

**LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL
“PADRE SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL
CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE
CONVIVENCIA INTERNO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE
SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO
DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO**

Autora: Lcda. Gabriela Fernández
Tutora: Msc. Patricia Pérez

Bárbula, julio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE
SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO
DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO**

Autora: Lcda. Gabriela Fernández

**Trabajo presentado ante la Dirección de
Estudios de Posgrado de la Universidad de
Carabobo para optar al título de Magíster
en Gerencia Avanzada en la Educación.**

Bárbula, julio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Msc. Patricia Pérez**, titular de la cédula de identidad N° V- **16.876.470**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO”** presentado por la ciudadana **Gabriela Fernández** titular de la cédula de identidad N° V- **13.899.815**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los 20 días del mes de enero del año dos mil doce

Firma

C.I. 16.876.470



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO”**, presentado por la ciudadana: Gabriela Fernández, titular de la cédula de identidad número: 13.899.815, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en la Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado

Nombres y Apellidos

Cédula de Identidad

Firma del Jurado

Bárbula, julio de 2012

DEDICATORIA

*A **Mi padre celestial**, quien me acompaña cada día, guiándome, simplemente, a donde debo estar y dándome la vocación para hacer con amor lo que hago...gracias por tantas bendiciones.*

*A mi hijo **Francisco Javier**, la musa, la alegría, la ternura de mi vida. Eres mi razón de ser, el dueño de mi corazón...Ser tu madre es la bendición más hermosa de Dios.*

*A mi esposo **Francisco David**, quien no deja de darme la fortaleza que necesito para seguir creciendo espiritual y profesionalmente.*

*A mis padres, **Elena y Juan**, orgullosos como siempre de nuestros triunfos...Les regalo este con todo mi amor.*

*A mi otra familia, la que Dios me concedió en el camino de la vida. Gracias a la **Familia Miranda García** por ser tan especial conmigo, por abrirme las puertas de su hogar y adoptarme como un miembro más...Se les quiere mucho.*

AGRADECIMIENTOS

*A mi siempre querida Alma Mater, ilustre **Universidad de Carabobo**, orgullosa de ser y sentirme ucista por siempre... gracias por abrirme una vez más tus puertas.*

*A **Francisco Miranda**, por inspirarme cada día a buscar el desarrollo personal y profesional. Eres el motor de mi vida.*

*A mi gran amiga, **Maryoris Codnicht**, un honor y un placer lograr otro grado juntas. Te quiero mucho.*

*A la profesora **María Luisa Trestini**, sus acertados consejos me han servido de mucho. Sin duda, es una excelente profesional. Dios la bendiga.*

*A mis colegas y amigos **Katherine Mendoza** y **Cristian Pillajo**, por toda su colaboración para con esta investigación.*

A mis compañeros de maestría y de trabajo por tantos momentos juntos.

A todos... Gracias.

ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTOS.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
 II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Fundamentación Teórica.....	26
Bases Legales.....	29
Operacionalización de las Variables.....	33
 III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	34
Diseño de la Investigación.....	34
Población y muestra.....	35
Técnica de Recolección de la Información.....	36
Validez del Instrumento.....	37

Confiabilidad del Instrumento.....	38
------------------------------------	----

IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	40
--	----

CONCLUSIONES.....	65
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	67
-----------------------------	-----------

