

PERSPECTIVAS REFLEXIVAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO HACIA UN DESARROLLO PEDAGÓGICO ADMINISTRATIVO VISTO POR EL DOCENTE

García Abad, Milinsi Sulimar ¹

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito: Develar las perspectivas reflexivas del liderazgo educativo que poseen los directivos de la Unidad Educativa Nacional Pedro Itriago del Municipio Las Mercedes, Estado Guárico, Venezuela. Este estudio tiene un lenguaje cualitativo encaminado por el método fenomenológico hermenéutico. Trabajé con tres (3) informantes claves; 1 directivo, 1 coordinador y 1 docente. Con respecto a las Técnicas de Recolección de información, apliqué la Observación Participante y la Entrevista Semiestructurada. Las Técnicas de Análisis de información se realizan por medio de las Etapas de la La Estructuración ilustra el procedimiento de la investigación, es una síntesis teórica de todo el trabajo. Como resultado destacado se observa que gerentes y docentes son eficaces, buenos planificadores y educadores, justos y organizados, pero carentes de las habilidades del líder para motivar.

Descriptor: liderazgo educativo, desarrollo pedagógico-administrativo.

REFLECTIVE PERSPECTIVES OF EDUCATIONAL LEADERSHIP TOWARDS A PEDAGOGICAL ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT SEEN BY THE TEACHER

ABSTRACT

The purpose of this research is to: to reveal the reflective perspectives of educational leadership held by the managers of the Pedro Itriago National Educational Unit of the Municipality of Las Mercedes, Guárico State, Venezuela. This study has a qualitative language directed by the hermeneutic phenomenological method. I worked with three (3) key informants; 1 manager, 1 coordinator and 1 teacher. With regard to Information Collection Techniques, I applied the Participating Observation and the Semi-Structured Interview. Information Analysis Techniques are performed through the Stages of Structuring illustrates the research procedure, it is a theoretical synthesis of all work. As a highlight, it is noted that managers and teachers are effective, good planners and educators, fair and organized, but lacking the skills of the leader to motivate.

Descriptors: educational leadership, pedagogical-administrative development.

¹ Docente en la Unidad Educativa Pedro Itriago Chacín, Estado Guárico. Venezuela. Doctorado en Ciencias de la Educación en Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL, Venezuela). milinsigarcia@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy las organizaciones, específicamente las educativas, están deseosas de cambios en su base interna, cambios que van desde su estructuración organizacional, hasta los cambios en el mundo interno de su personal. Motivo por el cual el gerente educativo y el docente se están dando cuenta que su interacción con el medio, es lo que va a permitir la adquisición de experiencias para enfrentar las necesidades que se le presenten y en muchas ocasiones, puede llegar a cambiar su percepción y estar de acuerdo con situaciones, donde se persigan metas comunes para un grupo de personas.

El desarrollo de las actividades gerenciales, se relaciona con la organización de las agendas de trabajo y la distribución de las diferentes tareas como: Delegar adecuadamente en el equipo de trabajo, responsabilidades, ampliar relaciones y grupos de trabajo participativo, atender o devolver recaudos de modo oportuno y eficaz, responder correos electrónicos en tiempos determinados y atender de modo ejecutivo a las personas que le visitan en el ambiente de trabajo que en este caso es el Centro Educativo.

Esto implica considerar que gran parte de las situaciones o fenómenos que aquejan a los actores están relacionadas con la forma como se desarrolla la supervisión gerencial en estas instituciones, lo cual se convierte en la alejamiento de una gestión provechosa, viciando las acciones gerenciales por el régimen autoritario centrado en el trabajo escolar, en prácticas pedagógicas repetitivas tradicionales y monótonas que alejan a los estudiantes de las aulas que contribuyen a una inapropiada educación. Agregándose a lo anterior una fuerte carga de improvisación y empirismo procedimental en lo administrativo, presente también en la labor docente. En concordancia con estos planteamientos Rojos (2004:47), sostiene que:

“La falta de formación gerencial adecuada impide a estas personas gerentes supervisores entender, que una de sus principales misiones consiste en ocuparse diaria y sistemáticamente de la administración de los recursos humanos, o sea, del personal... pero gerenciar no es mandar o jefear personas, hoy en día está comprobado que gerencia implica un conocimiento y adecuada consideración de los diversos y complejos aspectos del comportamiento individual y del comportamiento de los grupos humanos y sus interrelaciones” .

