

LIDERAZGO PEDAGÓGICO: ALTERNATIVA EXITOSA EN LA EDUCACIÓN ACTUAL

Antuárez Rodríguez, Luci Del Carmen ¹

RESUMEN

Indudablemente hoy en día, se requiere implementar un liderazgo eficiente en las instituciones educativas. Esta investigación se orienta hacia la elaboración de lineamientos teóricos para impulsar el Liderazgo Pedagógico como una Alternativa exitosa en la educación actual. El objetivo general es teorizar sobre la significación Liderazgo. El estudio se enmarcó en el paradigma cualitativo y dentro de este en la metodología de investigación fenomenológica. La investigación se apoyó en la técnica de entrevista a profundidad y en la observación directa. Los sujetos de la investigación fueron docentes y se seleccionaron de la Escuela Bolivariana Chorocho, del Estado Sucre. Observándose deficiencia en liderazgo pedagógico, que es ejercido como si el líder fuese un administrador de empresas. Se le exige cumplir con la entrega de planificaciones, recaudos como estadísticas mensuales, y otros, por lo que transcurra el año escolar sin efectuar seguimiento y control, descuidando lo humano del sistema educativo.

Descriptor: Alternativa, humano, liderazgo, pedagógico, sistema.

PEDAGOGICAL LEADERSHIP: SUCCESSFUL ALTERNATIVE IN CURRENT EDUCATION

ABSTRACT

Undoubtedly nowadays, it is necessary to implement efficient leadership in educational institutions. This research is oriented towards the elaboration of theoretical guidelines to promote the Pedagogical Leadership as a successful Alternative in the current education. The general objective is to theorize about the meaning of Leadership. The study is framed in the qualitative paradigm and within this in the phenomenological research methodology. The research was based on the technique of in-depth interview and direct observation. The subjects of the research were teachers and they were selected from the Bolivarian School Chorocho, Sucre State. There is a deficiency in pedagogical leadership, which is exercised as if the leader were a business administrator. It is required to comply with the delivery of planning, collections as monthly statistics, and others, so that the school year elapses without monitoring and control, neglecting the human nature of the education system. In this regard, various strategies were carried out to achieve the effectiveness of pedagogical leadership in the Venezuelan schools.

Descriptors: Alternative, human, leadership, pedagogical, system.

¹ Supervisora de circuito educativo. Estado Vargas, Venezuela. Magíster en Gerencia Educativa. Doctorante en Ciencias de la Educación en Universidad Latinoamericana y del Caribe. (ULAC, Venezuela). yoluciar2010@yahoo.es

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido con su consentimiento, por distintas personas según los momentos. De allí que las necesidades de liderazgo de cada escuela deben ser redistribuidas, de modo que, las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones. De tal manera que se coincide con Sergiovanni (1998:38), quien propone una dirección propiamente pedagógica, “que invierte en la creación de capacidades desarrollando el capital social y académico para los estudiantes, y el capital profesional e intelectual de los profesores. Esta dirección se apoya gestionando el capital para mejorar el aprendizaje y desarrollo de los colegiales, el aprendizaje de los maestros y la efectividad del aula”. Sin duda es esta la principal preocupación de este estudio.

Según los resultados de la consulta nacional por la calidad educativa aplicada durante el año escolar 2013 – 2014. (MPPE, 2014), prevalece la falta de compromiso de la mayoría de los docentes con sus responsabilidades dentro del aula, planifican para cumplir con las exigencias de los municipios escolares ahora circuitos educativos, sin ejecutar lo que planifican en los PA (Proyectos de Aprendizaje), además de los planes especiales; existen debilidades en el cumplimiento de la supervisión efectiva porque no se visitan las instituciones educativas con frecuencia para verificar, acompañar y orientar el trabajo en los planteles; además de evidenciar la falta de compromiso del personal docente con sus labores cotidianas, dando evidencia de que no se efectúa la función de líder necesario en los planteles para hacer posible la anhelada calidad educativa que es intrínseca a la acción cotidiana del líder, porque, sin lugar a dudas, es el líder quien con sus acciones puede hacer posible la calidad educativa que para la investigación que aquí se propone, está estrechamente vinculada con la realidad de los planteles, según el desempeño de sus líderes.

