



VISIÓN RENOVADORA DEL GERENTE ANTE LOS RETOS DE LA AUTOFORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN

Renovation vision of gerents before the challenges of the autoformation of the
workers of the education

Maria Guanipa Pérez

Universidad Rafael Belloso Chacín – Venezuela
mjgp05@gmail.com

José Oberto

Universidad Nacional Politécnica de la Fuerza Armada – Venezuela

RESUMEN

Este estudio se realizó a objeto de reflexionar sobre la visión renovadora de los gerentes educativos con la autoformación de los trabajadores de la enseñanza en las organizaciones de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio de campo de carácter descriptivo, con un diseño no experimental. La muestra poblacional estuvo constituida por ciento veintiséis docentes (126) y ocho (8) directivos. Para tal efecto, se aplicaron dos cuestionarios con escala tipo Likert. Después de validados por 7 expertos, se aplicó una prueba piloto para establecer confiabilidad a través del estadístico Alpha de Cronbach cuyo resultado fue $r_{tt}=0.89$ y 0.92 , se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir dicho análisis. Se determinó una alta incidencia positiva fuerte de la visión renovadora de la gerencia educativa sobre la autoformación de los docentes de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón. El resultado indica la varianza de factores comunes. Esto significa, que el porcentaje de desviación de la variable visión renovadora de la gerencia educativa, implica una variación de la autoformación de los docentes de educación básica. Se concluyó, que el gerente no induce la participación de los docentes en las actividades que planifica, tampoco plantea sus ideas para obtener el consentimiento de los docentes, ni toma en cuenta su creatividad. Es decir, no se incluyen a los docentes como personas participantes en las tareas organizacionales.

Palabras clave: Visión renovadora, auto-renovación, autoformación, autovaloración docente

SUMMARY

This study was made to object to reflect on the renovators vision of the educative managers with the autoformation of the workers of education in the organizations of basic education of the Dabajuro Municipality of the State Falcon. In order to obtain such intention, a study of descriptive character field was made, with a nonexperimental design. The population sample was constituted educational



percents twenty-six and 8 directors. For such effect, they were applied to two questionnaires with scale Likert type. After validated by 7 experts, pilot was applied to a test to settle down trustworthiness through the statistical Alpha de Cronbach whose result was $\alpha=0.89$ and $0,92$, were applied the instruments, they calculated itself and he was analyzed through the descriptive statistic, was constructed a table of frequency allocation to fulfill this analysis. A high positive incidence of the renovation vision of the educative management was determined hard on the autoformation of educational of basic education of the Dabajuro Municipality of the State the Falcon. The result indicates the variance of common factors. This means, that the percentage of the variation of the variable renovation vision of the educative management, implies a variation of the autoformation of the educational ones of basic education. It concluded, that the manager does not induce the participation of the educational ones in the activities that she plans, raises his ideas to obtain the consent of the educational ones, nor either takes into account his creativity. That is to say, they are not included to the educational ones like participant people in the organizationally tasks.

Key words: renovation vision, autorenovation, autoformación, educational autovaloración

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo que acelera expandiendo la necesidad de adquirir conocimiento científico y tecnológico, está entregando sus beneficios de manera uniforme, de allí que, vivir al margen implicaría consecuencias mucho más drásticas, en términos de supervivencia y participación social económica, que hace algunas décadas. La inequidad socioeconómica que persiste en la región se asocia directamente con el analfabetismo y la escolaridad que existen en el interior de los países.

Es evidente, que las organizaciones han descubierto en la calidad la garantía para sobrevivir en un mundo altamente competitivo, por lo cual la autoformación se le exige ahora a cada trabajador, sin embargo, tanto los gerentes educativos como los supervisores están conscientes que no se puede incrementar la calidad de la acción pedagógica en las instituciones educativas sino se le proporciona al personal un estilo de liderazgo acorde con sus necesidades.

No obstante, los protagonistas del quehacer educativo podrían incrementar la calidad de la acción pedagógica, si contasen con un buen ambiente organizacional. Desde un punto de vista ideal, la institución debe ser un lugar en el que se reúnen personas motivadas para alcanzar objetivos predeterminados, sin embargo esto sucede en muy contadas ocasiones, por lo menos en un período bastante prolongado, con frecuencia se presentan situaciones conflictivas. Tomando como premisa este marco referencial, se considera pertinente realizar una investigación con el propósito de determinar en qué medida la renovación del gerente en las organizaciones se vincula con la autoformación de los empleados



REFLEXIÓN SOBRE LA SITUACIÓN

Las organizaciones afrontan diversos desafíos de forma simultánea, impuestos por la incertidumbre y complejidades del entorno económico y social donde están insertadas. Es por ello que la profundidad, el dinamismo de estos cambios que se están operando en el mundo empresarial aunado al reto que representa para las instituciones enfrentarlos con éxito, demandando la búsqueda de nuevos paradigmas de dirección y un nuevo tipo de liderazgo que les permitan sobrevivir y progresar en este milenio.

Uno de los elementos principales de este nuevo liderazgo, está dado por la transición del poder en la organización, el cual pasa de ser un poder centrado por la posición del líder en la misma, al poder de las relaciones con los subordinados, buscando la participación, cooperación, contribución abierta de los mismos, equidad en el trabajo, potenciando al máximo sus capacidades, los rasgos de directivos y supervisores, su desarrollo personal en el su desempeño.

En ese contexto, las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la UNESCO, como agencia coordinadora del programa mundial sobre Educación para Todos (EPT), inició con la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990) ha reforzado en el Foro Mundial sobre Educación (Dakar, 2000). Por otra parte, se destacó en el Foro Mundial de Educación de Dakar, la importancia de la participación y la responsabilidad compartida por la educación para todos, tanto entre los gobiernos, la sociedad civil, la comunidad internacional, como las alianzas entre las agencias internacionales de cooperación.

Pero, no es sólo el conocimiento específico directamente vinculado al mundo de las educativo, el que resulta beneficiado con estos proyectos, sino el dominio de los conocimientos básicos por parte de los docentes, las formas de pensamiento avanzado de los gerentes en las organizaciones, las competencias cognitivas de carácter general de los supervisores constituyen, en el momento presente, ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad siendo la mejor garantía de adaptación a exigencias de calificación y a entornos profesionales francamente dinámicos acordes con las exigencias del mercado laboral.

Se trata entonces, que los gerentes-líderes aprendan a desarrollar nuevas competencias laborales permitiéndoles relacionarse con los miembros de su grupo, desarrollar en ellos la confianza, iniciativa, motivación, espíritu de equipo y su crecimiento profesional. De hecho, los procesos de aprendizaje en una organización inteligente constituyen, en buena medida, la razón de ser en este tipo de organización, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno. Así por ejemplo la efectividad de la labor de un gerente, no es independiente de los impulsos motivacionales tanto de él como de los trabajadores.

