

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”
Subdirección de Investigación y Postgrado**

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL COMO RECURSO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA

Autora: Francys Josefina Roque Hereira
francys.roque1@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-0282-2571>
*Escuela Primaria Estadal “Inés Gómez”
Yaracal - Falcón. Venezuela*

PP. 89-110



ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL COMO RECURSO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA

Autora: Francys Josefina Roque Hereira
francys.roque1@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-0282-2571>
Escuela Primaria Estatal "Inés Gómez"
Yaracal - Falcón. Venezuela

Recibido: Enero 2025

Aceptado: Abril 2025

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa en el contexto de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez; ubicada en el sector kilómetro 12 del municipio Cacique Manaure del estado Falcón. La metodología empleada se basó en el enfoque cuantitativo bajo la modalidad de un proyecto factible. La población de estudio fue de un (1) directivo y seis (6) docentes, y como muestra, la misma población de la institución, quienes fueron objeto de la aplicación de una entrevista semi estructurada tipo cuestionario. Los resultados fueron tratados de manera descriptiva, indicando que existen debilidades marcadas en el liderazgo implementado por el gerente de la escuela objeto de estudio, lo que provoca que las relaciones entre las personas que allí laboran no sean idóneas para los desafíos que se viven en las instituciones educativas y se hace necesario implementar el liderazgo transformacional para enfrentar las realidades educativas.

Palabras clave: Gerente, Educación, Liderazgo.

TRANSFORMATIONAL EDUCATIONAL LEADERSHIP STRATEGIES AS A RESOURCE FOR THE EDUCATIONAL MANAGEMENT

Abstract

The research aimed to propose transformational educational leadership strategies as a resource for educational management in the context of the Ines Gomez state elementary school, located in the Kilometer 12 sector of the Cacique Manaure municipality of the Falcon state. The methodology used was based on a quantitative approach under the



modality of a feasible project. The study population was one director and six teachers, and as a sample, the same population of the institution was taken, who were subjected to the application of a semi-structured questionnaire-type interview. The results were treated descriptively, indicating that there are marked weaknesses in the leadership implemented by the manager of the school under study, making the relationships between the people who work there not suitable for the challenges experienced in educational institutions. It is necessary to implement transformational leadership to face educational realities.

Key words: Manager, education, leadership.

Introducción

La educación en Venezuela ha experimentado transformaciones en los ámbitos político, social, económico y tecnológico con el propósito de mejorar su calidad. En este contexto, el liderazgo educativo y la gerencia escolar juegan un papel fundamental en la optimización del desempeño institucional. Un liderazgo eficaz en el ámbito educativo implica influir en la comunidad escolar, motivar a los docentes y facilitar procesos organizativos que permitan alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva.

El liderazgo educativo transformacional se concibe como un recurso clave para la gerencia escolar, pues permite a los directivos promover cambios positivos en la estructura y cultura organizativa de los centros educativos. No obstante, a nivel internacional y nacional, diversas investigaciones han evidenciado deficiencias en la implementación de este modelo de liderazgo. Por ejemplo, estudios realizados en Chile y España (Garay y Uribe, 2006; Bolívar, 2006) indican que las responsabilidades asignadas a los directivos no siempre promueven transformaciones significativas en la gestión educativa, lo que limita la mejora de la calidad educativa. En Venezuela, Lugo (2015) identificó debilidades en el liderazgo gerencial en instituciones educativas, señalando que, en muchas ocasiones, los directivos no logran consolidar equipos de trabajo cohesionados ni generar un impacto positivo en la formación integral de los estudiantes.

A nivel regional, en el estado Falcón, la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, adscrita al circuito escolar número 2 y al Centro de Desarrollo por la Calidad Educativa del



municipio Cacique Manaure, enfrenta desafíos en su gestión debido a su integración a un circuito escolar conformado por cinco instituciones. La dirección de la escuela es ejercida desde otra institución perteneciente al mismo circuito, lo que dificulta la implementación de un liderazgo efectivo. Además, la escuela cuenta con un coordinador interno que desempeña múltiples funciones simultáneamente, como docente de aula, coordinador pedagógico y responsable de programas permanentes del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Esta sobrecarga de responsabilidades afecta la eficiencia de la gestión y genera un vacío de liderazgo transformacional que impacta negativamente en la dinámica organizativa.