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el Estado Sucre se han llevado a cabo varias investigaciones, entre ellas la de Narváez (2004), cuyo propósito fue conocer cómo los gerentes educativos implementaban el liderazgo en los planteles y si esto influía en los cambios que se estaban generando en este sector. Para ello, se utilizó una investigación de campo de carácter descriptivo, y la información se obtuvo por medio de un cuestionario. Se orientó hacia los directivos, quienes dieron clara evidencia de desconocer los aspectos teóricos que identifican al liderazgo contemporáneo, presentando un estilo de liderazgo autocrático; se recomendó a los gerentes el deber de reflexionar

en cuanto a la forma como están manejando los procesos organizacionales que inciden en su liderazgo.

Este trabajo sirvió de aporte al presente estudio porque evidenció las deficiencias que presentan los gerentes educativos en cuanto al manejo de los estilos de liderazgo, afianzando la necesidad de buscar información acerca de estos aspectos, que justamente son tratados en el trabajo efectuado, con la intención de dejar por seguro que es prioridad la implementación del liderazgo pedagógico en respuesta a este tipo de aplicación de liderazgo, no recomendado dentro de las instituciones educativas.

Otra investigación consultada fue la de Rangel (2005). El objetivo principal fue el de analizar el estilo gerencial y su incidencia en el clima organizacional en los planteles estudiados. Se hace referencia a que el directivo se encuentra entre un tipo de gerente democrático y liberal: El gerente propicia actividades que permiten la integración del personal eficientemente, y a su vez, depende de los subordinados para establecer sus propias metas. La toma de decisiones en ocasiones se hace en forma compartida con el personal, demostrando poco control en las acciones que se desarrollan. En cuanto al liderazgo, los gerentes tienen deficiencia para ejercerlo; además en la institución prevalece un clima cerrado, evidenciándose el poco interés de los directivos en ocuparse del bienestar personal de los miembros de la institución, para que reine un clima abierto y familiar y no un clima de incertidumbre y de conflictos personales.

2.2 Liderazgo pedagógico: alternativa exitosa en la educación actual

Definir el liderazgo pedagógico implica hacer una revisión minuciosa de algunos trabajos relacionados con el liderazgo y la dirección educativa que sirven de aporte para la presente investigación.

Sarria (2006), realizó en Perú un Trabajo Monográfico, cuyo título es: “El liderazgo en el Contexto Escolar”, su contenido gira en torno al liderazgo y a la función social que cumple el docente. Por ello, se inició el estudio haciendo una revisión amplia sobre el origen, concepto y teorías del liderazgo, luego se establece la diferencia entre los tipos de liderazgo y, para terminar con esta parte, se presenta un enfoque alternativo de liderazgo.

En ella se analiza el sentido y las funciones del comportamiento de los líderes dentro del grupo educativo. Otro aspecto importante que revisa está referido al liderazgo y su influencia en las relaciones intraescolares. En ella se analizan las personalidades autocráticas y democráticas de los directores y su influencia sobre los profesores. Finalmente, se presentó un análisis referido al rol del educador como promotor de grupos. Estos planteamientos resultan interesantes para la

presente investigación, lo que permitirá contrastar con la realidad de los planteles la situación que presentan con la relatada en el trabajo citado.

Allí hace referencia a que el director autocrático es quien toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa; mientras que el democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Sostiene que los docentes son los principales agentes de la educación y el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. Se evidencia en lo planteado por este autor, la incidencia directa entre el tipo de liderazgo ejercido por el gerente escolar en el desempeño del docente.

Es justamente este punto el tema principal a tratar debido a que es pertinente resaltar la importancia del liderazgo dentro del plantel ejerciendo una acción pedagógica, que si se discierne sobre lo referido por el autor es posible entender que el fin de la investigación es dejar ver la imperante necesidad de involucrar al personal en el funcionamiento del plantel, resaltando los estilos de liderazgos mencionados.