REFERENCIAS.....	71
-------------------------	-----------

ANEXOS.....	74
--------------------	-----------

A- Instrumento

B- Validación del Instrumento

C- Cálculo de la Confiabilidad

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Páginas
N° 1. Variable: Liderazgo en la gerencia. Dimensión: Tipos de líderes. Indicadores: Líder autócrata, líder participativo, líder liberal.....	41
N° 2. Variable: Liderazgo en la gerencia. Dimensión: Características del líder educativo. Indicadores: Respeto a sí mismo y a los demás, toma de decisiones.....	44
N°3. Variable: Liderazgo en la gerencia. Dimensión: Características del líder educativo. Indicadores: aceptación de errores y limitaciones, comunicación eficaz.....	46
N° 4. Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Deberes. Indicadores: Respeto.....	49
N° 5 Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Deberes. Indicadores: Responsabilidad, Presentación personal.....	51
N°6. Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Deberes. Indicadores: Cumplimiento con las disposiciones del Manual de Convivencia Interno.....	53
N° 7 Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Derechos. Indicadores: Ser respetados, ser informados.....	55
N° 8 Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Faltas. Indicadores: Leves, moderadas.....	57
N°9. Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Faltas. Indicadores: Graves.....	59
N° 10. Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Sanciones. Indicadores: Por faltas leves, por faltas moderadas.....	61
N° 11. Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia interno. Dimensión: Sanciones. Indicadores: Por faltas Graves.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Páginas
N° 1. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 1 – 2 - 3	
Indicadores: Líder autócrata, líder participativo, líder liberal.....	41
N° 2. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 4-5	
Indicadores: Respeto a sí mismo y a los demás, toma de decisiones	44
N°3. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 6 - 7 - 8	
Indicadores: aceptación de errores y limitaciones, comunicación eficaz.....	46
N° 4. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 9 - 10	
Indicador: Respeto.....	49
N° 5. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 11 - 12	
Indicadores: Responsabilidad, Presentación personal.....	51
N°6. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 13 – 14 Indicador: Cumplimiento con las disposiciones del Manual de Convivencia.....	53
N° 7. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 15 - 16	
Indicadores: Ser respetados, ser informados.....	55
N° 8. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 17 – 18	
Faltas. Indicadores: Leves, moderadas.....	57
N°9. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 19 – 20 - 21	
Indicadores: Graves.....	59
N° 10. Diagrama de Barras Proporcionado de los Ítem N° 22 – 23	
Sanciones. Indicadores: Por faltas leves, por faltas moderadas.....	61
N° 11. Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 24	
Indicador: Por faltas graves.....	63



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO

Autora: Licda. Gabriela Fernández.

Tutora: Msc. Patricia Pérez

Año: 2012

RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar el liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno. El estudio es de tipo descriptivo con diseño de campo. La población es de tipo finita y está constituida por 55 gerentes educativos de la nómina activa de la institución. Se utilizó una muestra estratificada en la cual se tomó el 100% del estrato de directivos, 50% del estrato de coordinadores y 30% del estrato de los docentes de aula, quedando conformada la totalidad de la muestra por 21 individuos. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario con escala policotómica de tres alternativas de respuesta: siempre, algunas veces, y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, dando como resultado (0,91), lo que constituye una alta confiabilidad. Los datos se tabularon de forma porcentual y se analizaron a través de la estadística descriptiva de las variables; los resultados se presentaron con tablas y gráficos; la interpretación se realizó partiendo de la información más significativa suministrada por los gerentes educativos, considerando para ello el basamento epistémico de la investigación. A través del estudio se pudo concluir que el Manual de Convivencia Interno (2009) del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” es transgredido por la gran mayoría de los miembros directivos, docentes y estudiantes adscritos a dicha institución.

Palabras clave: Liderazgo, Gerencia y Manual de Convivencia Interno.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**MANAGEMENT LEADERSHIP IN "PADRE SANTIAGO FLORENCIO
MACHADO" HIGH SCHOOL FOR THE FULFILLMENT
OF ITS INTERNAL MANUAL OF COEXISTENCE**

Author: Licda. Gabriela Fernández.

Tutor: Msc. Patricia Pérez

Year: 2012

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the leadership in the management of "Padre Santiago Florencio Machado" high school for the fulfillment of its Internal Manual of Coexistence. The study is descriptive with a field design. The population is finite and consists of 55 educational managers from the active payroll of the institution. It was used a stratified sample in which 100% of the managers stratum, 50% of the coordinators stratum and 30% of the classroom teachers stratus were taken into account, being 21 individuals as the whole sample of this study. To collect the information, it was used the survey technique by applying a questionnaire with a polychotomous scale of three possible answers: always, sometimes and never. The questionnaire was subjected to the experts construct validity, content and opinion. Reliability was calculated by using the Cronbach's Alpha formula, resulting in 0.91, which is a high reliability. The data were tabulated by percentage and they were analyzed by using the descriptive statistics of the variables, the results are presented on tables and graphs, the interpretation was made based on the information submitted by the most significant educational managers, taking into consideration the epistemic base of the research. Through the study it was concluded that the institution Internal Manual of Coexistence (2009) is violated by the majority of the teaching heads, teachers and students who are assigned to the mentioned educational institution.

Keywords: Leadership, Educational Management, Internal Manual of Coexistence.

Line of research: Management Processes.

INTRODUCCIÓN

Con el devenir de los años, los seres humanos han intentado mejorar sus condiciones de vida innovando con tecnologías de avanzada. Muchos han sido los recursos que se han empleado para solucionar problemas cotidianos o para hacerlos más llevaderos, simplificando la vida del hombre. En este sentido, han surgido también, teorías en materia de conducta humana, motivación y comunicación, que han servido de apoyo al conjunto de teorías gerenciales, según las cuales, las organizaciones pueden alcanzar niveles de eficacia y de eficiencia.