Basándose en estas ideas, Ivancevich y otros (2001) consideran que los retos planteados por la calidad demandan de los gerentes, el mayor empeño en adoptar



un estilo de liderazgo personal que se traduzca en continuas mejoras del servicio prestado en las organizaciones. Aunque sea preciso realizar profundos cambios en la fuerza laboral de los trabajadores, es poco probable que estos cambios se susciten sin un liderazgo basado en la calidad.

Sin embargo, a medida que la sociedad, el personal y las situaciones van cambiando, en esa misma medida también lo hace la actuación de los líderes fundamentándose en la supervisión participativa, consulta de sus trabajadores relegándose poco a poco los enfoques dogmáticos y autoritarios; puesto que siempre se ha esperado los líderes sean capacidad, controlen el cambio, de preverlo logrando un líder eficaz, un gerente de visión, sin la cual, no se sabe a donde se conducen los trabajadores.

Como se ha podido evidenciar, existen diferentes acepciones sobre el liderazgo no obstante, Drucker (2000) hace una las tendencias económicas y demográficas actuales crítica por las ideas que se han tenido a través de la historia sobre el término:

El liderazgo es algo muy distinto de lo que hoy se conoce con este rótulo. Tiene poco que ver con las cualidades del líder ni con las características de la personalidad y mucho menos con carisma, dado que la eficacia del liderazgo no depende de ella ni garantiza la eficiencia como líder. El carisma, es en realidad, la perdición de los líderes. Los vuelve inflexibles, convencidos de su infabilidad, incapaces de cambiar. Es una cosa ordinaria, prosaica aburridora. Su esencia es el desempeño. El liderazgo no es de por sí ni bueno ni malo. Es un medio, y el fin a que se dirija es la cuestión crucial. (p. 118).

Visto de esa manera, los nuevos esquemas gerenciales se convierten en un reflejo de la forma cómo la organizaciones piensan, operan, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento, habilidades y destrezas para desarrollar y alcanzar los objetivos; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo satisfaciendo a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito, el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Se requiere entonces, asegurar los mecanismos institucionales para la construcción, desarrollo efectivo y eficiente del nuevo modelo organizacional a la par de niveles suficientes de autonomía regional y local para desarrollar una gestión funcional responsable dentro del marco de los lineamientos de una política nacional. Por consiguiente, los sistemas complejos conjugan una heterogeneidad estructural, en el sentido que se manifiesta en ellos la existencia de una estructura jerarquizada en niveles de organización, con una reciprocidad funcional.



Al analizar el comportamiento organizacional de las escuelas del municipio Dabajuro del estado Falcón, se evidencia la existencia de tres niveles de realidad bien diferenciados: el nivel de los alumnos, el nivel de los trabajadores de la enseñanza y el nivel de los equipos gerenciales; quienes comparten una realidad común pero no ven las cosas de la misma manera. Se debe añadir a lo anterior, el ya citado carácter abierto de los centros docentes como institucionales que se hallan en permanente interacción con otras entidades de carácter social, tales como la familia, los medios de comunicación y otros entornos sociales próximos o incluso remotos, para terminar aceptando la caracterización de los centros educativos como sistemas complejos.

Por lo anteriormente expuesto, la búsqueda de la calidad en los centros docentes para facilitar la autoformación no debería ignorar esa aproximación epistemológica que es característica del paradigma de la complejidad. La propia noción de calidad educativa constituye un ejemplo de concepto polifacético, que adaptando una perspectiva analítica, se manifiesta en una pluralidad de componentes o de factores de calidad.

Los docentes y gerentes deben ser capaces de levantarse de sus rutinas para entrar en la dinámica de la innovación permanente, capaces de aprender continuamente de lo que hacen e ir transformando su modo de hacer, cambios que se traducen en mejores aprendizajes y en un crecimiento humano y social de sus alumnos. Sin embargo, existe insatisfacción en cuanto a la calidad de la formación obtenida por los docentes en las instituciones universitarias, en los planteles educativos, con frecuencia se oyen críticas en torno a la falta de pertinencia social de los programas de formación.

Tal apreciación se refleja en las escuelas del municipio Dabajuro del estado Falcón acerca de la visión renovadora de los gerentes y la autoformación de los docentes que se percibe en este ámbito educativo desde hace varios años; a través de un sondeo de opinión entre sus docentes y directivos se pudo constatar los siguientes síntomas:

- Los trabajadores de la enseñanza laboran bajo presión por tener un tiempo muy limitado para elaborar los proyectos pedagógicos y al mismo tiempo cumplir con los objetivos instruccionales del programa de estudio.
- El proceso para mantener a los clientes satisfechos con el servicio prestado a los alumnos se convierte en el manejo de innumerables documentos administrativos con los informes técnicos pedagógicos a entregar a la dirección del plantel.
- La calidad de gestión docente no es evaluada por el gerente, ni el supervisor educativo en cuanto a procesos y pautas a seguir lo cual, ejerce presión a la labor por cumplir.



- La responsabilidad del trabajo más apremiante está centrada en el trabajo en el aula con los alumnos.
- Las relaciones interpersonales se debilitan por falta de tiempo y solidaridad entre los docentes, lo cual ha generado, la repetición del trabajo mal elaborado por los errores cometidos y la falta de información fidedigna.

El problema objeto de estudio se formula tomando en consideración las variables que lo determinan las cuales afirman la necesidad de abordarlo: ¿En qué medida se vinculan la visión renovadora de los gerentes educativos con la autoformación de los docentes en las organizaciones de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón?

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL ESTUDIO

Reflexionar sobre la visión renovadora de los gerentes educativos con la autoformación de los trabajadores de la enseñanza en las organizaciones de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón.

OBJETIVOS DERIVADOS

- Indagar las habilidades propias del gerente educativo en fomento de la autoformación del docente de educación básica.
- Describir los estilos de liderazgo del gerente para fomentar la autoformación del docente líder en correspondencia con las exigencias de la actualización docente.
- Establecer la relación entre la renovación de la supervisión educativa en concordancia con la autoformación de los docentes de educación básica con la finalidad de implementar la gestión del supervisor del Distrito Escolar del municipio Dabajuro del estado Falcón.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación posee una relevante importancia, por el hecho de permitir generar información sobre la renovación de la gerencia educativa, establecer las bases para realizar los arreglos o mejoras al caso de tal manera que ello redunde en beneficio del sistema educativo venezolano en general, y del servicio de la comunidad educativa en particular. Cabe destacar, que una mayor calidad de desempeño laboral, da lugar a actitudes positivas por parte del personal y a la formulación de estrategias convenientes por parte de la organización. La falta de políticas en torno a este elemento conducen a la disminución de la productividad y rentabilidad de las operaciones, asperezas entre el personal de las unidades estructurales y desviación de los objetivos planificados por la institución educativa.