El liderazgo en esta institución no ha logrado consolidarse como un elemento transformador, ya que los docentes manifiestan que la gestión actual se basa en una estructura jerárquica y autoritaria. Según conversaciones informales con el personal docente, se evidencia una falta de planificación y organización en la dirección escolar, lo que genera desmotivación y dificulta el cumplimiento de las metas institucionales. En lugar de fomentar la participación y el compromiso del equipo docente, el liderazgo ejercido es percibido como una imposición que no considera las necesidades del personal ni de los estudiantes.

Asimismo, los docentes señalan que la gerencia educativa prioriza objetivos personales sobre los institucionales, lo que afecta el ambiente laboral y limita la implementación de estrategias de mejora. La ausencia de un liderazgo transformacional en la institución ha impedido el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. Como consecuencia, los docentes experimentan una disminución en su motivación, lo que repercute en la calidad del proceso educativo y en el bienestar general de la comunidad escolar.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de una transformación en la gerencia educativa de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez. Para ello, es fundamental adoptar un liderazgo educativo basado en la participación, la planificación estratégica y la motivación del equipo docente. Solo a través de un liderazgo transformacional será posible generar





cambios significativos que permitan optimizar la gestión educativa y mejorar la calidad del aprendizaje en la institución. En función de ello, surge la siguiente interrogante: ¿Qué tipo de estrategias de liderazgo educativo transformacional serían las idóneas como recurso para la gerencia educativa en el contexto de la escuela básica estatal Inés Gómez?

Por lo anterior, el objetivo del estudio es proponer estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa en la Escuela Básica Estatal Inés Gómez. Se busca identificar elementos esenciales del liderazgo transformacional, analizar su factibilidad e implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento institucional.

De esta manera, la investigación busca fortalecer el liderazgo educativo transformacional en la Escuela Básica Estatal Inés Gómez para optimizar la gestión educativa. Se justifica por la necesidad de alinear la gestión escolar con los cambios sociales y educativos, promoviendo estrategias que mejoren el desempeño de los directivos y docentes. Un liderazgo eficaz facilita la integración de la comunidad educativa y contribuye al desarrollo de una educación de calidad.

El estudio se fundamenta en la importancia de dotar a los líderes educativos de herramientas basadas en investigaciones rigurosas para mejorar la gestión y recuperar la imagen del ejercicio docente. A nivel práctico, busca aplicar principios gerenciales que permitan revisar y adaptar metas, compartir responsabilidades y motivar al personal. Además, servirá como referencia para futuras investigaciones en la temática.

Los resultados que se obtendrán de esta investigación, además de que enriquecerá el estado del arte, la teoría sistematizada de la gerencia educativa y el liderazgo educativo transformacional, ofrecerán recomendaciones que los gerentes educativos de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, quienes decidirán en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar las estrategias necesarias y así lograr que esta institución sea un instituto educativo de calidad en el Municipio Caci que Manaure del estado Falcón.

Finalmente, se justifica experimentalmente porque es necesario e importante que a los docentes con funciones directivas se les aporten herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y del plantel educativo en el cual ejercen su labor.

Marco Teórico

Gerente

Para Chiavenato (2010), un gerente es la persona responsable del desempeño de una o más personas dentro de una organización. Entonces, un gerente es quien supervisa, coordina y guía a su equipo dentro de una organización para garantizar que los objetivos y metas se cumplan eficientemente. Su rol no solo implica liderazgo, sino también toma de decisiones, resolución de conflictos y planificación estratégica.

Dependiendo del nivel y el área, puede haber distintos tipos de gerentes, pero todos con el fin de optimizar el área organizacional. En el área educativa, un gerente es un profesional encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar y optimizar los procesos administrativos y pedagógicos para alcanzar los objetivos educativos establecidos. Es el líder clave en la administración de instituciones educativas. Además, debe fomentar el liderazgo, la comunicación efectiva y la innovación dentro de la institución.