En este orden de ideas, se incluyen las organizaciones educativas debido a que éstas no deben escapar de todo ese devenir de teorías gerenciales relacionadas con el liderazgo y con la capacidad que debe tener el gerente para planear, organizar, dirigir y controlar, tal y como lo afirma Robbins (2004). Por lo tanto, es urgente para cualquier institución dedicada a la formación de estudiantes, fortalecer las habilidades gerenciales de sus dirigentes y más allá de planificar, organizar, dirigir y controlar, que es de por sí una labor compleja, es necesario que los gerentes contemporáneos aprendan a ser líderes con la capacidad de tutelar a sus seguidores hacia el logro de los objetivos institucionales, la mejora de las condiciones de trabajo y el logro del bienestar común.

Ante tales consideraciones que apuntalan la urgencia del liderazgo de los gerentes educativos, tiene lugar el presente estudio, en el cual se analiza el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de las normas contenidas en su Manual de Convivencia Interno; entre las cuales se señalan los deberes y derechos de estudiantes, docentes, padres y representantes, personal administrativo y obrero, así como también, el personal de los

concesionarios del centro de copiado y la cantina escolar. Quedando estructurada la investigación en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: este capítulo comienza por el planteamiento del problema, precisando en este contexto las interrogantes de investigación. Seguidamente se definen los objetivos, tanto el general, como los específicos, así como también la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico Referencial: en el cual se incluyen los antecedentes de la investigación como parte del compendio conceptual – metodológico, las bases teóricas que brindan respaldo epistémico al estudio y, finalmente, las bases legales de la investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico: en esta sección se presenta el tipo y diseño de investigación, la población o unidad de análisis, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validez y confiabilidad además del análisis y organización de la información.

Capítulo IV, Análisis e interpretación de los resultados, que no es más que la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre la muestra seleccionada, presentados a través de tablas y gráficos con el correspondiente análisis y soporte epistémico.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que establecen los diferentes preceptos formulados por la investigadora, basándose en el marco teórico – legal que sustenta el estudio y tomando en consideración los resultados obtenidos y descritos.

Por último, se encuentran las referencias y los anexos pertinentes para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia, el hombre se ha considerado como un ser social que necesita relacionarse con otras personas desde el momento mismo en el que comienza a existir. Desde siempre y en todas partes, se ha encontrado al hombre interactuando con su entorno, relacionándose en su vida diaria con distintos tipos de individuos, con personalidades particulares. En este sentido, como producto de esa necesidad humana de interrelacionarse de la cual se habla, cobran importancia todas las obligaciones morales y éticas, que constituyen parte de la cultura de un grupo social. Entre tales obligaciones destacan el respeto y la sana convivencia, que cobran mayor relevancia cuando se considera lo planteado por Luna (2010) al afirmar que el ser humano, tiene dos necesidades sociales básicas: la necesidad de una relación íntima, con un padre o un cónyuge y la necesidad de sentirse parte de una comunidad cercana e interesada por él.

En este sentido, acerca de la necesidad humana de relacionarse socialmente, Nava (2009) manifiesta que las relaciones sociales surgen de una construcción cotidiana en donde el sujeto se va insertando y va siendo parte de una sociedad a partir de todas las significaciones culturales que van a permitirle conformarse como un ser social. Es por ello que, la convivencia ha formado parte de la vida en sociedad, convirtiéndose en un factor importante, no sólo para el bienestar del ser humano, sino para el sostenimiento de su adaptación, su felicidad y su vida dentro de una comunidad, entendiendo que convivir es la capacidad de relacionarse con las demás personas a

través de una comunicación permanente, que permita compartir en armonía las diferentes situaciones de la vida.

Por otra parte, en contraposición a la sana convivencia, actualmente, las sociedades están sufriendo los estragos producidos por el incumplimiento de normas de convivencia asociadas con valores morales y éticos que, según Luna (2010) representan causales de violencia y de conductas agresivas en los diferentes ámbitos de la sociedad: hogares, comunidades, centros de trabajo, espacios públicos o privados, instituciones educativas y cualquier otro lugar en donde se produzca interacción humana.

En este sentido, es el contexto escolar uno de los aspectos que más inquieta, por tratarse de los centros en donde se forman a los ciudadanos de hoy y de mañana, que constituyen el presente y el futuro de la sociedad. Es por ello que, según Saraiba y Trapani (2009) se crean los Reglamentos de Convivencia en cada institución educativa, con carácter de obligatoriedad, amparados en el marco legal venezolano, teniendo como objetivo introducir las relaciones de convivencia a los nuevos paradigmas y perspectivas, la disciplina escolar con enfoque de derechos humanos, así como la ciudadanía y la participación protagónica.