BASES TEÓRICAS REFERENCIALES

Visión renovadora del gerente educativo

Si se concibe la gerencia educativa como una estructura con procesos propios dada su especificidad, dentro del Sistema Educativo, entonces no se puede hacer referencia a ella, ni investigarla aisladamente, pues está inserta en los acontecimientos, los procesos, con los sujetos participantes y sus relaciones y esto demanda verla como un espacio gestor de otros procesos que respondan a sus propias necesidades.

En ese sentido, el espacio de la gerencia educativa tiene una presencia de poder en toda la estructura de la zona de influencia; esta situación puede significar un obstáculo en los distintos procesos que se trabajan en la vida escolar y a los esfuerzos transformadores de los trabajadores de la enseñanza con iniciativa crítica, o por otra parte, buscar las estrategias pertinentes para convertirse en un recurso de activación de las voluntades docentes; en un propiciador de nuevas relaciones de lo pedagógico; en una oportunidad para activar procesos hacia el interior de los maestros en una participación común.

En todo caso su visión es una clara concepción ubicada en las medidas surgidas de la necesidad de control, que llega a expresiones extremosas cuando se logra un entendimiento entre supervisor, directores de las escuelas y dirigentes sindicales, una triple alianza que permite un dominio total, que les permite determinar sin problemas quien ocupa interinatos, a quien se le asignan comisiones, determinar los cambios convenientes o quien será propuesto a plaza de nuevo ingreso. En este acoplamiento de poder, todos los maestros tienen que ajustarse a una conducta fijada por esta manera de expresión de poder.

Habilidades del gerente educativo

El conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar, controlar lo que conlleva a la adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos. El conocimiento es la fuente de la competitividad de las empresas; es lo que les proporciona su capacidad de adaptación competitiva en el mercado. Sin conocimiento, no hay más que oscuros seguidores, sin planificación de los recursos, sólo parches de improvisación y focalización de las energías en la supervivencia en lugar de en el crecimiento.

En una organización educativa fundamentada en las competencias individuales de los docentes, cuando uno de ellos abandona la escuela, se lleva con él lo esencial de su conocimiento (aunque parte del mismo se queda en la propia institución). Uno de los principales objetivos de la Gestión del Conocimiento es precisamente el de lograr que la mayor parte posible de su conocimiento permanezca en la organización, lo cual plantea algunas preguntas preliminares: ¿en



qué consiste realmente el conocimiento de los trabajadores de la enseñanza?, ¿dónde se sitúa? y ¿cuál es su naturaleza?

Cuando el funcionamiento de la organización educativa está basado en las competencias individuales de los trabajadores de la enseñanza, el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos individuales. Sin embargo, cuando la organización funciona sobre la base de verdaderos equipos cohesionados con los gerentes educativos, su conocimiento total es significativamente superior, debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia.

Habilidad técnica

Estas habilidades técnicas según los autores precitados, se refieren a los conocimientos de las personas y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. Es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativos de los docentes del municipio Dabajuro; pero conforme se les promueve hacia las responsabilidades de liderazgo, las habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Dentro de esta perspectiva, los directores de las organizaciones de educación básica como administradores, dependen cada vez más de las habilidades técnicas de los docentes, en consecuencia se requiere impulsar en ellos la autoformación profesional.

Habilidad para relacionarse

La comunicación es una acción, donde se utiliza el diálogo entre dos o más personas, el sentido se crea entre quienes participan en esta actividad, pero no siempre se dicen las cosas de forma totalmente explícita, aun cuando se comparte como seres humanos y por lo tanto, se puede descansar en ese conocimiento compartido al emitir los enunciados.

De allí la importancia, de la habilidad requerida por los gerentes educativos para relacionarse con los trabajadores de enseñanza la cual de acuerdo con Davis y Newstrom (2003), es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo en equipo. Ningún líder escapa a los requisitos de la habilidad para relacionarse. Es parte importante del comportamiento del líder y analiza a lo largo de la obra. "La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores generales" (p. 196)

Habilidad conceptual

Siguiendo el criterio de Davis y Newstrom (2003) la habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante conforme se asciende a los puestos administrativos altos. La habilidad conceptual



se relaciona con ideas; la habilidad para relacionarse con personas y la habilidad técnica con los objetos.

El análisis de las habilidades del líder explica por qué en determinadas ocasiones los supervisores educativos son inadecuados como gerentes, es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades necesarias para los puestos de altos niveles, en particular la habilidad conceptual adicional.

Estilo de Liderazgo del gerente educativo

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma cómo la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Se han identificado diferentes prototipos de liderazgo: (a) el liderazgo carismático; (b) el liderazgo autocrático; (c) el liderazgo legal burocrático; participativo; considerado y estructuralistas entre otros. Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, Webber y Lewin citados por Ivancevich (2002), el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White Citados por Robbins (1999), continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en: autoritarios; paternalistas; laissez-faire (dejar hacer); democráticos; participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo;
- Tomar las decisiones en el grupo;
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo;
- Origen y dirección de los flujos de información;
- Forma cómo se realiza el control;
- Promociones en el interior del grupo;
- Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso los miembros



abren haces de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción.

El líder carismático

El líder carismático, demuestra momentos de grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizacionales, es su momento de situación óptima. Mientras que su momento más crítico, administra una situación consistente, en la que manifiesta una gran tendencia en detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con una alta motivación al logro.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal. Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. Finalmente, conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

Los líderes de inteligencia superior

Los líderes de inteligencia superior, tienen sus mejores escenarios cuando las organizaciones emplean a personas brillantes y de altas cualidades, se producen transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien cuando se presentan confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia, este tipo de líder de inteligencia superior admira por consiguiente a otras personas inteligentes. Esta realidad trae como consecuencia que los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

El líder autocrático

La mejor actuación del líder autocrático, la realiza en un momento de crisis, por cuanto no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.



El líder pastor

El pastor actúa con alto nivel de desempeño en las organizaciones que presentan a través de su evolución un alto grado de consistencia. Mientras que su actuación es pésima en momentos de crisis o situaciones de emergencia que se requieren adoptar decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

Líder general en jefe

El tipo de liderazgo identificado con la etiqueta de general en jefe, sus mejores actuaciones las hacen cuando se están preparando para los conflictos. Sus peores momentos es cuando sienten que el calor de la guerra no tiene nada de beneficioso. Tienen una gran competencia para preparar, no así para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, por cuanto tienen una creencia que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.