Al respecto, Moddy (2007) afirma que el “gerente educativo es la persona clave en el proceso de propiciar la integración de las personas que integran la comunidad escolar”. Esto hace referencia a que el directivo o gerente debe mantener buenas relaciones con el personal, saber y poder resolver los conflictos, y tener habilidades para fortalecer, mantener y propiciar una buena comunicación.

Un gerente educativo juega un papel fundamental en la transformación y mejora de las instituciones educativas. Su labor no solo se limita a la administración de recursos, sino



que también implica liderazgo estratégico, innovación y gestión del talento humano. Algunos aspectos clave del gerente educativo incluyen:

- Estrategia Organizacional: diseña planes para mejorar la calidad educativa y adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos.
- Conversación estratégica: fomenta el dialogo entre docentes, estudiantes y comunidad para lograr una educación más participativa.
- Gestión del cambio: implementa nuevas metodologías y tecnologías para mejorar el aprendizaje.
- Ética y liderazgo: actúa con responsabilidad y compromiso para garantizar un ambiente educativo óptimo.

Sanders (1990) postula que su teoría de la gerencia se enfoca en la gestión educativa y el paradigma funcionalista, que se basa en la teoría del sistema social aplicada a las organizaciones educativas. Este enfoque se alinea con la tradición liberal de las ciencias sociales y la pedagogía.

Históricamente, la tradición funcionalista de gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración; en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos. Estos elementos sugieren un concepto formal de calidad de vida y de educación, según el cual los actores sociales se preocupan con el orden estructural, el comportamiento funcional y la integración social.

Esta teoría tiene como objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad. Para alcanzar dichos objetivos de manera eficaz y eficiente, las teorías positivistas de administración enfatizan el orden y el equilibrio y tienden a ser realista y racionalistas, constituyendo el llamado paradigma tradicional que ha prevalecido en la investigación y la práctica de la gestión educativa



durante más de medio siglo. Esta teoría se centra en los principios, prácticas y estrategias para dirigir y coordinar recursos, personas y procesos hacia el logro de objetivos organizacionales. Incluye enfoques sobre planificación, organización, liderazgo, control y toma de decisiones.

Al relacionar esta teoría con el liderazgo, podemos observar una conexión interesante: mientras que la teoría de la gerencia pone énfasis en lo que hace un líder o gerente, el liderazgo se enfoca en quien es esa persona. El liderazgo destaca la importancia de la autenticidad, la conciencia del ser y la coherencia entre valores, emociones y acciones, mientras que la gerencia tradicional podría centrarse más en la eficacia y los resultados.

En conjunto, estos conceptos pueden complementarse. Un gerente que integra prácticas de liderazgo puede generar un impacto más profundo en su equipo, promoviendo un liderazgo genuino y consciente que no solo busca resultados, sino también el crecimiento y bienestar de las personas involucradas.

Liderazgo

El liderazgo ha sido definido de diversas maneras por distintos autores a lo largo del tiempo. Covey (2005) centró su enfoque en el liderazgo centrado en principios, el cual enfatiza la importancia de la integridad, la confianza y los valores universales en la gestión de personas y organizaciones. El mismo autor plantea que el liderazgo no se basa solo en autoridad o poder, sino en la capacidad de inspirar y guiar a otros hacia un propósito común. El mismo autor introduce el concepto basado en principios, donde las decisiones y acciones de un líder se alinean con valores fundamentales como la honestidad y la responsabilidad. Este enfoque ha sido adoptado por líderes empresariales y educativos en todo el mundo.

Una persona que ejerce el rol de líder fomenta el desarrollo del individuo en organizaciones efectivas y unidas. Los defensores de este enfoque teórico sostienen que



los seres humanos son, por naturaleza, seres motivados, y las organizaciones por naturaleza, estructurada y controladas. Covey (2005) establece que “la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización (p. 392).