Estas expresiones preocupan, dado que muchas de las situaciones gerenciales actuales distan mucho del deber ser de la gestión pedagógico administrativa que afectan a las instituciones educativas en el proceso de supervisión y administración, por lo cual se requiere de una política administrativa novedosa para desarrollar el proceso de supervisión educativa en equipo, en aras de crear un clima propicio para la transformación real del sistema educativo.

En este mismo aspecto tal situación es traducida con retrasos en los recaudos, poca comunicación entre los actores, bajo rendimiento estudiantil, deterioro de los valores de responsabilidad, participación, aunada a la ausencia de un efectivo sistema de supervisión docente ha coadyuvado notablemente al robustecimiento del estado crítico que presenta la educación en la actualidad; donde tanto el docente como el estudiante confronta la limitación de participación en la programación educativa, es decir, estos sectores son sometidos a un proceso que tiene como misión recibir pautas y normas para cumplirlas sin reflexionar ni acortar su opinión, de allí que mi interés al realizar este estudio es interpretar y comprender las perspectivas reflexivas del liderazgo educativo hacia un desarrollo pedagógico-administrativo visto por Roger (ob. cit.) en su postulado menciona, que el ser humano es una totalidad, este es un holista que dice que el ser humano debe estudiarse en su totalidad y no fragmentada mente. El hombre posee núcleo central estructurado. Es decir, su *yo mismo* que es la génesis y estructura de todos sus procesos psicológicos. El hombre tiende naturalmente a su autorrealización formativa, ante las situaciones negativas debe trascenderlas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA REALIDAD OBJETO DE ESTUDIO.

El proceso gerencial a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones, de allí que según Pérez (2016:7), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional”, lo cual significa que el gerente, en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y ocasionar derivaciones productivas. Así, las actividades gerenciales pueden semejar la responsabilidad que recae sobre diferentes componentes incluidos los recursos económicos, materiales, equipos y planta física.

Por consiguiente, a través de ellos la tarea encomendada puede cumplirse a cabalidad. Por tanto, se requiere, una planeación adecuada en el uso de los mencionados recursos, desarrollando un sistema de trabajo que permita aprovechar al máximo cada uno de los elementos que se disponen para desarrollar dicha tarea, igualmente se refiere este punto a la administración y control adecuado de los recursos. Dentro de este marco de ideas, es importante que el gerente realice una evaluación sobre los recursos con que cuenta y aquellos que necesita para desarrollar con éxito su gestión.

De lo anterior se desprende que, toda labor gerencial comprende una series de acciones, que debe desplegar para tratar de alcanzar el éxito de todos, por tal razón es de suma importancia que desde la gerencia se establezcan procedimientos de trabajo en pro de la confianza y vigencia de sus actores, para evitar la frustración

que implica vislumbrar la satisfacción y la seguridad tanto en la labor desplegada como en las relaciones armónicas con los demás componentes de la gestión.

Desde esta perspectiva la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 2012), esto conlleva a una orientación humano administrativa con miras a obtener los objetivos particulares e institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual realmente es la base para ofrecer un servicio y ejercicio de calidad, esto por supuesto amerita coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Esto implica considerar que gran parte de las situaciones o fenómenos que aquejan a los actores están relacionadas con la forma como se desarrolla la supervisión gerencial en estas instituciones, lo cual se convierte en la alejamiento de una gestión provechosa, viciando las acciones gerenciales por el régimen autoritario centrado en el trabajo escolar, en prácticas pedagógicas repetitivas tradicionales y monótonas que alejan a los estudiantes de las aulas que contribuyen al inopia de la educación, aunados a la fuerte carga de improvisación y empirismo procedimental en lo administrativo, presente también en la labor docente. En concordancia con estos planteamiento Rojas (2004:47), sostiene que