Líderes de la realeza

Los líderes de la realeza, tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones con muchos años de antigüedad y son líderes en el mercado. No se adaptan a las organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva en el mercado. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, por cuanto es muy difícil eliminarlos y ellos les cuesta muchísimo aceptar que su actuación no es la mejor.

Líderes Naturales

El comportamiento del líder natural su comportamiento es sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, muy especialmente en corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Les cuesta adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están orientadas demasiado hacia las ventas. Tal vez se puede decir que este tipo de líder es el más eficaz, por cuanto una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para trabajen con agrado.

La teoría de los caminos de meta sobre el liderazgo ha sido propuesta en la década de House y Mitchell citados por Ivancevich (2002) tiene su punto de partida en la teoría motivacional de la expectativa. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo.

En el caso particular de los gerentes educativos según esta tendencia, desempeña un doble rol: (a) clarificar para los docentes y directivos el camino que deben seguir para alcanzar sus objetivos particulares y (b) aumentar las



recompensas de ambos profesionales. Esta teoría se basa en las conductas del líder

Factores de autoformación de los docentes

En el contexto educativo del municipio Maracaibo del estado Zulia, se hace necesario estudiar a los trabajadores de la enseñanza en sus comportamientos, prácticas diarias, maneras muy especiales de hacer las cosas; conocer las formas de relación con los demás, pero fundamentalmente con el conocimiento; indagar sus concepciones sobre lo educativo, así como el estar concientes del papel que juega el alumno en los procesos de aprendizaje.

Tener la claridad del papel que le corresponde en esos procesos que vive el alumno; tomar en cuenta su visión sobre los fines de la educación; estar enterados de su versión sobre los procesos sociales; conocer sus modos de sentir y de pensar; poder detectar su manera de articular los distintos sucesos en la vida cotidiana, es descubrir la manera en que este maestro está colocado frente a su realidad.

Esta reflexión, consiste en intentar penetrar en el mundo de significaciones de los docentes de educación básica, es asomarse a las necesidades que los mueven a ese actuar de la manera en que lo hace. Es colocarse frente al conocimiento por el cambio de los descubrimientos; implica trabajar procesos de observación en busca de sus versiones del mundo en que se desenvuelven y de sus maneras de abordarlo desde sus saberes pedagógico, intelectuales y de conocimiento; saber de sus sentimientos y de cómo se manifiestan; conocer de sus valores y de sus ideologías; de sus voluntades y de cómo se expresan en el trabajo.

En ese sentido, la zona educativa, por ser un espacio en que se producen todos estos acontecimientos; a mediante las prácticas de los maestros se establecen las relaciones que activan los distintos sucesos se les deben dar orientación a través del supervisor educativo. De allí la importancia de esta investigación que plantea el reto de descubrir cómo se manifiestan los distintos hechos y cómo se dan esas relaciones desde las prácticas de los supervisores, directivos y docentes de las escuelas básicas.

En esta área se mueve la supervisión educativa, en una activación tal vez no la conveniente, pero que ya es tiempo de encontrar el valor real de su función, y de la importancia de activar desde aquí los distintos procesos promoviendo las relaciones diferentes en esa necesidad de articulación de todos los elementos que intervienen en el hecho educativo. Ver la realidad de la zona escolar como una totalidad que está integrada por otras varias totalidades que son sus partes constitutivas pero vienen a darle conformación a ese todo donde se dan las distintas experiencias que estructuran la historia de la realidad escolar.



Desde esta idea, se plantea la totalidad en la medida de la complejidad de sus conocimientos cómo se dan y cómo se relacionan entre ellos desde la vida cotidiana y desde este ámbito con la dimensión macro-contextual. Trabajar un pensar problematizador que pueda contribuir a descubrir los modos que permitan romper los límites tanto formativos como de construcción social.

Colocados ante la exigencia del cambio educativo que se plantea actualmente como una transformación estructural del sistema educativo, en la que están consideradas reestructuraciones generales como la actualización de los docentes, mejoramiento de las condiciones laborales, reformulación de planes y programa. No obstante, esto no será suficiente para mejorar la educación en el sentido de que lo requiere el momento histórico, sino se tiene la participación activa de un supervisor educativo renovado en correspondencia con los cambios que está afrontando la sociedad global.

Es necesario que se tome conciencia que para cualquier cambio educativo que se intente se debe considerar en primer lugar al maestro, no sólo en el sentido de prepararlo para que asuma este cambio, sino tomarlo en cuenta para que opine, para que participe en el diseño del cambio que se requiere. Cabe destacar, que el docente a través de la autoformación, hará posible cualquier intento de transformación; puesto que lograr su disposición depende de la manera en que sea considerado, en la medida en que le den la palabra.

Tomar en cuenta que los procesos macro sociales se mueven en su propia dinámica, ajenos a la realidad de los propios actores de la vida educativa en el micro contexto, y que si no es tomada en cuenta esta realidad como parte que determina la vida de los espacios micros, todo intento estará condenado a las resistencias o a las asimilaciones.

Para lograr estas metas, es preciso aplicar estrategias conductuales y cognitivas que permitan tanto a los supervisores como directivos y docentes de educación básica a fin de mejorar el rendimiento y eficacia en el trabajo.

Estrategias conductuales de autovaloración

Las autogestión conductual es entendida por Ivancevich y otros (2001) como “el conjunto de estrategias mediante las cuales las personas pueden lograr un mayor control de sí mismos” (p. 490). Entre las más comunes figuran los objetivos autodeterminados, la auto-observación, auto-compensación, auto-señalización y los trabajos auto-diseñados. Los objetivos autodeterminados, provienen del propio trabajador, son coherentes con los planteados por la organización fundamentándose en el compromiso con los objetivos de la misma. Este procedimiento liberaría a los supervisores de las funciones tradicionales y le otorgan al directivo y docentes una mayor sensación de autocontrol personal. Este enfoque lo recomiendan Ivancevich y otros (2001) desde el punto de vista ético no de la eficacia.



La auto-observación, es el proceso mediante el cual el trabajador realiza un seguimiento de su propia conducta tomando notas de sus acciones, sucesos o resultados. De acuerdo con Deming citado por Ivancevich et al (2001) se deben eliminar los sistemas de incentivo del trabajo a destajo, las inspecciones, los relojes de fichar, los controles o los seguimientos del comportamiento del trabajador a fin de incrementar la autonomía del trabajador. La auto-observación le dará respuesta al docente de cómo lo está haciendo sin tener que preguntárselo a un supervisor él debe estar en capacidad de informar a la gerencia educativa de la calidad de su desempeño laboral.