Sin embargo, no ha bastado la creación de estos reglamentos internos para afrontar la realidad de las instituciones educativas, esto se evidencia con la investigación realizada por Guerra y Machado (2010) en instituciones educativas venezolanas, donde se concluyó que los problemas de convivencia en estos centros educativos son abundantes, que la violencia es abierta y que es en estos mismos espacios, en donde se da por sentado que existen autoridades pertenecientes a los centros de educación, en los que se realizan con mayor frecuencia hechos violentos e infracciones de distintos tipos. Los autores señalan además, que los docentes muchas veces no están del todo conscientes de la dinámica violenta que se desarrolla dentro del plantel.

Bajo este enfoque, se sitúa al Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” ubicado en la parroquia Ciudad Alianza del Municipio Guacara, del Estado Carabobo. Esta institución educativa con una nómina activa de 55 profesionales de la educación, conformada por tres directivos, doce coordinadores y cuarenta docentes de aula, atiende a una población aproximada de 957 estudiantes y, pese a tener un Manual de Convivencia Interno (2009) adolece a diario las constantes infracciones a sus normas por parte de las distintas personas adscritas a la institución, es decir, estudiantes, personal docente, directivo, administrativo, obrero, así como también, padres, madres y representantes. Sin embargo, es el caso de los estudiantes el que en mayor medida, manifiesta conductas desajustadas a las normas establecidas en dicha Institución educativa.

Múltiples son las faltas que se producen por parte del estudiantado, siendo la más recurrente el uso inadecuado del uniforme, que se establece como una falta leve según el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) apartado 3.4.1, que reza de la siguiente manera: “...camisa dentro del pantalón, uso de correa y zapatos negros, camisa con la insignia reglamentaria cosida al bolsillo izquierdo y bolso transparente” (p.37). De acuerdo a la norma ya citada, un gran número de estudiantes incumple, asistiendo al plantel con indumentaria inadecuada para el uniforme escolar reglamentario, como por ejemplo, el uso de la camisa sin insignia y/o por fuera del pantalón, zapatos de diferentes colores y bolsos oscuros.

Por otra parte, la constante ocurrencia de problemas de disciplina en los cuales participan estudiantes, quienes irrespetan verbal y, en algunos casos, físicamente a sus mismos compañeros de clase, a los docentes y al resto del personal del plantel; el desacato a los horarios de entrada y salida de clases e incluso, la destrucción de material didáctico, del mobiliario y de la infraestructura del liceo; son algunas de las situaciones adversa que se presentan y que han traído como consecuencia el desprestigio de la institución ante la comunidad, así como también el de sus

estudiantes quienes con frecuencia son tildados con peyorativos o descalificativos por parte de los vecinos de la comunidad en la cual se encuentra ubicado el plantel.

Ante esta situación, la directiva del plantel ha intentado planes de acción, tales como la asignación de guardias de docentes para la puerta principal, baños y cantina, pero a pesar de recibir el apoyo de algunos coordinadores y profesores, estas medidas han sido insuficientes pues no se cuenta con la participación de la totalidad de los docentes de la institución. Del mismo modo, no se observa a la totalidad de los docentes colaborando con la disciplina y el cumplimiento de las normas de convivencia durante la realización de actividades fuera de las aulas de clases. Aunado a esto, no existe una unificación de criterios entre los directivos, coordinadores y profesores de aula, pues algunos cumplen con sus deberes y estimulan el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.), pero otros docentes no lo hacen. Esta divergencia de criterios deriva en que los estudiantes se pregunten por qué hay docentes que no les llaman la atención, ni toman acciones correctivas y otros sí lo hacen.

Del mismo modo, el incumplimiento del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) se promueve cuando algunos docentes, coordinadores y directivos también incumplen con sus deberes, perdiendo con ello su liderazgo ante los alumnos e incluso, ante sus colegas. Es por ello que, tomando en cuenta que la disciplina y el respeto son las claves para convivir en armonía, tienen lugar las siguientes interrogantes:

¿En el Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” se cumplen las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno?

¿La gestión de directivos, coordinadores y docentes de aula del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” interviene en el cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno?

¿El tipo de liderazgo ejercido por los directivos, coordinadores y docentes de la Institución promueve el cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Analizar el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de las normas contenidas en el Manual de Convivencia Interno.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”.
- Describir la gestión de directivos, coordinadores y docentes de aula del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”, en el cumplimiento de las normas de la institución, contenidas en el Manual de Convivencia Interno.
- Examinar el tipo de liderazgo ejercido por los directivos, coordinadores y docentes de la institución para la promoción del cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno.