Por su parte, entre los estudios a nivel nacional se encuentra el de Leal (2000), El objetivo se orientó hacia el análisis del estilo de liderazgo ejercido por los directivos de las instituciones educativas. Señala que el liderazgo predominante en la gestión gerencial es el autocrático, con cierta tendencia también al dejar hacer, dejar pasar. También hace referencia a la necesidad de conocimiento acerca de los diferentes tipos de liderazgo para que los gerentes asuman con responsabilidad el más beneficioso para poder lograr las metas y objetivos propuestos en la institución.

Esta investigación resulta importante al presente estudio, porque en ella se evidencia el desempeño autocrático o laissez-faire del personal directivo, estilo que no son los más apropiados para lograr una gestión de calidad. Esto significa la necesidad de continuar realizando trabajos de esta naturaleza a fin de resaltar las soluciones a la problemática que presenta el liderazgo en los planteles educativos.

Este aspecto negativo, se manifiesta en las instituciones educativas, pese a el constante intento de formación permanente que pretende implementar el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través de la coordinación del programa de investigación, de allí que resulta pertinente resaltar que es allí donde se incentiva el liderazgo pedagógico del director con la participación de todos y todas las involucradas en el sistema educativo, donde se ejecuten estrategias motivadoras e inclusivas para fortalecer la calidad educativa de los y las estudiantes de las escuelas donde se fomente una solución de conflicto por medio de un clima abierto y familiar para hacer posible la alternativa de solución más viable en el ecosistema educativo.

De allí que Muñoz (2005), enmarca en su propósito de investigación el determinar cómo ejercían los directores de dichas instituciones el liderazgo en el desarrollo de las diferentes funciones gerenciales que le corresponde como gerente. Destaca que el liderazgo ejercido presenta características propias de un gerente autocrático, pues la mayoría de estos gerentes no fundamentan su trabajo en la cooperación y participación, además no delegan funciones y acaparan totalmente la autoridad, esto demuestra que el equipo directivo de estos planteles no están identificados con las necesidades actuales del Sistema Educativo Venezolano, orientadas hacia una gerencia abierta, participativa y democrática, muy parecida al liderazgo pedagógico que se vislumbra en este trabajo como alternativa viable en la educación actual, que involucre a todos y todas en la participación activa, espontánea y satisfactoria desde lo humano.

Así mismo informa acerca de las debilidades en el proceso de comunicación, el cual no es abierto, claro y directo, sino que se caracteriza por ser unidireccional e irrespetuoso. En cuanto a la toma de decisiones se detectó poca efectividad en analizar las diferentes alternativas, ni las circunstancias que prevalecen al momento de decidir por acciones apropiadas para la solución de los problemas que afectan a todos los involucrados en estos planteles educativos y por ende en los resultados finales del proceso.

Los aportes de dicha investigación contribuyen en tener una perspectiva más amplia acerca del tipo de liderazgo que prevalece en las instituciones educativas. Se deja ver que se requiere de un líder que sea capaz de desenvolverse de forma natural y bajo la pedagogía del amor y la comprensión, implementando la comunicación asertiva y exitosa de forma permanente como estrategia de integración, y que además comprenda que el conflicto es normal por ser los seres humanos diferentes, pero que es a través de los conflictos que se pueden demostrar las capacidades de eficiencia al momento de mediar y llegar a acuerdos para resolver los mismos, además de acompañar y orientar los procesos propios del sistema educativo, todo ello y otros aspectos más no menos importantes son los que permiten identificar a un líder pedagógico.

3. MARCO METODOLÓGICO

El paradigma que se asumió fue el cualitativo, por cuanto su atención se centró en comprender el significado del liderazgo en las escuelas primarias bolivarianas del municipio Cajigal. De acuerdo con De Galdino (2004), porque se muestra como un marco epistémico, que fue asumido por la investigadora para interpretar los fenómenos sociales acaecidos en la Escuela Bolivariana Chorocho.

Se decidió, para la construcción de conocimientos y a su vez definir las herramientas para el abordaje de los fenómenos y su contribución al desarrollo de la ciencia. Dicho conocimiento fue el fruto o resultado de una intercomunicación entre el conocedor y el objeto conocido, que al hacer la investigación se hizo necesario asumir una postura paradigmática o epistémica, la cual inicio desde supuestos, premisas y postulados definidos por la comunidad científica, tal como lo expresan Hurtado y Toro (2001).