La auto-compensación o compensación auto-administrada, permite al trabajador hacer un seguimiento, evaluación y adjudicarse una compensación a su propio rendimiento, lo cual le permite reconocer personalmente que lo está haciendo bien con ello puede reconocer la superación de los obstáculos confrontados durante su labor profesional. Desde esta perspectiva, el docente de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón, pudieran añadir significado y finalidad a su trabajo pues, sabe lo que debe hacer, lo que hace y después el mismo se puede felicitar por el éxito alcanzado. Todas estas actitudes van encaminadas al trabajo fundamental y a profundizar las motivaciones de docentes directivos y supervisores.

La auto-señalización, consiste en planificar, hacer los preparativos para realizar una actividad antes de llevarla a cabo, con ello se evita que se produzcan fallas durante la etapa de ejecución. Esto también podría evitarse mediante la práctica de una actividad bajo condiciones simuladas o controladas. Los trabajos de auto-diseño, permite a los trabajadores proponer y diseñar cambios en el proceso de trabajo, en lugar de limitarse a imponer condicionantes externos para los mismos. Su resultante es un sentimiento personal de competencia, autocontrol y de propósito.

En consecuencia, vale destacar la reflexión de Drucker en su obra los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI:

Más y más individuos en la fuerza laboral – y la mayoría de quienes trabajan con el conocimiento – tendrán que ADMINISTRARSE A SI MISMOS. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte; tendrán a desarrollarse por sí mismos; tendrán que aprender a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de 50 años. Quienes trabajan con el conocimiento probablemente sobrevivirán a su organización empleadora (p. 230).

Aunque la persona, destaca el autor precitado, aplace al máximo su posible ingreso en la fuerza labor – por ejemplo si siguen estudiando hasta alcanzar casi la edad laboral de 30 años para obtener el título en un doctorado – probablemente lleguen a la edad de 80 años y tantos. Existe la posibilidad que sigan trabajando hasta los 75 años, aunque sea sólo medio tiempo. Al mismo tiempo, las organizaciones que normalmente son perdurables como escuelas, universidades,



hospitales, entidades de gobierno, verán cambios rápidos en el período de turbulencias que ya ha comenzado en la sociedad mundial.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó fue en la modalidad de campo que consiste en el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar su causa y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones o a partir de datos originales o primarios. En ésta investigación se determina la vinculación entre la visión renovadora del gerente educativo y la autoformación del docente de educación básica tal como se presentarán los hechos que caracterizan la realidad observada, así como ésta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con referencia al diseño, Tamayo y Tamayo (2001) refiere que la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos y variables - problema. Constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado.

Es importante señalar, que el estudio se caracterizó por ser un diseño de encuesta - estadístico. El autor citado (2001) considera que el diseño de encuesta es exclusivo de las ciencias sociales. Parte de la premisa que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de los docentes y estudiantes, lo mejor es preguntárselo directamente a ellos. Es importante en este diseño determinar la validez del muestreo.

POBLACIÓN DEL ESTUDIO

Es el universo de la investigación, sobre el cual se generalizaron los resultados. Estuvo constituido por características o estratos que permitieron distinguir los sujetos, unos de otros Chávez (1994, p.162) Por otro lado Ary, Jacobs y Razavieh (1997) la definen como todos los miembros de cualquier clase bien determinada de personas, eventos u objetos. (p. 120).

CUADRO 3
CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN N-1

Características	Docentes	Directivos	TOTAL
Planteles			
Ines oberto de Reyes	21	1	22
Soublette	12	1	13
Guillermo de León	21	1	22
Jacinto Regino Pachano	12	1	13
Núcleo 122	40	1	41
Simón Rodríguez	6	1	7
Ner 406	8	1	9
Ner 480	6	1	7
Total	126	8	134

Fuente: Emitidas por los directores de los planteles.

De acuerdo a los objetivos del presente trabajo, la población objeto de estudio estaba conformada por dos grupos; el primero por 126 docentes, y el segundo por 8 directivos pertenecientes a los planteles oficiales del municipio Dabajuro del estado Falcón

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este estudio se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, que esta estructurado por 64 ítems, pertenecientes a la categoría cerrada, con varias alternativas de respuesta, empleándose una escala tipo Likert, la cual según Hernández y otros (2003) "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los cuales se les administra" (p. 263).

Se establecieron cinco alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo (TD=%) De acuerdo (DA= 4), Neutral (N= 32), En desacuerdo (ED= 2) Totalmente en desacuerdo (TD= 3) con un valor de cinco puntos. Los instrumentos estuvieron formulados con base a las teorías que sustentaron la investigación, así como también en función de los objetivos específicos, variables dimensiones e indicadores del estudio. Además, cada instrumento, estuvo acompañado de una carta de presentación, con el objeto de la investigación y sus respectivas instrucciones.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para validar los instrumentos de este estudio, se aplicó el juicio de expertos, en tal sentido se administró un ejemplar de cada instrumento, con los objetivos de la investigación y una copia de la operacionalización de las variables, a siete expertos en Educación Básica, para valorar la pertinencia de los ítems con los objetivos y la redacción y ortografía. Los expertos evaluaron los instrumentos y consideraron si es



prudente realizar modificaciones en cada uno de los ítems, y algunos objetivos de la investigación que a su criterio son inadecuados.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto a 10 Directivos y 10 Docentes de instituciones educativas con características similares a las del estudio, pero pertenecientes a otro sector escolar. La aplicación de esta prueba permitió la obtención de datos confiables y se realizó un análisis preliminar con los posibles resultados permitiendo constatar situaciones que pudiesen ocurrir en la aplicación definitiva del instrumento.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de análisis se realizaron a través de estadística descriptiva, específicamente la distribución de frecuencias, que según Ary, Jacobs y Razavieh (1997) “es una distribución sistemática de mediciones individuales desde la más baja hasta la más alta permite examinar la configuración general de la distribución” (p. 99) La organización de los datos en la distribución de frecuencias facilitó también el cálculo de varios instrumentos de utilidad. Para efectos de dicho análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS para Windows, el cual permitió describir los datos concentrados en una tabla y representados gráficos.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que el presente estudio es de carácter descriptivo, se ejecutó también un tratamiento estadístico de la misma naturaleza. Para lograr tal propósito, se constituyó en primer lugar una fase computarizada en cuadros de doble entrada, los cuales se distribuyeron de acuerdo a la opción planteada en la escala de puntaje establecida en las técnicas de evaluación.

Para ello se midieron las dimensiones e indicadores de las variables visión renovadora del supervisor educativo y la autoformación del docente a través de sus respectivos ítems, para lo cual se aplicaron dos instrumentos uno dirigido a los docentes y otro a los directivos quienes permitieron la evaluación para la fines científicos del estudio, tomando en cuenta la recolección y discusión de los resultados en función del marco teórico utilizado como apoyo experimentado para el análisis de los datos.