Los líderes refuerzan el cambio entre sus seguidores mostrándoles los comportamientos (los caminos) que pueden ser útiles para alcanzar sus objetivos. Los líderes también clarifican las metas de los seguidores y los animan a conseguir buenos resultados. Al respecto, Covey (2005) aporta que “el cómo los líderes consigan cumplir estos objetivos depende de factores situacionales” (p. 393).

Se ha definido el liderazgo educativo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto elusivo, pero muy real que influye diariamente en las personas en todas las organizaciones del mundo. Al respecto, Terry (2006), define el liderazgo “como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo” (p. 108).

En consecuencia, el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos. El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades. En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

En cuanto al liderazgo educativo transformacional, este es un proceso en el cual los líderes y sus seguidores trabajan juntos para desarrollar su conciencia, lo que conduce a una mayor moralidad y motivación en sus acciones. Este tipo de liderazgo se basa en valores morales y en la satisfacción de las necesidades de los seguidores. En este sentido,





el líder transformacional es un modelo a seguir que inspira, motiva y da fuerza a sus seguidores para que den lo mejor de sí mismos. También son capaces de crear una visión compartida y de movilizar el poder para lograr el cambio y la reforma de la organización.

De igual forma, el liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo eficaz que puede conducir a una mayor productividad, satisfacción de los empleados y rendimiento organizacional. Sin embargo, es importante señalar que este no es un enfoque único para todos. Los líderes deben adaptar su enfoque a la situación y a las necesidades de sus seguidores, es un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo. Asimismo, los líderes deben estar dispuestos a aprender y crecer para poder liderar eficazmente a sus seguidores. Por otro lado, el liderazgo transformacional se distingue por líderes carismáticos que inspiran y motivan, mostrando preocupación individualizada, estimulando intelectualmente a sus seguidores y comunicando una visión clara para el futuro.

En relación con el contexto educativo, el liderazgo transformacional puede ser un enfoque eficaz para mejorar el rendimiento de los estudiantes, la satisfacción de los maestros y el clima escolar. Los líderes escolares transformacionales pueden crear una visión compartida para la escuela, empoderar a los maestros para que tomen decisiones y modelar el comportamiento deseado para los estudiantes. Según Bass y Avolio (2000), señalan que el liderazgo transformacional motiva a los docentes a trascender sus intereses individuales para el beneficio del colectivo. Covey (2005) destaca que un líder educativo transformacional inspira confianza y compromiso, promoviendo la innovación y la mejora continua. En este sentido, el liderazgo transformacional en el ámbito educativo, según Bass y Avolio (2000), no solo busca la mejora individual del docente, sino que fomenta una visión colectiva, incentivando a los educadores a actuar en función del bienestar común. Esto implica que el líder no solo guía, sino que también motiva a su equipo para que supere intereses personales en favor de los objetivos institucionales.

Por otro lado, Covey (2005) resalta que un líder transformacional debe generar un ambiente de confianza y compromiso, donde los docentes se sientan inspirados para



innovar y mejorar continuamente. Esto sugiere que el liderazgo efectivo no solo dirige, sino que también empodera a los docentes, promoviendo un crecimiento constante tanto en el plano personal como en el profesional.

Se puede decir, entonces, que el Liderazgo educativo transformacional atribuido a Bass Bernard (1981), -basado en lo escrito por Burns, argumenta que el líder, además de ser carismático presta especial atención a sus intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores-, los impulsa a trascender de sus intereses individuales por los grupales (p. 63). Este líder está en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente.

Método

La presente investigación se ubicó dentro del enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. Por lo que todos los resultados fueron soportados en números y en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno.

Se enmarcó dentro de la modalidad de Proyecto Factible, ya que se realizó la propuesta de estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa en el contexto de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, las cuales darán aportes para la solución de las debilidades presentadas.

El mismo estuvo apoyado en una investigación de campo, debido a que este tipo de investigación constituye un procedimiento sistemático que le permitirá al investigador estar en contacto directo en el mismo lugar donde ocurren los acontecimientos. A su vez, la investigación fue de tipo descriptivo, donde se tomaron hechos de la realidad con la finalidad de estudiar su comportamiento para buscarles solución.