Respecto a lo planteado, en el enfoque epistemológico, se asumió que no se trataba de un conjunto de técnicas para recoger datos, sino, que se fue más allá, se fue a la interioridad de los docentes de las escuelas bolivarianas del municipio Cajigal, específicamente a los docentes que cumplen funciones de coordinadores de planes, proyectos y programas en la Escuela Bolivariana Chorocho y de la relación que se proporciona en el contexto desde el establecimiento de la significación.

Debido a la naturaleza de la investigación bajo el paradigma cualitativo, se tomó el método fenomenológico de Husserl (1859-1938) considerado como el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. El método fenomenológico, en concordancia con Suñiga (2010), radica en la descripción de las esencias de los hechos investigados, pues no es posible caracterizar los hechos sin acudir a su esencia. En la búsqueda de la significación Liderazgo pedagógico en las escuelas primarias bolivarianas del Municipio Cajigal, se describió e interpreto la esencia de los planteamientos del grupo de docentes informantes claves de la Escuela Bolivariana Chorocho.

Es importante resaltar, compartiendo la idea de Martínez (2007), que este método permitió observar al ser humano como un ente indivisible, singular y único en el mundo, que vive, siente y percibe de manera individual y propia. Desde este escenario, la investigación realizada logro la comprensión y mostración de la esencia constitutiva de dicho campo de investigación; siguiendo a Seiffert (1977), quien afirma que la comprensión del mundo vital del hombre mediante una interpretación totalitaria de las situaciones cotidianas es vista desde ese marco de referencia interno.

En ese proceso de comprensión, se establecieron acciones a través de una serie de etapas que, según Martínez (1989), son y fueron aplicadas tal y como se mencionan a continuación: (1°) etapa previa o de clarificación de los presupuestos de los cuales partió la investigadora; (2°) etapa descriptiva, en la que se expuso una descripción que refleja, lo más fielmente posible, la realidad vivida por el grupo de docentes de la escuela bolivariana Chorocho. (3°) etapa estructural, que implica el estudio y análisis fenomenológico y (4°) la discusión del resultado del análisis

efectuado, en contraste con lo planteado por otras investigaciones del liderazgo pedagógico.

En el Diagnóstico, se investigaron los problemas que existen en la institución objeto de estudio, es decir, la determinación de la preocupación temática sobre lo estudiado, detectando los diferentes casos o inconvenientes relacionados con las prácticas pedagógicas de los involucrados en el quehacer educativo y los aportes o prácticas de la significación comunicación en la institución (Supervisor, Director, Docentes, Estudiantes, Padres, Representantes). En esta fase se describió realmente lo que está sucediendo, dicho por sus actores, esto permitiendo obtener la información consensuada, sobre las características del problema y sus obstáculos. Esto se logró a través de asambleas y debates, en forma democrática y entre iguales. Los actores en la investigación, usamos entrevistas en profundidad y observaciones directas y participantes, como complemento para obtener la información complementaria.

En la Planificación, se presentaron las acciones que sugerían la solución al problema descrito, el cual estuvo compuesto por una serie de actividades que se desarrollaron paso por paso, con algunas contradicciones que conllevaron en algunos casos a fusionar o modificar algunas actividades, aspecto este propio de ese proceso de acción y reflexión que estuvo presente en la investigación, destacando con esto que en cada actividad se nombraron sus respectivos responsables, tomando en cuenta también el tiempo disponible y la evaluación de las acciones. Es necesario resaltar que se obtuvo la información detallada de los actores colaboradores en la investigación, producto de las asambleas, debates, entrevistas y observaciones, indicadas en punto anteriores.

Por su parte, en la ejecución se puso en práctica las acciones planificadas, mediante la descripción de cada uno de los sucesos ocurridos, cuyo resultados se describen en el análisis de los resultados, y en las actas que se colocan en los anexo, procesados e interpretados, utilizando los recursos previstos y cumpliendo con las actividades propuestas, que en algunos casos se reajustaron, reformularon o fusionaron, permitiendo la concienciación de los actores de la Escuela Bolivariana Chorocho, a través de la adquisición de significaciones en la escuela.