Estos datos fueron procesados a través de las estadísticas descriptivas aplicando para ello el Programa Estadístico Computarizado SPSS para Windows de acuerdo con las dimensiones e indicadores de los cuales se configuran dimensiones ponderadas, con le objeto de demostrar en términos relativos las relaciones establecidas entre éstas y las variables sujetas a evaluación.

Tabla 1

Distribución de frecuencias: directivos y docentes

Variable: Visión renovadora de la supervisión educativa

Dimensión: Habilidades del supervisor educativo

Ind.	Ítems	Acuerdo		Neutral		Desacuerdo	
		Directiv %	Docentes %	Directiv %	Docentes %	Directiv %	Docentes %
Técnica	Tec.1	50	77	50	17	-	6
	Tec. 2	-	-	38	25	62	75
		25	38	44	21	31	41
Interrelac.	Inter. 3	25	38	75	52	-	10
	Inter. 4	38	83	62	14	-	04
	Inter. 5	-	30	100	56	-	14
		21	51	79	41	0	8
Concept	Conc 6	-	25	100	56	-	19
	Conc 7	75	81	25	16	-	03
		37	53	63	36	0	11
Dimensión: Habilidades		27	48	64	34	9	18

Fuente: Guanipa y Oberto (2006)

Tal como se observa en la tabla anterior tanto los directivos (50%) como docentes (77%) consideran que el supervisor esta capacitado para orientar a los docentes en las diferentes técnicas que deben utilizar en el proceso enseñanza aprendizaje, sin embargo, el 50% de los directivos respondió de manera neutral. En cuanto a las habilidades coincidieron (62% y 75%) en que estas no dependen de las habilidades técnicas de los docentes. Estos resultados son contradictorios con los señalamientos de Davis y Newstrom (2003) quienes consideran que las habilidades de los líderes dependen cada vez más de las habilidades técnicas de los trabajadores en consecuencia conviene impulsar en los docentes la autoformación profesional.

Respecto a la habilidad para relacionarse, se evidencia en la tabla de frecuencias que las respuestas de directivos (75%) y docentes (52%) muestran indiferencia en cuanto a la utilización del diálogo por parte de los supervisores para relacionarse con los docentes. Así mismo, en dicha frecuencia los docentes estuvieron de acuerdo (83%) que estos profesionales dicen las cosas en forma explícita, sin embargo los directivos se mostraron indiferentes (62%). En los resultados se aprecia una falta de habilidad de los supervisores para relacionarse con el personal directivo y docente. Este comportamiento es criticado por Calsamiglia y Tusón (2001) cuando expresan “La comunicación es una acción donde se utiliza el diálogo entre dos o más personas lo que permite fortalecer las



relaciones interpersonales.

Un resultado similar, arrojó el indicador habilidad conceptual, puesto que los directivos en su totalidad (100%) y los docentes (56%) respondieron de forma neutral al plantearse que los supervisores poseen habilidades para mezclar las habilidades técnicas con las de relacionarse, no obstante, estuvieron de acuerdo que estos (75% y 8% respectivamente) poseen los conocimientos básicos para orientar al personal a su cargo.

En concordancia con esta habilidad, Davis y Neustrom (2003) la han considerado como la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias (Ver gráfico 1). Las puntuaciones alcanzadas por la dimensión habilidades del supervisor educativo, muestra una actitud neutral por los directivos (64%), sin embargo, los docentes (48%) están de acuerdo en que los supervisores poseen habilidades técnicas, para relacionarse y conceptuales; el 34% fue neutral y el 18% en desacuerdo. A estos puntajes se suma el argumento de Davis y Newstrom (2003) cuando afirman que el líder depende de las acciones apropiadas frente a sus empleados, puesto que estas pueden aprenderse y también cambiarlas.

Son ellos precisamente quienes clasifican las habilidades en orden técnico, humanas y conceptuales, lo cual es requerido por el supervisor educativo para asesorar el problema técnico-docente y administrativo que se presentan en los planteles escolares.

Tabla 2

Distribución de frecuencias: directivos y docentes

Variable: Visión renovadora de la supervisión educativa

Dimensión: Estilos de liderazgo del gerente educativo

Ind.	Ítems	Acuerdo		Neutral		Desacuerdo	
		Directiv %	Docentes %	Directiv %	Docentes %	Directiv %	Docente %
Carismático	Cari 8	100	85	-	13	-	02
	Cari 9	-	08	-	28	100	64
	Cari 10	100	09	-	04	-	87
	Cari 11	-	28	100	54	-	18
		100	32	25	25	25	43
Inteligente Superior	Intel 12	-	29	03	56	37	15
	Intel 13	50	79	25	17	25	04
		25	54	44	37	31	09
Autoritario	Aut. 14	63	83	38	14	-	03
	Aut. 15	75	23	25	63	-	14
		69	53	32	39	-	08
Pastor	Past 16	-	34	100	58	-	08
	Past 17	75	71	25	17	-	12
		37	53	63	38	-	09
Generalista	Gen 18	100	82	-	09	-	09
	Gen 19	25	17	75	37	-	46
		63	50	37	23	-	17
Realista	Rea 20	75	82	25	16	-	02
	Rea 21	50	92	50	08	-	-
		63	87	37	12	-	01
Natural	Nat 22	-	12	25	50	75	38
	Nat 23	-	-	25	19	75	81
	Nat 24	-	-	38	18	62	82
	0	03	29	29	71	69	
Alta conciencia	Alt 25	-	51	100	49	-	-
	Alt 26	52	91	50	09	25	-
		12	71	75	29	13	-
Alta estructura	Est 27	100	-	-	08	-	92
	Est 28	100	88	-	12	-	-
	Est 29	75	98	25	02	-	-
	Est 30	-	-	50	07	50	93
	Est 31	-	-	-	03	100	97
	Est 32	100	92	-	08	-	-
		63	46	13	07	24	47
Situacionista	Sit 33	-	-	50	62	50	38
	Sit 34	-	-	50	66	50	34
	Sit 35	-	4	50	74	50	22
	Sit 36	-	-	75	-	25	100
		0	01	56	51	44	48
Dimensión: Estilos del Super.		42	45	41	29	17	26

Fuente: Guanipa y Oberto (2004)



Los estilos que caracterizan la gerencia educativa del municipio Dabajuro son autocrático, general en jefe, realeza y estructurado y los que menos se destacan: carismático, inteligencia superior, natural y considerados y situacional. Según los estudios de la Universidad de Ohio citado por Robbins (1999) el liderazgo de los supervisores esta centrado en la producción, es decir en la estructura organizacional. La falta de consideración no fomenta la satisfacción en los directivos y docentes.