“La falta de formación gerencial adecuada impide a estas personas gerentes supervisores entender, que una de sus principales misiones consiste en ocuparse diaria y sistemáticamente de la administración de los recursos humanos, o sea, del personal ... pero gerenciar no es “mandar” o “jefear” personas, hoy en día está comprobado que gerencial implica un conocimiento y adecuada consideración de los diversos y complejos aspectos del comportamiento individual y del comportamiento de los grupos humanos y sus interrelaciones”.

Estas expresiones preocupan, dado que muchas de las situaciones gerenciales actuales distan mucho del deber ser de la gestión pedagógico administrativa que afectan a las instituciones educativas en el proceso de supervisión y administración. Por lo cual se requiere de una política administrativa novedosa para desarrollar el proceso de supervisión educativa en equipo, en aras de crear un clima propicio para la transformación real del sistema educativo.

En relación con las apreciaciones que se le hacen al sistema educacional, también Gutiérrez (2011:11), sostiene que: "la situación interna de organización y funcionamiento escolar, no permite atender ni recompensar las necesidades y carencias culturales generadas por el sistema social". Contribuyendo ésta al alto índice de repitencia, deserción escolar y a las deficiencias de aprendizaje en todos

los niveles. El mismo autor señala que entre los factores que han incidido en la baja calidad de la educación se tienen; el centralismo dominante de reglamentos, programas, textos y la designación del personal docente, directivo y supervisor.

No obstante en la Unidad Educativa Nacional Pedro Itriago Chacín, aun cuando la Ley Orgánica de Educación (LOE) establece la función directiva claramente como un proceso participativo abierto y con vinculación con el entorno teniendo como base la aceptación de asumir retos, se ha centrado en la administración de los servicios educativos para dar cumplimiento a disposiciones legales por lo que pareciera que al producir ideas en aras de eliminar viejos patrones, no consiguen innovar y se cae en la monotonía constantes lo cual se están difundiendo a los demás espacios de la institución y de la sociedad en general, incluso al aula con el consabido deterioro del procesos en sí mismo.

Tal situación es traducida en retraso en los recaudos, poca comunicación entre los actores, bajo rendimiento estudiantil, deterioro de los valores de responsabilidad participación, aunada a la ausencia de un efectivo sistema de supervisión docente; donde tanto el docente como el estudiante confrontan la limitación de participación en la programación educativa, es decir, estos sectores son sometidos a un proceso que tiene como misión recibir pautas y normas para cumplirlas sin reflexionar ni acortar su opinión, de allí que mi interés al realizar este estudio es interpretar y Comprender las perspectivas reflexivas del liderazgo educativo hacia un desarrollo pedagógico-administrativo visto por el docente en la Unidad Educativa Nacional Pedro Itriago ubicada en el Municipio Las Mercedes, Estado Guárico en Venezuela.

El propósito de la Investigación es: Develar las perspectivas reflexivas del liderazgo educativo que poseen los directivos de la Unidad Educativa Nacional Pedro Itriago.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Un Gerente es una persona capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos institucionales; de él depende el éxito de su organización, y del grupo que está dirigiendo. Además de su formación, él o ella, debe poseer un patrón de criterios y una filosofía clara de administración, de la concepción del hombre, inteligencia emocional y una ideología laboral, que le permita ganar apoyo efectivo y partidario.

La gerencia educativa, según Salazar (2014), puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros

hacia la consecución de proyectos comunes. El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores, administra los recursos de la institución, asegura la calidad del servicio, mejora la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno

En relación a la gerencia, Vogler, citado por Burgos (2016), señala que la gerencia no es simplemente una ciencia o una metodología. De ahí que es de gran relevancia darle una eficiente formación gerencial a todos aquellos que tengan la responsabilidad de cumplir roles directivos, específicamente en relación a conocimientos de técnicas actualizadas en administración y habilidad para gerencial.