Justificación

La presente investigación, surge de la inquietud que producen las frecuentes conductas de irrespeto, indisciplina y violencia, cometidas en el Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” por ello, a fin de atender las causas del problema, se considera pertinente analizar el liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno.

En este contexto, se aborda el problema de investigación, de modo tal, que se logre conocer las acciones que se están ejecutando para sancionar y más importante aún, para disminuir estas faltas, que afectan no sólo el bienestar físico, psicológico y social de los estudiantes y del personal de la institución, sino que además alteran el desarrollo efectivo de las actividades académicas y extracurriculares, generan el deterioro de la infraestructura y el daño a los bienes que se encuentran en el plantel.

Por lo antes expuesto, esta investigación se centra en el análisis descriptivo del liderazgo en los directivos, coordinadores y docentes de aula de dicha institución, para conocer su influencia en el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno (2009) a fin de que se traduzca consecuentemente en la atención y reducción de las faltas cometidas por los miembros de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

La presente investigación tuvo por objeto analizar el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de las normas contenidas en el Manual de Convivencia Interno (2009). Para ello, resulta necesario presentar algunas investigaciones que sirvieron de antecedentes, pues abordan de manera directa o indirecta, la problemática y objetivos con la investigación en cuestión. En este caso, dentro de los estudios revisados destacan los siguientes:

Vanegas (2010) realizó un estudio denominado **Factores influyentes en la efectividad del desempeño gerencial en los equipos de trabajo en el instituto educacional “Juan XXIII”** cuyo objetivo fue analizar los factores que influyen en la efectividad del desempeño gerencial en los equipos de trabajo del instituto educacional “Juan XXIII”, Municipio Valencia del Estado Carabobo. Para ello, desarrolló una investigación de tipo descriptiva, sustentada en las teorías del liderazgo, teoría de las necesidades y su jerarquía.

A través de su investigación Vanegas (Ob. Cit.) concluyó que existen factores determinantes en la efectividad del desempeño gerencial de los equipos de trabajo del instituto educacional “Juan XXIII” por lo que recomendó desarrollar las relaciones interpersonales, ofrecer incentivos y recompensas, promover la comunicación

descendente y propiciar encuentros sociales que faciliten la integración para el logro de metas complejas que conduzcan a la efectividad del desempeño.

El estudio de Vanegas (Ob. Cit.) sirve de antecedente a esta investigación ya que se sustenta en la teoría del liderazgo, señalando que las organizaciones educativas necesitan procedimientos estratégicos que faciliten el cumplimiento de las tareas diarias, entre las cuales se puede ubicar el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno objeto de estudio. Del mismo modo, en el estudio previamente citado, se señala que es necesario realizar evaluaciones al desempeño gerencial de los docentes, sirviendo esto también como sustento a la presente investigación que describe la gestión de directivos, coordinadores y docentes de aula del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”, en el cumplimiento de las normas de la institución, contenidas en el Manual de Convivencia Interno (2009).

Por su parte, Villareal (2010) realizó una investigación titulada **Capacitación del Gerente de Aula en el marco de la protección integral prevista en la Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente**. Este autor, plantea que el sistema educativo venezolano, adolece de capacitación permanente de los gerentes educativos, ya sea en su rol directivo o de aula, en materia de legislación y por ende, en la comprensión de los deberes y derechos de los niños, niñas y adolescentes para su acertada aplicación.

La investigación de Villareal (Ob. Cit.), resalta la importancia que tiene para el gerente el conocimiento de la Ley que promueve la protección integral de los estudiantes, indicando que este conocimiento es un mecanismo conducente a la gerencia idónea en el aula y es por ello, que el autor plantea un proyecto de capacitación dirigido a formar a los docentes en esa materia. En este sentido, se señala lo establecido en el Código Civil de Venezuela (1982) que en su Artículo 2 señala “La ignorancia de la Ley no excusa de su cumplimiento” y por ello, queda implícita la importancia de la capacitación permanente del docente durante el ejercicio de su profesión en materia de legislación, haciéndose extensiva esta

formación no sólo en cuanto a la Ley Orgánica para la protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2010) que plantea el autor, sino que también debe abarcar el conocimiento de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009). Del mismo modo, resulta absolutamente necesario destacar que cada docente debe además conocer la totalidad del contenido del Manual de Convivencia propio de la institución educativa en la cual labora.

Es por ello, que esta investigación analiza el liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) destacando la importancia del conocimiento y manejo de todo su contenido por parte de los líderes educativos de la institución, pues se considera bastante difícil cumplir y velar por el cumplimiento de aquello sobre lo que se desconoce.