Variable: Autoformación del docente

Esta variable coloca al docente frente al conocimiento originado por las transformaciones de la sociedad actual; ello implica trabajar los procesos de observación en busca de las nuevas versiones del mundo. De allí, la necesidad de haber indagado a través de las opiniones de los directivos y docentes sobre las necesidades que impulsan la motivación a la autoformación de los docentes de educación básica.

Dimensión: Las necesidades que impulsan la motivación de los docentes hacia la autoformación.

Las necesidades fisiológicas de los docentes no son descuidadas por los supervisores educativos por cuanto la totalidad de docentes y directivos (100% y 95% respectivamente) están en desacuerdo en la atención a las necesidades de descanso del personal docente, de igual forma (100% y 95%) manifestaron su desacuerdo porque estos profesionales no velan por la satisfacción de las diferentes necesidades de esta naturaleza.

Este resultado se contrapone con las ideas de Maslow citado por Ivancevich (2002) quien señala que las necesidades fisiológicas son las más esenciales y elementales que todo ser humano tiene, están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida.

Atendiendo a las necesidades de seguridad de los directivos y docentes mostraron desacuerdo (100%) por la falta de protección contra el peligro que se experimenta en las zonas donde están ubicadas las escuelas; no se proporciona (100% desacuerdo) un ambiente propicio para el desempeño laboral del personal.

Se hace necesario, que los supervisores tomen en consideración las ideas de Maslow para cubrir las medidas de seguridad requeridas por los miembros de la comunidad educativa especialmente de los docentes para que se sientan protegidos, respetados y estimados por los integrantes de los grupos sociales que lo circundan. En el ámbito educativo estas necesidades son congruentes con el deseo de estabilidad laboral, económica y familiar.

En otro orden de ideas, se detectó desacuerdo de los directivos (62%) y docentes (95%) respecto al ítem propicia la comunicación entre los docentes, no



obstante, estuvieron de acuerdo (75% y 100% directivos y docentes) que los supervisores muestran agrado de pertenecer al grupo de docentes de las escuelas supervisadas por él, no promueven actividades sociales para estrechar los lazos de amistad (directivos 50% y docentes 100%) ni estimulan las actividades deportivas entre las escuelas del Municipio (acuerdo directivos 50% y docentes 100%), en estos dos ítems estuvieron en desacuerdo.

Los resultados concuerdan las ideas de Maslow quién valora significativamente las necesidades sociales porque se convierten en motivadores activos de la conducta porque están referidas a necesidades de afiliación de dar y recibir afecto y amistad, deseo de pertenencia y participación social. En esta perspectiva se entiende que los docentes necesitan la compañía de sus semejantes como individuo y como ente de un grupo social en el cual es ampliamente aceptado.

Las necesidades de estima se obtuvo total desacuerdo en directivos y docentes (62% y 100%) respectivamente, ellos consideran que los supervisores no inducen a los docentes a respetarse a si mismos ni le demuestran que son importantes para la organización. Respecto a las necesidades de estima Maslow señala que toda persona necesita sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro del contexto social así, como respetarse y ser valorado por los demás, no obstante, estas necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas.

De igual manera, las necesidades de autorrealización no son satisfechas puesto que los directivos y docentes estuvieron en desacuerdo en un 100% respecto a que los supervisores no le ofrecen al personal adscrito a las escuelas que supervisa oportunidades para desarrollar su talento máximo, no los incentiva a realizar estudios de alto nivel académico, ni despierta en ellos el deseo de autoformación académica (gráfico 4).

La necesidad de autorrealización como la de ego, pocas veces queda satisfecha en las instituciones educativas, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que la logran de manera óptima dice Maslow, se consideran así mismo como seres íntegros.

Tabla 5

Distribución de frecuencias: directivos y docentes

Variable: Autoformación de los docentes

Dimensión: Factores de autoformación

Ind.	Ítems	Acuerdo		Neutral		Desacuerdo	
		Directiv %	Docente %	Directiv %	Docente %	Directiv %	Docente %
Estrategias conductuales	Con 56	-	-	38	5	62	95
	Con 57	75	100	25	-	-	-
	Con 58	-	-	50	-	50	100
	Con 59	-	-	50	-	50	100
	Con 60	-	-	38	-	62	100
	Con 61	-	-	63	-	37	100
		13	13	44	08	43	82,2
Estrategias cognitivas	Cog 62	-	-	-	-	100	100
	Cog 63	-	-	-	-	100	100
	Cog 64	-	-	-	-	100	100
		0	0	0	0	100	100
Dimensión: Factores de autoformación		7	9	22	0	71	91
Calificación de la variable autoformación del docente		4	4	22	12	74	84

Fuente: Guanipa y Oberto (2006)

Los docentes y directivos encuestados mostraron en desacuerdo (10%) que el supervisor educativo los ayuda a lograr un mayor autocontrol de sí mismo, los objetivos organizacionales según los directivos no provienen de los docentes (100%) en tanto los docentes fueron neutrales en la respuesta (64%). También estuvieron en desacuerdo respecto al seguimiento conductual del personal (87%), no se les enseña la estrategia de auto-compensación de su propio rendimiento (63% ambos sujetos).

Tanto los docentes como directivos respondieron en forma neutral porque el docente no permite su labor profesional (68% y 50%) el resto estuvo en desacuerdo en 32% y 25% sólo el 25% de los directivos estuvo de acuerdo. Mientras que el 75% de directivos y 74% de las respuestas de los docentes son neutrales respecto al auto-diseño de los cambios en el proceso de trabajo.

Las estrategias analizadas, adversan los planteamientos de Ivancevich y otros (2001) quién entiende la autogestión conductual como el conjunto de estrategias mediante las cuales las personas pueden lograr un mayor control de sí mismos para auto-administrarse. En ese orden del pensamiento, Drucker (1999) en referencia a los desafíos de la gerencia del siglo XXI plantea la mayoría de los que trabajan con el conocimiento tendrán que administrarse a sí mismo, situándose en lugares donde pueden hacer el máximo aporte.



Llama la atención que las estrategias de autogestión cognitiva, el 75% de los directivos se mostraron neutral en cuanto a la creación de oportunidades profesionales para los docentes los cuales estuvieron en desacuerdo (100%), coincidiendo en el desacuerdo 75% y 100% directivos y docentes al considerar que los supervisores no desarrollan nuevas posibilidades de éxito para que los docentes se preparen por lo tanto (75% neutral = directivos y 94% docentes) no fomenta la autoestima en dichos docentes.

De acuerdo con los criterios de Ivancevich y otros (2001) en la autogestión cognitiva el trabajador individual crea imágenes mentales y pautas de pensamiento que son coherentes con los objetivos de la organización lo cual, no es fomentado por los supervisores del municipio Dabajuro.