Se hace necesario resaltar que para lograr los objetivos educacionales se requiere de un gerente supervisor eficiente, que ejecute su función, y utilice los recursos que tenga a la mano. Este nuevo gerente debe ser con una mentalidad abierta, proceso este que implica fijar ciertos criterios en tomo a su profesionalización, destacando tanto el compromiso ético y la responsabilidad de su función, como superar e estrecho marco de la capacitación. En tal sentido, este nuevo gerente estaría preparado para reflexionar sobre su práctica y ejercer eficazmente su labor profesional. Con respecto a las funciones administrativas Fayol, citado por Stheppen (2003), plantea que los administradores cumplen cinco funciones, las cuales son: planeación, organización, mando, coordinación y control.

2.1 Teorías del liderazgo para entender a los demás

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de las organizaciones sociales.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

2.2. El liderazgo en el cambio social. Un ser humano lleno de capacidades

Los tipos de liderazgo según el autor Max Weber (1984) están divididos en tres tipos de liderazgos que van desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo hasta los que son opresivos y mandaticos. Para entender mejor el concepto de liderazgo primero hay que describirlos brevemente; Un líder es la persona encargada de guiar a sus subordinados por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos ó metas que comparten las mismas personas, tanto el líder como las personas que lo rodea, el líder es la persona que guía al grupo y es reconocida como líder o jefe u orientadora, esto con el fin de satisfacer la demanda de quien lo solicite por ejemplo; tus profesores, tus jefes de la empresa donde trabajas y hasta en tu misma vida diaria.

La corriente mandadora del alemán Max Weber que es considerado el fundador de la sociología moderna se distingue por tres tipos de liderazgos que describiremos brevemente para entender el porqué de las mismas. El líder carismático es aquel que al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes. Así, el líder tradicional es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre de que ocupe un cargo destacado o por jerarquía. El líder legal es aquel que haciende al poder por métodos fiscales ya sea elecciones o votaciones, como las de nuestro país, la mayoría es la que gana y elige el líder legal que representa a una sociedad o grupo específico. O es elegido por que muestra la calidad e experto que es en materia que le compete sobre los demás. Esta figura es comúnmente visto en el campo de la política y de las empresas privatizadas en la vida laboras y social.

Algunas de las mejores cualidades y desempeño que un líder debe tener son las que mencionare brevemente, debe de saber organizar, vigilar, dirigir, o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga en el momento indicado y las acciones a tomar. Estas cuatro cualidades que debe tener un líder son de vital importancia, y también son llamadas carisma. Por último otra exigencia que debe tener un líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, sino se presenta dicha posibilidad nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Estas y muchas son las capacidades que un líder debe tener, pero no en todos los casos son iguales ya que los líderes en ocasiones se complementan con las cualidades de sus subordinados o segundos al mando, dado que ellos no tienen las capacidades de un verdadero líder y el líder le falta unas cosas por desarrollar y su subordinado las completa. Estos y muchos son casos que en la vida diaria y laboral podemos verlos según la percepción del jefe al mando de cada uno de sus grupos o brigadas de servicio en las diferentes aéreas de trabajo en una empresa.

2.3 La Reflexibilidad como guía los propios actos y pensamientos.

La reflexibilidad es un proceso que tiene el ser humano, donde analiza, de acuerdo a sus capacidades y habilidades lo que desee desarrollar como el mismo conocimiento. Este concepto se relaciona con el conocimiento y con la cultura. La cultura ha sido gestionada por el clero durante gran parte de nuestra historia. Posteriormente, en el siglo XVII, nacen los grandes imperios y los intelectuales racionalistas. Los primeros emperadores son los pioneros en introducir el racionalismo y el cambio de mentalidad, utilizando como principal fuente de conocimiento la razón humana.