Así mismo, para esta investigación la población estuvo conformada por un (1) directivo y seis (6) docentes de la Escuela Básica Estatal Inés Gómez, del municipio



Cacique Manaure del estado Falcón. La población se consideró finita o conocida, ya que puede ser identificada y listada por el investigador en su totalidad. La muestra estuvo representada en su totalidad, considerándose una muestra censal, debido a que la población era relativamente pequeña.

En referencia a las técnicas de recolección de datos, para esta investigación la técnica que se utilizó fue una entrevista semiestructurada tipo cuestionario para obtener información detallada sobre la aplicación del liderazgo educativo transformacional. Los datos se detallaron cuantitativamente mediante tablas y representaciones gráficas para facilitar la interpretación de los resultados.

Presentación y Análisis de Resultados

Luego de aplicar el instrumento a los sujetos que componen la muestra de estudio, los resultados se analizaron de forma descriptiva, tomando en cuenta el porcentaje de los diferentes indicadores y las bases teóricas que fundamentan la investigación. Para lograr la información requerida se aplicó a la selección de la muestra un cuestionario conformado por veintitrés (23) preguntas con cuatro (4) alternativas de respuestas, con la finalidad de conocer su percepción en cuanto a diversos aspectos relacionados con las estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa de la referida institución de estudio.

Las tablas y gráficos estadísticos se elaboraron tomando en cuenta las dimensiones y los indicadores del aspecto a investigar en este estudio. El análisis de los resultados se realizó a partir de la información suministrada en cada tabla, resaltando los porcentajes más significativos de cada ítem y estableciendo la relación por contraste o semejanza con el basamento teórico que sirvió de sustento a la investigación realizada, para lo cual se tomó una muestra significativa para su interpretación en el presente artículo.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión *Funciones del Gerente*, y con el indicador: *Administración y Organización*; correspondiente a los siguientes ítems:

Ítem 1: ¿El director como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la institución?

Ítem 2: ¿El director involucra a los docentes en la toma de decisiones para mejorar la organización de la institución, estimula la iniciativa personal, facilita la comunicación y pone en práctica el trabajo de grupo desde la gerencia?

Ítem 3: ¿El director analiza y a su vez resuelve los problemas de la escuela, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal?

Ítem 4: ¿El director identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a supera las dificultades?

Tabla 1

Dimensión: Funciones del Gerente. Indicador: administración y Organización

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	N	%
1	0	0	0	0	4	58	3	42
2	0	0	0	0	3	43	4	57
3	0	0	0	0	2	28	5	72
4	0	0	1	14	4	58	2	28

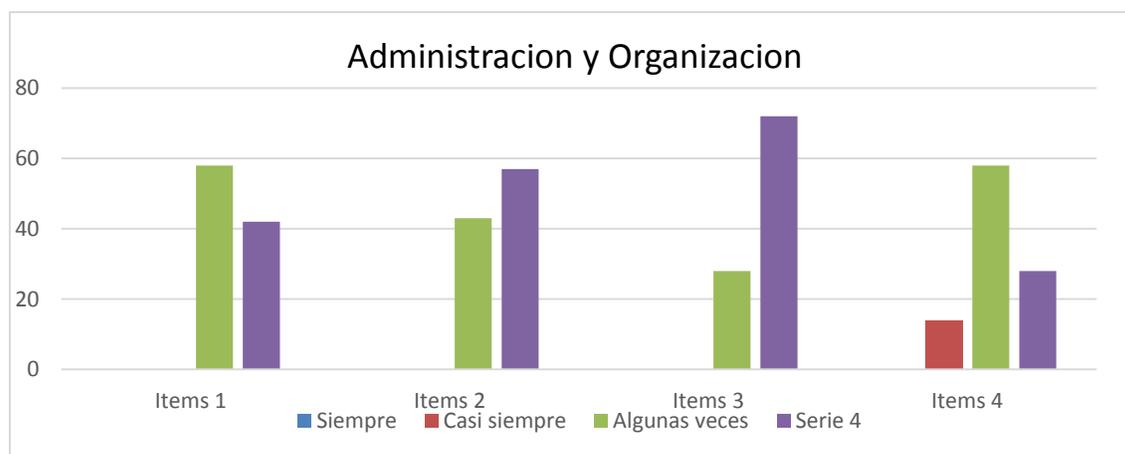
Nota. Instrumento aplicado al personal objeto de estudio. Roque (2019). Variables: (S= Siempre, CS= Casi Siempre, AV= Algunas Veces, N= Nunca).

