios.

Referencias

- Blanco, E. (2014). *Visión Holística del gerente como líder transformador en el Contexto educativo. Metodología cualitativa*. [Trabajo de Grado de postgrado no publicado]. Universidad de Carabobo.
- Bolívar, A., Rodríguez, K. y García-Garnica, M. (2017). "Evaluación multidimensional del Liderazgo pedagógico: Claves para la mejora escolar". *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. (Vol. 25, N° 45, p. 483-506).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (30 de diciembre de 1999). Gaceta Oficial N° 36.860.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Latorre, A. (2007). *La investigación acción participativa. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Grao.
- Ley Orgánica de Educación (LOE) (15 de agosto de 2009). Gaceta Oficial N° 5929. (Extraordinario).
- Manes, J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina: Granica
- Manes, J. (2006). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2012). *Ciencias y arte en la metodología cualitativa* (2ª ed.). México: Trilla

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). *Resultados de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa*. Venezuela.

Sierra, R. (2013). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. España: Paraninfo.