Destaca la filosofía de Descartes, autor racionalista que sentó las bases de la filosofía moderna. "Pienso, luego existo". Lo más importante de esta época racionalista es que se sabe que mediante el conocimiento del pasado, pronostica el futuro. Esta idea si la trasladamos a la actualidad vemos que se cumple, es decir, damos tal importancia al estudio de la historia porque es una disciplina que nos ayuda a formar nuestro pensamiento, a tomar decisiones y a decidir nuestro futuro. La reflexibilidad nos hace creer que aquello que nos pronostican prescindiendo de nuestras acciones y razonamientos es lo más adecuado, pero sabemos que no es así. El objetivo de la educación y de la formación como personas es que debemos ser capaces de guiarnos por nuestros propios actos y pensamientos.

3. METODOLOGÍA

En una investigación, hablar de conocimiento implica hablar de episteme, lo que de acuerdo con Moreno (2008:32), "no es más que un modo de vida producido por un sistema de relaciones económicas, sociales y humanas" (p. 32), es decir que es una manera de vivir y de conocer. Con base en este planteamiento, se podría traer a colación que episteme implica un modo de vivir la realidad, es decir, un paradigma.

De acuerdo con Martínez (1997:23), "un paradigma es un modelo de acción para la búsqueda del conocimiento". Sin embargo se puede precisar que ante ese cúmulo de dificultades que se presentan a la hora de enfrentar e interpretar una realidad se hace difícil determinar qué tipo de conocimiento le permitirá aproximarse al fin que busca, o cuales saberes lo alejaran de él. En atención a esto, el tipo de problema a investigar está determinado por un enfoque epistemológico para así comprender su lógica, procedimientos y el curso que siga desde su inicio hasta sus conclusiones; en estos elementos subyacen los principios y fundamentos de un paradigma de carácter cualitativo.

En este avance de una investigar mayor, que busca develar las perspectivas reflexivas del liderazgo educativo que poseen los directivos de la Unidad Educativa

Nacional Pedro Itriago y que corresponde al proceso de búsqueda de múltiples perspectivas con la finalidad de reflexionar sobre los acontecimientos, situaciones o fenómenos, obteniendo distintas visiones: la del investigador, la de agentes externos y la de los participantes que están conformados por un (1) directivo, un (1) un coordinador y un (1) docente cuyas revelaciones, se interpretarán dentro del marco situacional, donde se generó la información. La información se recolectó con los guiones de observación y de entrevistas, para recoger respuestas amplias que pudieran hacer sentir a gusto a los entrevistados.

Para realizar la interpretación de la información se hizo uso de la hermenéutica para finalmente contrastar la opinión de los informantes con la posición teórica de diversos autores, e incluso tomando en cuenta la opinión de la investigadora con respecto al tema en estudio debido a su experiencia.

4. REFLEXIONES DE RESULTADOS PREVIOS

Según las opiniones de los sujetos versionantes, el liderazgo en la educación requiere de una posición y criterio abierto, formación humanista y una enorme capacidad de servicio amparadas en esa formación integral para que desarrollen habilidades de liderazgo. No obstante, desde diversos estudios, políticas y enfoque evaluativos tanto el directivo como el docente, deben tener capacidad de liderazgo con práctica gerencial, escolar y pedagógica con pertinencia en el entorno social para que pueda ser instrumento de transformación.

El directivo como gerente y el docente deben hacer ejercicios de reflexión, se integre y asumir sus funciones y los valores que como líder posea. Esta será la clave para lograr el éxito y el avance hacia un proceso educativo de calidad en esta época de frecuentes cambios e incertidumbre.

En opinión de los informantes se observa la falta de concepción del ser humano como sujeto para construir y reconstruir su realidad social. Razón por la cual, dado que las realidades son múltiples y dependen de la construcción de las personas individuales y compartidas se requiere una representación con una nueva perspectiva del liderazgo.