Del mismo modo, se presenta el estudio de Suárez (2009) cuyo título es **El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Eutimio Rivas”** y tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del Liceo Bolivariano “Eutimio Rivas” ubicado en Valencia, Estado Carabobo. Fue una investigación de tipo evaluativa y descriptiva, en la que se aplicó un cuestionario policotómico, con base en los indicadores implicados, a una muestra aleatoria simple integrada por 15 docentes de la institución. Los resultados arrojaron que los docentes están descontentos e insatisfechos con su entorno laboral, por lo cual entre las recomendaciones sugirió realizar talleres de motivación a los docentes y dar inducciones a los directivos acerca de la administración de recursos humanos para lograr la integración y eficacia de los procesos laborales.

Las recomendaciones de Suárez (Ob. Cit.) resaltan la importancia de motivar a las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Tal es el caso del Liceo Nacional “Santiago Florencio Machado” donde se analiza el liderazgo en la gerencia

para lograr el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) haciendo énfasis en la importancia del líder como agente motivador, que en todo momento debe contagiar positivamente a su equipo, inspirándolo a través del ejemplo, la preparación y la orientación que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, se señala el estudio de Garbán (2007) denominado **Plan de formación gerencial basado en el liderazgo centrado en principios como alternativa para mejorar el clima organizacional de las escuelas estatales**, su objetivo es proponer un plan de formación gerencial basado en el liderazgo centrado en principios como alternativa para mejorar el clima organizacional de las escuelas estatales. La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible y originó una propuesta de plan gerencial basado en el objetivo de estudio.

La misma autora señala que el proceso educativo en Venezuela presenta fallas organizacionales, funcionales y estructurales, que afectan el comportamiento de los integrantes de las instituciones educativas. De allí se interpreta la importancia del liderazgo en la gerencia para establecer un clima organizacional que favorezca la integración y el trabajo en equipo a favor del logro de los objetivos organizacionales, como es el caso del cumplimiento del Manual de Convivencia Interno de cada institución.

De igual manera, Izarra (2007) realizó una investigación titulada **Propuesta de formación de valores éticos del docente como gerente de aula de la “Unidad Educativa Alejo Zuluaga”** en donde se señala que las cualidades características de todo gerente deben ser: motivador, creativo, honesto, sincero, futurista, líder, respetuoso y académico. El autor concluyó que los educadores de esa institución consideran como valores éticos e indispensables la responsabilidad y la honestidad, sintiéndose satisfechos de ayudar a otras personas.

El estudio de Izarra (Ob. Cit.) tiene relevancia dentro de esta investigación puesto que resalta la importancia del liderazgo como característica del gerente educativo. Efectivamente, cuando dentro de una institución no hay líderes que tomen la iniciativa para materializar los objetivos organizacionales, difícilmente éstos se puedan lograr, es el caso de la promoción del cumplimiento del manual de convivencia que requiere el liderazgo participativo de la gerencia de los directivos, coordinadores y docentes.

Bases Teóricas

Las bases teóricas tienen como objetivo ayudar al investigador a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, para que puedan ser operados y convertidos en acciones concretas dirigidas al logro de los objetivos de la investigación. Según Arias (1998) las bases teóricas son “el conjunto de teorías, enfoques y modelos que fundamentan la investigación y sirven para interpretar el fenómeno o problema planteado que se estudia, constituye el respaldo conceptual que se le da al problema” (p.41).

La información requerida en toda investigación necesita de fundamentos teóricos, que permitan dar una base coordinada y coherente a los conceptos y proposiciones, con el fin de poder plantear la investigación y brindarle un sólido soporte al desarrollo de la misma. A continuación se señalan las teorías esenciales que servirán de fundamento a la presente investigación.

Gerencia

En cuanto al término Gerencia, existe una diversa cantidad de literatura, que presenta diferentes enfoques que la definen. Por ello, se tomarán sólo algunos autores que permitan el acercamiento a disertaciones comunes entre varios investigadores, siendo de ellos Daft. (2006) quien afirma que la gerencia es el logro de las metas de

una organización de manera eficaz y eficiente, a través del planeamiento, de la organización, de la conducción y de recursos de la organización que controla. En este sentido, se entiende la gerencia como una forma de administración de recursos humanos y materiales, que orienta sus procesos de gestión hacia la búsqueda de resultados, el logro de objetivos y la resolución de problemas con eficiencia y eficacia.

Por su parte, Ugas (2005) afirma sobre la gerencia que la esencia de la acción gerencial está en la imaginación, visión, creatividad, innovación, integración y seguimiento, según afirma "saber ser para integrar al hacer". Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, es el gerente quien tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. El centro de la gerencia es el ser humano, por ello valorarse a sí mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios constituye la esencia y el fundamento de una acción gerencial eficaz.