En este sentido, en la figura 1 se expone la representación Gráfica correspondiente, de los resultados referidos a la Dimensión: Funciones del Gerente. Indicador: administración y Organización



Figura 1

Representación Gráfica de los resultados: Dimensión: Funciones del Gerente. Indicador: administración y Organización



Interpretación

En relación con la dimensión funciones del gerente, se puede apreciar claramente que en el ítem número 1, relacionado con el indicador administración, el 58% del personal encuestado respondió que pocas veces el personal directivo tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la institución. No obstante, el 42% alega que casi nunca se cumple tal afirmación. Estos resultados sugieren una percepción de compromiso social limitado por parte del personal directivo en el ejercicio de sus funciones administrativas.

En el indicador organización de la misma dimensión (funciones del gerente), en el ítem 2, 43% del personal docente alega que algunas veces el directivo involucra a los docentes en la toma de decisiones para mejorar la organización de la institución, estimula la iniciativa del personal, facilita la comunicación y pone en práctica el trabajo en grupo desde la gerencia. No obstante, el 57% no lo considera así. Estos hallazgos resaltan una debilidad en la integración del personal docente en los procesos de toma de decisiones y organización institucional.

Al mismo tiempo, en el ítem 3, 28% de los encuestados afirman que algunas veces el director analiza y resuelve los problemas de la escuela, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal. Sin embargo, un 72% no está de acuerdo con tal afirmación.

Por otra parte, en el ítem 4, 14% de las personas encuestadas aportan que casi siempre el director identifica en su personal el potencial de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a superar las dificultades. Mientras que el 58% certifica que esto sucede algunas veces y el 28% alega que nunca sucede tal afirmación.

Estos resultados evidencian cierta debilidad en cuanto a las funciones del director y el compromiso social que debe desarrollar el gerente educativo de la Escuela Básica Estadal Inés Gómez; pues al respecto, Mogollón (2006) señala que uno de los principales aspectos que atiende el gerente y que acondiciona el ambiente de la escuela es la forma de comunicación que establece con el personal de la institución que dirige. El apoyo que brinda al personal, la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela, el manejo de las situaciones y a las resoluciones de conflictos y las actitudes profesionales que asume.

En este mismo orden de ideas, en el contexto antes descrito deja en clara evidencia la debilidad existente en cuanto a la organización en la institución educativa en relación con las funciones que debe asumir el gerente de dicha organización y sus actitudes en la misma; las actitudes forman parte intrínseca de la personalidad de un individuo, por lo cual proporciona la base emocional de las relaciones existentes entre ellos. Según Robbins (2010), son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Por esta razón, las actitudes son una forma de preconcepción que impulsa a las personas a actuar en determinadas situaciones.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión *Funciones del Gerente*, y al indicador *Dirección, Control y seguimiento*; correspondiente a los siguientes ítems:

Ítem 5: ¿se asocia el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo?

Ítem 6: ¿se evalúan continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación?