De manera que desde una perspectiva interpretativa del liderazgo educativo en la Unidad Educativa Nacional Pedro Itriago ubicada en el Municipio Las Mercedes, Estado Guárico se observa debilidad en el desarrollo pedagógico-administrativo de acuerdo a la visión de los por el docentes. Se espera que mejore la ejecución del rol del líder educativo tanto gerencial como docente.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de

responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

La gerencia educativa, puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores, administra los recursos de la institución, asegura la calidad del servicio, mejora la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Se hace necesario generar confianza y respeto mutuo, al igual en su enfoque centrado en la persona, se debe ver al individuo como, un ser digno de confianza, capaz de analizar la situación, interna y externa, y a su vez comprenderse a sí mismos y de sus actos responsablemente. El ser humano es una totalidad, este es un holista que debe estudiarse en su totalidad y no fragmentada mente.

El hombre posee núcleo central estructurado. Es decir, su *yo mismo* que es la génesis y estructura de todos sus procesos psicológicos. Que el ambiente causa el comportamiento, cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también, esto es conocido con el nombre de determinismo recíproco.

El liderazgo guarda una relación con las actividades educativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de educación.

Se observa que gerentes y docentes son eficaces, buenos planificadores y educadores, justos y organizados, pero carentes de las habilidades del líder para motivar. En cuanto a la gerencia educativa se puede decir que es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

Se hace necesario resaltar que para lograr los objetivos educacionales se requiere de un gerente supervisor eficiente, que ejecute su función, y utilice los recursos que tenga a la mano. Este nuevo gerente debe ser con una mentalidad abierta, proceso este que implica fijar ciertos criterios en torno a su profesionalización, destacando tanto el compromiso ético y la responsabilidad de su función, como superar e

estrecho marco de la capacitación. En tal sentido, estos gerentes estarían preparados para reflexionar sobre su práctica y ejercer eficazmente su labor profesional.

El equipo directivo no necesariamente funciona como un experto infalible de múltiples saberes, sino se trata de poder desarrollar un papel de orientador para solventar algunas demandas. Además, esta función supone, que poder identificar a aquellos actores que estén en mejores condiciones de llevar adelante orientaciones, recomendaciones, contextualizaciones de experiencias, aportar marcos teóricos de referencia.

Directivos y docentes deben tener un rol asesor en relación con el propio proyecto en lo relacionado con los objetivos y metas, función que se relaciona con la evaluación, en la tarea de monitorear y efectuar el seguimiento para sugerir reorientaciones y cambios en el propio proyecto.

El liderazgo en la educación requiere de una posición y criterio abierto, formación humanista y una enorme capacidad de servicio amparadas en esa formación integral para que desarrollen habilidades de liderazgo. No obstante, desde diversos estudios, políticas y enfoque evaluativos tanto el directivo como el docente, debería tener la capacidad de liderazgo que se requiere, cada vez más, en la práctica gerencial, escolar y pedagógica con pertinencia en el entorno social donde se desarrolla para que pueda ser instrumento de transformación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2003). Líderes para el Siglo XXI. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Anda, C. (2003). Administración y Calidad. México: Editorial Limusa
- Delgado, E. (2003). Gerencia Supervisora y Recursos Humanos. Teorías y Modelos de la Supervisión. Caracas.
- Gutiérrez, Z (2001). El Gerente Educativo (Compilación). Instituto Internacional de Andrología. Caracas - Venezuela.
- Pérez, (2005:151) El liderazgo en el proceso de enseñanza y la Pedagogía Integradora. Los Retos de la Educación en la Era de la Globalización. México. Editorial Trillas.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (1991). Decreto 1945. Gaceta Oficial No. 4.338, Extraordinario. 19/11/91

Rusque (1999), De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. Caracas Venezuela. Faces. UCV: Vadel Hermanos, C.A

Sarchet, L. A. (2000). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Caracas Venezuela

Silva, S. (2002). Educación Venezolana. Revista de Educación No. 18. Caracas

Stoner, J. y Wanhel, E. (2000). Administración. 4ª Edición México.

Villegas, J. (1991). Desarrollo Gerencial. Caracas - Venezuela.