El término gerencia también es abordado por Páez (2003) cuando afirma que "(...) se puede aceptar como el uso del método científico para definir de la mejor manera cómo debe realizarse un trabajo" (p. 145), también aduce este autor que la gerencia en la actualidad presenta grandes desafíos y nuevos paradigmas, entre los que se encuentra una nueva conciencia empresarial, en la que los gerentes deben saber usar el poder y ser líderes que comprendan que los activos más preciados son inmateriales y radican en el capital intelectual.

Funciones típicas del Gerente

Uno de los primeros teóricos que precisó con acierto las funciones gerenciales fue Henry Fayol (citado por Robbins 2004). Este autor estableció cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Ahora bien, con el transcurrir de los años y las constantes reevaluaciones a los postulados de

los primeros teóricos en materia de gerencia, se ha desarrollado el pensamiento gerencial, produciendo algunos cambios en las citadas funciones que han quedado reducidas a cuatro según la mayoría de los autores contemporáneos, como es el caso de Robbins (2004); quien señala sólo las siguientes funciones:

1. Planeación:

Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización.

2. Organización:

Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos en la organización. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, derivando en la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

3. Dirección:

La dirección es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes trazados. Por lo tanto, incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes, el tratamiento de conflictos y la negociación.

4. Control:

Un gerente con la función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento, se ajusten a las exigencias de los planes previamente establecidos. Es por ello que incluye el monitoreo de actividades, la comparación de

resultados con las metas propuestas, la corrección de desviaciones y la retroalimentación para redefinir los objetivos o estrategias si fuera necesario hacerlo.

Liderazgo

En cuanto a este tema, es necesario destacar que muchos teóricos han tratado de definir el concepto. Entre ellos, Chiavenato (2007) lo define como una influencia interpersonal que se ejerce ante una situación, utilizando el proceso de comunicación para lograr un objetivo propuesto. Por otra parte, Robbins (citado por Páez 2003) define el liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas” (p. 135) y distingue los términos líder y liderazgo cuando afirma “líder es el individuo; el liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo” (p. 75) Al respecto Guell (2005) señala que para entender el liderazgo es necesario distinguir entre dos palabras cercanas, a saber:

- **Líder:** es el papel formal que una persona tiene dentro de un sistema, pues ésta puede ser un líder en teoría, mas no liderar. Del mismo modo, una persona puede liderar sin tener el papel formal de líder.
- **Liderar:** es la suma de la puesta en práctica del papel formal de líder y la capacidad de liderazgo. Es decir, liderar es poner en práctica el liderazgo.

Partiendo de estas ideas, Guell (Ob. Cit.) define el liderazgo como “(...) la capacidad y las habilidades de una persona con relación a la influencia sobre otros”. (p.199) obviamente, según este autor, el liderazgo no es sólo inherente a la alta gerencia (a quien le corresponde directamente el rol de líder) y por ello, el liderazgo puede ser ejercido por cualquier persona que tenga la capacidad de liderar un grupo a través de diferentes habilidades; tales como, la motivación y la comunicación asertiva. De hecho, esta aseveración concuerda perfectamente con la idea de Robbins

(citado por Páez 2003) cuando se pregunta ¿todos los líderes ejercen un liderazgo? manifestando que la palabra líder se utiliza frecuentemente como sinónimo de gerente, para referirse a aquellos individuos en la organización que tienen puestos de autoridad formal, sin embargo, no siempre el gerente es un líder y a su vez el líder no siempre es un gerente.

Tipos de Líderes

Quijano (2003), establece una identificación del líder según la conducta que manifiesta ante sus seguidores; según este autor, se identifican tres tipos de líderes que son el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal, caracterizándolos de la siguiente manera:

- **Líder autócrata:**
 - ✓ La decisión se centraliza en el líder.
 - ✓ Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
 - ✓ Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
 - ✓ Considera que sólo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
 - ✓ Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
 - ✓ La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.
 - ✓ El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **Líder participativo:**

- ✓ Utiliza la consulta para practicar el liderazgo.
- ✓ No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.
- ✓ Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

- **Líder liberal:**

- ✓ Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
- ✓ Espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.
- ✓ Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- ✓ El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Líder educativo:

Los retos que presenta la gestión de instituciones escolares del siglo XXI precisan el compromiso y la actuación de líderes educativos. Para Guell (2005) un líder educativo es aquel que influye en el alumnado para conseguir un objetivo formativo. También es aquel que orienta su liderazgo hacia sus compañeros y hacia la misma organización.