Tabla 2

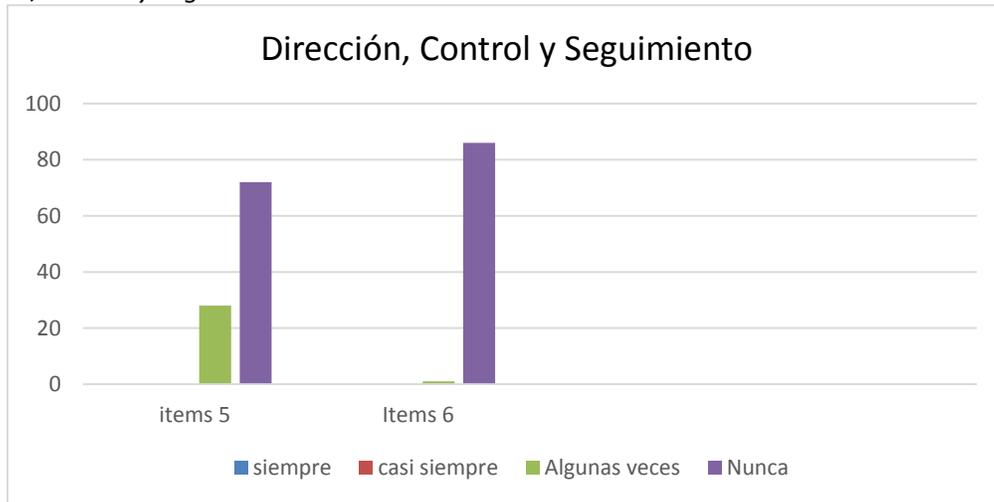
Dimensión: Funciones del Gerente. Indicador: Dirección, Control y seguimiento

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	N	%
5	0	0	0	0	2	28	5	72
6	0	0	0	0	1	14	6	86

Nota. Instrumento aplicado al personal objeto de estudio. Roque (2019). Variables: (S= Siempre, CS= Casi Siempre, AV= Algunas Veces, N= Nunca).

Figura 2

Representación Gráfica de los resultados: Dimensión: Funciones del Gerente. Indicador: Dirección, Control y seguimiento





Interpretación

El ítem número 5, relacionado con el indicador dirección en la dimensión funciones del gerente, muestra claramente que en las opiniones se encuentran los resultados; el 28% de los docentes arguyen que el personal directivo asocia el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional, mientras que el 72 % defiende que nunca acontece tal afirmación.

Esta realidad expone la debilidad que presenta la institución educativa objeto de estudio desde la dirección, pues el gerente, según la percepción de sus docentes, debe seguir trabajando en el proceso de construcción de sus capacidades individuales para poder dirigir eficiente y eficazmente la institución educativa. Es decir, seguir formándose en las funciones del gerente que le permitan cumplir con las necesidades individuales y grupales de la organización.

En este mismo orden de ideas, tomando en cuenta si se evalúan continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación, muestra el ítem número 6, que el 14 % de los encuestados aportan que esto sucede algunas veces. No obstante, el 86% alega que nunca acontece tal afirmación.

Es aquí donde se demuestra la importancia del control y seguimiento como parte de una de las funciones del gerente en una institución educativa, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas. Ruetter y Conde (1998),



citados por Graffe (2000), mantienen que todo ello tiene el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (p. 85).

Los resultados encontrados indican que el gerente muestra una actitud que no satisface las necesidades de la institución educativa antes mencionada o que no le concierne, y establece un criterio rígido con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, lo que afecta su desempeño y el de la organización a la cual se debe; actuando, en otras palabras, como autoritario. La situación del mando, por la concepción de dirección administrativa, además del liderazgo, también hace hincapié en que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado.

Es por todo lo antes expuesto que surge la propuesta de facilitar al personal directivo los beneficios que se pueden alcanzar mediante la aplicación del liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa (Tabla 3).

Tabla 3

Estrategias de Liderazgo Educativo Transformacional Como Recurso para la Gerencia Educativa

Objetivo	Estrategias	Actividades
Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante	Reuniones, jornadas de autoevaluación y reflexión	Planificar acompañamientos pedagógicos trimestral
Centrar agendas deliberadas y emergentes establecidas con los docentes y trabajadores	Talleres formativos	Planificar encuentros de saberes

Tabla 3 (cont.)