CONCLUSIONES

- Se determinó una alta incidencia positiva fuerte de la visión renovadora de la gerencia educativa sobre la autoformación de los docentes de educación básica del municipio Dabajuro del estado Falcón. El resultado indica la varianza de factores comunes. Esto significa, que el porcentaje de la variación de la variable visión renovadora de la gerencia educativa, implica una variación de la autoformación de los docentes de educación básica. Es decir, en la medida que la visión renovadora aumenta, en esa misma medida se fortalecerá la autoformación de dichos docentes, con un mínimo de probabilidad de error.

- Al indagar, las habilidades propias del sugerente educativo que fomentan la autoformación del docente se evidenció que está capacitado para orientarlos en las diferentes técnicas que deben utilizar en el proceso enseñanza aprendizaje sin embargo, estas no dependen de las habilidades técnicas de los docentes. En la habilidad para relacionarse, se evidenció en las respuestas de directivos y docentes indiferencia respecto a la utilización del diálogo por parte de los supervisores para relacionarse con ellos.

- Se describieron diferentes estilos de liderazgo con la finalidad de indagar los requeridos por el supervisor educativo en correspondencia con la autoformación del docente de educación básica detectándose lo siguiente: el gerente demuestra confianza en sí mismo sin embargo, no fomentan cambios importantes dentro de las instituciones educativas.

La actitud de directivos y docentes fue contradictoria respecto al impulso que se le da al personal docente a la autoformación Por los resultados obtenidos, se evidenció, que el estilo de liderazgo carismático de los gerentes no es una característica sobresaliente

En este sentido, se considera que el gerente educativo, no posee esta cualidad para transformar a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias, aspiraciones, a la vez, el concepto que tienen los docentes



y directivos respecto a los supervisores en este estilo es negativo. Por consiguiente, de esta manera, se imposibilita el impulso a la motivación de los docentes hacia una serie de resultados personales como son los compromisos personales con la organización y consigo mismo.

El liderazgo pastor alcanza puntaje significativo al estar de acuerdo tanto directivo, el supervisor sólo actúa pasivamente en los momentos de situaciones de emergencia, los mejores momentos de los supervisores son cuando las escuelas se preparan para resolver los conflictos. Así mismo, resalta el estilo de liderazgo de la realeza en los supervisores dado que las mejores oportunidades para los supervisores son con las escuelas que tienen más años de antigüedad y les cuesta aceptar que su actuación es inadecuada.

Los estilos que caracterizan la gerencia educativa del municipio Dabajuro son autocrático, general en jefe, realeza y estructurado y se requiere el: carismático, inteligencia superior, natural, considerados y situacional.

- En los resultados se observa que el gerente no induce la participación de los docentes en las actividades que planifica, tampoco plantea sus ideas para obtener el consentimiento de los docentes, ni toma en cuenta su creatividad. Es decir, no se incluyen a los docentes como personas participantes en las tareas organizacionales. No es lo mismo dedicación a las tareas que participación pues esto se traduce en un principio de inclusión laboral, tampoco se estimulan en los docentes la aceptación de la responsabilidad por las actividades del grupo.

- En ese sentido tanto los docentes hacen un reclamo al gerente educativo por no tomarlos en cuenta para la planificación de los diferentes programas que se elaboran para el municipio Dabajuro por consiguiente, no pueden asumir ninguna responsabilidad en algo que no han participado.

- La necesidad de autorrealización como la de ego, pocas veces queda satisfecha en las instituciones educativas, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que la logran de manera óptima se consideran así mismo como seres íntegros.

RECOMENDACIONES

Las conclusiones obtenidas del estudio permiten aportar un legado de recomendaciones; en este sentido se propone:

- Al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte se le recomienda diseñar un programa institucional cuya visión debe estar enmarcada dentro del adiestramiento académico como acción permanente para prevenir las debilidades profesionales de los supervisores encargados de detectar las necesidades de autoformación de los docentes.



- A la zona Educativa del estado Falcón se le sugiere revisar la aplicación del o los métodos de supervisión, en el desempeño docente a fin de actualizar los procesos gerenciales; además de establecer un análisis comparativo de estos profesionales con los que sí poseen formación de postgrado, a través de escalas valorativas académicas e incentivar a otros docentes a continuar estudios de quinto nivel.

- A los gerentes educativos se les recomienda, planificar programas de adiestramiento que deberán incorporarse, con carácter de obligatoriedad, todos los docentes de la institución, integrando una evaluación final aprobatoria que permita establecer los parámetros de los resultados, con la finalidad de certificar un excelente desempeño laboral. Diseñar la memoria descriptiva para cada uno de los miembros de la institución; a objeto de conocer las diversas actuaciones de los docentes.

- Se requiere, igualmente, la aplicación de un programa de intervención organizacional (Desarrollo Organizacional) como respuesta a los procesos de gerenciales, considerando para tal efecto la recolección y análisis de datos, a su vez, el diagnóstico institucional y como técnica de intervención el enriquecimiento y ampliación del cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARY, D. y otros. (1997) **Introducción a la Investigación Pedagógica**. México. Mc GRAW – HILL. Segunda edición.

CALSAMIGLIA, h. Y TUSÓN, A. (2001) **Las cosas del decir**. Barcelona. España **Calidad No Cuesta Nada**. Madrid – España. Mosby Dayma Libro S.A.

CHIAVENATO, I. (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial MC GRAW HILL. 4ta Edición. Colombia.

DAVIS, K y NEWSTROM, J (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Mc. Graw. Hill. Onceava edición.

DRUCKER, P. (2000) **La gerencia para Futuro. El decenio de los 90 y más allá**. Barcelona. España. Grupo editorial Norma

González y URDANETA (2000). **La Toma de Decisiones como Estrategia para Desarrollar la Calidad de Gestión en una Escuela Básica**. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosó Chacín.

HERNÁNDEZ, R; BAPTISTA, F (2003). **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Mc Graw Hill.



IVANCEVIH, J. y otros (2001). **Gestión Calidad y Competitividad**. México. Editorial Irwin.

MÉNDEZ, C. (1997). **Metodología**. Colombia. Mc Graw Hill. Segunda edición

ROBBINS (1999). **Fundamentos del comportamiento organizacional**. Editorial PRENTICE HALL Hispanoamericana, S. A. 5ª Edición. México.

TAMAYO y TAMAYO, M (2001). **El proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de la Investigación**. México: LIMUSA.

UNESCO (1990) Sobre el **Futuro de la Educación Hacia el Año 2000**. Narcea. Madrid.

Fuentes de tipo legal

Ley Orgánica de Educación. (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela.1254.

Ministerio de Educación. (1991). Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Caracas.