La evaluación se dio en todo momento (ex-ante, ex-durante y ex-post) el cumplimiento de las acciones planificadas, a los fines de que se fue incorporando los acuerdos e ir replanteando y mejorando el proceso de la significación, hacia el objetivo central, permitiéndole a la investigadora evaluar los resultados, para la presentación de nuevas estrategias, y, a su vez, hacer las revisiones necesarias del proceso, analizando los logros alcanzados y hacer las correcciones respectivas de

acuerdo con los resultados obtenidos, mejorando y enriqueciendo lo ejecutado, y así tener la posibilidad de establecer la significación comunicativa de la escuela.

En la sistematización se planteó la reconstrucción del trabajo realizado desde el diagnóstico del problema hasta la evaluación de las acciones, cuyo propósito es el de presentar una visión global y profunda de la práctica realizada, con respecto a la significación, con la finalidad de ofrecer un punto de reflexión. Por lo tanto estuvo presente en todo momento.

En la presente investigación se utilizaron dos técnicas de recolección de información: La Observación, que en algunos casos se convirtió en participante, y la entrevista en profundidad. La aplicación de la observación es una de las actividades más comunes de la vida cotidiana, que se convierte en una poderosa fuente de obtención de información cuando se efectúa orientándola y enfocándola hacia un objetivo concreto de investigación, planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas, controlándola y relacionándola con proposiciones y teorías, además de someterla a controles de veracidad, objetividad, fiabilidad y precisión.

En este caso, la técnica de observación que se aplicó es la participante, en acuerdo con lo expresado por Atkinson y Hammerseley (2005) quienes manifiestan que, inicialmente, se refiere a introspección y autoobservación, debido a que el investigador participa buscando la forma de mejorar sus propias prácticas pedagógicas. Por lo tanto, con la observación participante el propósito es doble: uno es implicarse en actividades concernientes a la situación social a estudiar y el otro es observar a fondo dicha situación. En el caso que nos ocupa, sería la significación de la comunicación y la interacción de la misma en la contextura del ecosistema educativo. Es una observación de ángulo abierto, ampliada por el propósito añadido de estudiar los aspectos culturales tácitos de una situación social en las escuelas primarias del municipio Cajigal, del Estado Sucre.

Por su parte, la entrevista que se aplicó a los informantes fue en profundidad, siendo esta propicia para la investigación, de acuerdo con la idea de Varguillas y Ribot (2007), por cuanto se utiliza con la finalidad de recopilar información sobre conocimientos, creencias, rituales de una persona, caracterizada por una conversación personal larga, no estructurada, en la que se busca que el entrevistado (Docentes con funciones de coordinadores de planes, proyectos y programas) exprese libremente sus opiniones, actitudes, o preferencias con respecto al tema de estudio.

Se consideró la técnica de análisis del discurso, para procesar la información. El análisis del discurso, en este estudio, se presenta con una estrecha relación con los contextos, sus condiciones sociales, culturales y los intereses de los implicados en

los actos comunicativos, compartiendo la postura de Zaldúa (2006), esto porque implica la posibilidad de conocer las características socioeconómicas, culturales, creencias ideológicas y las actitudes de quienes informan, a partir de los sentidos, es decir, de lo que expresan a partir de la forma discursiva y el léxico empleado.

En este caso, el análisis del discurso, permite conocer conceptualmente al emisor, y como técnica permite aislar y clasificar las nociones por donde se expone el conocimiento, lo que puede generar una red semántica que permita la identificación de las intenciones e intereses del investigador.

Para una mejor comprensión de la función del análisis del discurso es necesario remitirse a *Van Dijk* (1999) quien plantea que su objetivo principal es producir descripciones explícitas y sistemáticas, tanto textuales como contextuales, de las unidades del uso del lenguaje al que se denomina discurso. Todo esto, para sistematizar los logros, acuerdos y/o aprendizajes que se van adquiriendo, a los fines de conformar la teoría, que dé cuenta de la formación de ese ciudadano integral, según la Constitución venezolana.