Objetivo	Estrategias	Actividades
Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio	Círculos de estudios y trabajo	Planificar desarrollo de actividades institucionales y programas permanentes
Comunicar y liderar en la gerencia como director	Jornadas de formación e investigación	Participar en la construcción del PEIC y acuerdos de convivencia
Utilizar la motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional	Compartir de experiencias pedagógicas	Realizar encuentros de saberes y convivencias trimestral
Fortalecer el liderazgo educativo transformacional a través de la toma de decisiones	Círculos de estudio y formación	Liderar actividades de carácter pedagógico, administrativo, de formación e información
Manejar conflictos de la manera acertada	Círculos de estudio y formación	Toma de decisiones acertadas y en consenso
Delegar funciones en el ámbito del liderazgo transformacional	Jornadas de formación e investigación	Asignar funciones para organizar, planificar y ejecutar actividades dentro y fuera de la institución
Realizar un plan de lapso académico	Organización administrativa	Elaborar planes integrales trimestrales
Presentar las pautas para el diagnóstico institucional por lapso	Taller de formación	Conocer esquemas y orientaciones pedagógicas institucionales para acompañamientos pedagógicos

Tabla 3 (cont.)

Objetivo	Estrategias	Actividades
Planear, organizar, direccionar y controlar las metas, competencias generales y organizacionales	Bitácoras educativas	Realizar control de visitas y acompañamientos
Priorizar los roles y habilidades, para el control que requiera el personal atendiendo supervisiones, líneas de acción, innovaciones o inconvenientes detectados por lapsos académicos	Bitácoras, control y seguimiento administrativo y pedagógico	Realizar carpetas por personal para su evaluación

Conclusiones

La gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas ha sido objeto de estudios, pues la misma, según los hallazgos producto de la investigación realizada, está inmersa en modelos gerenciales tradicionales. Esto implica que no se ofrecen soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y, de no producirse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

El gerente debe establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo su personal, para lograr una integración eficaz, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente. Se debe respaldar y motivar al personal por medio de los diferentes tipos de comunicación, crear un clima propicio de confianza y cooperación que elimine el aislamiento y, en consecuencia, haga desaparecer la angustia y



la confusión entre los integrantes de las instituciones educativas, permitiendo una mayor fluidez en la comunicación.

Por otra parte, los gerentes de las instituciones educativas, para alcanzar un liderazgo transformacional, han de ser personas con metas definidas, carismáticas, con una personalidad atrayente, que sepan comunicar sus deseos, que posean un gran dinamismo ejemplar, que sean motivadores al logro y, por último, que sepan actuar en diferentes contextos o dirigir su línea de acción según la situación que se presente, por cuanto la vida escolar es dinámica, y aún más cuando están inmersos en circuitos escolares, puesto que tienen bajo su responsabilidad no una, sino varias instituciones educativas. En tal sentido, se refiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de las situaciones que pueda enfrentar y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, para así tomar decisiones acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones. Todo esto, por supuesto, con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres, representantes y comunidad) para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Referencias

- Alvarado, J. (2006). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Arias. (2006). *El proyecto de investigación*. Episteme.
- Bass B. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Lawrence.
- Chiavenato, A. (2010). *Gestión del talento Humano*. Editorial McGraw Hill/Interamericana.
- Covey, R. S. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Paidós.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <https://e-revistas.uam.es>.
- Lugo B. (2015). *Visión Holística del Gerente como líder transformador* (Tesis doctoral). Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.





- Moody, A. (2007). *El gerente como persona clave en la toma de decisiones* (Proyecto de trabajo de grado). Universidad del Sur.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Sanders (1990). *Hábitos de la efectividad a la grandeza*. Paidós.
- Terry (2006). *Metodología de la investigación Holística*. fundación SYPAL-FUNDACITE.

Síntesis Curricular



Francys Josefina Roque Hereira

Licenciada en educación. Especialista en Procesos Didácticos en el nivel Básico. Maestría en Gerencia Educacional. Directora de la Escuela Primaria Estatal Inés Gómez del Municipio Cacique Manaure del estado Falcón- Venezuela. Docente contratada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador "El Macaró" Luis Fermín. Docente investigador de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio "Samuel Robinson".