4. RESULTADOS.

Los resultados aquí expuesto, son el resultado de una minuciosa, selección de los datos obtenidos, en los distintos instrumentos a partir de la puesta en práctica de las técnicas, observación participante y entrevista en profundidad, con sus respectivos instrumentos de recolección, que se convierten como lo expresó Callejo (2002), en un cajón de sastre, por todas aquellas formas y procedimientos de investigación que se pueden emplear libremente para obtener la información desde los lugares más inhóspitos, que a simple vista no son determinados, de esta forma llegar a ese proceso de concienciación de los actores educativos, que es pertinente manifestar, que nadie concientiza a otro, es desde sus propias prácticas que lo hace, por eso se invitó a los informantes a participar de la investigación.

Asimismo en ese proceso de investigación inicialmente se propusieron siete (07) actividades, pero, a través de la constante evaluación (ex antes, ex durante y ex post), se permitió eliminar algunas e incorporar otras, dada la realidad, evidenciada desde adentro, en el desarrollo de las mismas, originando con eso un proceso dialéctico, a través de la interpretación con base a la hermenéutica crítica abordada por Gadamer. A continuación se describen los resultados:

4.1 Reunión con docentes con funciones de coordinadores de planes y programas y directivos.

La reunión consistió en discutir situaciones laborales, como asistencias, reposos médicos, salario, entre otras, que se convirtió en algún momento en una discusión

con el director. Situación que permitió inferir que existe una desorganización escolar en ese aspecto, lo que, daría entonces pie a una siguiente actividad, que sería un proceso de acompañamiento pedagógico integral a docentes de aulas con sus estudiantes, al proceso de dirección y los docentes que dirigen los programas en la escuela para determinar la raíz del problema.

Además se pudo evidenciar que el tema de la significación le resulta tedioso y muy poco tratado por lo que no les es familiar, le resulto algo más pero no dieron muestra alguna de interés, tal vez por considerar que no se aplica con frecuencia.

Matriz 1. Análisis de la discursividad del docente con función de coordinador de planes y programas y directivos informante N°1.

Tópicos	Evidencia lingüística	Interpretación
Conocimiento de la significación del liderazgo pedagógico.	La significación liderazgo pedagógico, no es conocida como es la intención de la investigación, más aún la utilización o aplicación de esta significación en los planteles educativos, que si se practica la misma lo hacen a conveniencia, no con seriedad menos aplicada por las coordinaciones de planes y programas y directivos.	El uso de la significación no es lo común en las instituciones educativas la mismas no se practican diariamente como se requiere para mantener el equilibrio entre las organizaciones y el plantel según su ubicación geográfica, quizás por falta de formación. En consecuencia, se fomenta el desequilibrio en la contextura del ecosistema educativo. Por ello se sugiere formación y orientación permanente referente a la significación liderazgo pedagógico, como parte de práctica educativa diaria.

Fuente: Autora.

En esta matriz es evidente la necesidad de un líder pedagógico que utilice estrategias transversalizadoras que generen formas de mediación de conflictos, que incluya la comunicación como forma de solucionar los malos entendidos, malas interpretaciones, de celos entre compañeros o compañeras de trabajo, entre otros, inconvenientes propios de las diferencias humanas, así lo entiende la vocera de los planes y programas y directivos consultados. Esto puede dar respuesta a que la convivencia puede mejorar y ampliar sus alcances.

Unido a esto, las organizaciones requieren de formación en competencias críticas, que desarrollen la ideología del docente con respecto al uso y práctica del Liderazgo Pedagógico. Tanto las organizaciones sociales como las institucionales deben tener esta formación crítica, argumentativa y reflexiva para identificar las informaciones relevantes y veraces. En otras palabras, por la sobreabundancia de información se requiere de formación crítica para construir conocimientos y resolver problemas.

La formación debe trascender del plantel, considerar abordajes teóricos más adecuados al contexto cultural, el plantel debe llevar al personal del plantel por otros caminos, mirar desde ellos, que es mirar desde la alteridad y de esta manera redefinir la institucionalidad, la escuela y repensar el uso o práctica del Liderazgo Pedagógico.

5. CONCLUSIONES.

El liderazgo pedagógico implica revisar el contenido del mismo, el cual gira en torno al liderazgo y a la función social que cumple el docente que aplique la comunicación y maneje el conflicto de forma espontánea y con acuerdos y compromisos que se cumplan por medio del control y el seguimiento de cada acuerdo o medida, para que se ofrezcan soluciones en cada una de las situaciones que se presenten en los planteles cotidianamente, donde se esté consciente de que cualquier miembro o personal de la institución puede ser en un momento dado el líder, no por su estilo sino por la medida que se requiera aplicar que a su vez minimice los conflictos o los convierta en puertas abiertas al entendimiento para el progreso de la convivencia y la puesta en escena de un ecosistema educativo construido desde una visión colectiva, desde una pedagogía colaborativa.

Sin lugar a duda, El liderazgo pedagógico es quien contribuye con la organización, planificación y demás acciones que se efectúan continuamente en las instituciones educativas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, R. (1977) Lectura de poemas en San Blas. Barrio popular de Madrid. Licencia de Documentación Libre GNU.
- Atkinson y Hammerseley (2005). Etnografía y Observación Participante. Thousand Oaks, London, N. Delhi: Sage Publications.
- Berlo, D. (1960) .El proceso de la comunicación .Heimpresidn librería “el ateneo” editorial. Buenos aires.
- Cabezas, A. (2009). Conocimiento y percepción de los movimientos para la igualdad en educación. Editorial Bubok. Madrid – España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), Gaceta oficial N°5.908 Extraordinario, Caracas Venezuela.
- De Galdino, F. (2004) IEEE Transactions on Communications (Volume: 52, Issue: 6, June 2004)

- Galeano, M. (2004) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín – Colombia.
- García y Pareja (2011). *Aprendizaje reflexivo y formación permanente*. Barcelona – España. En www.ub.edu/congresice/actes/11_rev.pdf.
- Hernández, J. (2006) *Scribal Habits and Theological Influences in the Apocalypse: The Singular*. Emory University. USA
- Hurtado, J. y Toro, F. (2001). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Edición Episteme. Valencia-Venezuela.
- Husserl, E. (1938). *La idea de la fenomenología*. México: fondo de cultura económica. Trad.: Miguel García-Baró.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 15-08-2009*. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas – Venezuela.
- Liceras, J. (1989) On some properties of the “pro-drop” parameter: Looking for missing subjects in non-native Spanish. In s. Gass & j. Schachter (Eds.), *linguistic Perspective on second Language Acquisition* (pp 109- 133) Cambridge: Cambridge University Press.
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento Humano*. (Nuevos Métodos de Investigación). México: Trillas.
- Mendoza, A. (Coord.). (1998); *Conceptos clave en didáctica de la lengua y la literatura*. Barcelona, SEDLL/ICE/HORSORI.
- Polit D. y Hungler B. (2000). *Introducción a la investigación en ciencias de la salud*. En: Polit DF y Hungler BP. *Investigación en ciencias de la salud*. 6ta edición. México : McGraw.Hill. Interamericana. 2000, p. 3, 23
- Proyecto de "Actualización de Formadores en Gestión y Política Educativa", Módulo: Orientaciones conceptuales y didácticas. (2004).
- Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis*. Fondo editorial FEDUPEL, segunda edición. Caracas – Venezuela
- Seiffert, H. (1977). *Introducción a la Teoría de la Ciencia*. Barcelona: Herder.
- Suñiga, H. (2010). *Fenomenología “Volver a las cosas en sí mismas”* Colegio María Inmaculada, departamento de filosofía.
- Van Dijk, T. (1999). *Análisis del Discurso Social y Político*. Serie Pluliminor. ABYA-YALA.

Varguillas C. y Ribot , S. (2007). Implicaciones Conceptuales Y Metodológicas en la Aplicación De La Entrevista en Profundidad. Laurus. UPEL, Caracas Venezuela.

Zaldúa Garoz A. (2006). El análisis del discurso en la organización y representación de la información-conocimiento: elementos teóricos. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci03306.htm