Según el mismo autor, un líder educativo debe planificar y concretar acciones que trasciendan el interior de la institución e incluyan su contexto, caracterizándose por ser emprendedor, previsor, humanista, creativo, crítico y atento a los cambios

circunscritos a la dinámica social. De cierta forma las habilidades del liderazgo se manifiestan como parte de la persona y por lo tanto, se pueden poner en práctica ante cualquier situación, siempre y cuando se tengan claros los objetivos y las habilidades que son necesarias para lograrlos.

Continuando con Guell (Ob. Cit.) un líder educativo influye en el comportamiento de sus alumnos por el hecho de ser figura de modelaje, que sirve de ejemplo a sus estudiantes, por ello se considera que el docente es verdaderamente un líder cuando estimula positivamente la actuación de cada uno de sus estudiantes; educando a través del ejemplo, lo cual implica que lo más importante en un líder educativo es que haya una congruencia entre sus acciones y lo que profesa.

Por su parte, para Cubas y Solorzano (2010), el líder tiene que hacer sentir a otras personas valoradas y mostrar interés por los problemas que afectan a su personal en la organización. Por lo tanto, el director tiene la tarea de encaminar a su personal hacia la meta, igual el maestro tiene la responsabilidad de guiar a sus estudiantes para que alcancen la excelencia académica dentro de su núcleo escolar y generar, finalmente, un grado mayor de compromiso con los beneficiarios de la organización educativa.

Características del líder educativo

Las características que debe tener un líder educativo son muy diversas, Guell (Ob. Cit.) señala las siguientes como las más importantes e irremplazables:

- **Se respeta a sí mismo y respeta a los demás**, esto significa que posee una autoestima sana con un concepto equilibrado de sí mismo que le permite tener coherencia entre sus ideas, intereses y acciones. Además de que su respeto por los demás le da control a sus emociones y tensiones, permitiendo

canales de comunicación asertiva que excluyen cualquier tipo de conductas insanas, despectivas o humillantes.

- **Toma decisiones**, sabe decir que sí a las peticiones que juzga adecuadas y sabe decir que no, cuando considera que debe hacerlo sin sentirse culpable por ello. Todo esto siempre en coherencia con el objetivo planteado y el principio anterior de respeto a sí mismo y a los demás. Por lo tanto, es autónomo e independiente, tiene criterios propios que le permiten tomar decisiones programadas y no programadas ya que posee la capacidad de evaluar eficientemente las circunstancias y adaptar su conducta a imperativos cambiantes. En cuanto a esto, es pertinente señalar los planteamientos de Vanegas (2010) cuando afirma “las decisiones programadas se toman cuando determinadas situaciones se repiten con frecuencia y se pueden manejar con un enfoque rutinario (...) y las no programadas son las que se toman en situaciones únicas o poco definidas” (p. 35)

Sobre este aspecto también se señala el planteamiento de Simon citado por Páez (2003) “dirección es toma de decisiones, por lo que el mejor modo de analizar la conducta de la organización es analizar la estructura y los procesos de adopción de decisiones en esas corporaciones” (p. 22). Ajustando esta breve cita al gerente como líder, se demarca la importancia de que éste posea la capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación prevista o no, que se presente.

- **Asume sus errores y acepta sus limitaciones** continuando con Guell (Ob. Cit.) esto significa autoconocimiento, tener el control de sí mismo y por ello, hacerse responsable cuando se ha cometido un error y se intenta corregirlo. El líder educativo busca suplir sus limitaciones ya sea ampliando sus conocimientos, preguntando o pidiendo información, con una actitud abierta al aprendizaje sin sentirse inferior por ello.

- **Se comunica de manera eficaz**, por lo tanto tiene conocimiento de los elementos no verbales de la comunicación, escucha sin juzgar, su lenguaje es respetuoso y diáfano. Resuelve los problemas utilizando la comunicación como una herramienta. Mantiene abiertos buenos canales de comunicación a través del diálogo.
- **Es proactivo**, actúa de acuerdo con sus objetivos, sabe cuando actuar y cómo hacerlo, incluso cuando decide no actuar, esa pasividad es producto de su decisión consciente y responsable, no del miedo o la incapacidad de actuar. Gestiona los conflictos correctamente y trata de sacarles provecho para la institución.

Manual de Convivencia Escolar

Según expresa Martínez (2007), el Manual de Convivencia Escolar, es un documento interno de cada escuela o institución educativa, en el cual se identifican los mecanismos y procedimientos idóneos para la prevención y resolución de conflictos, de manera creativa, pacífica, justa y democrática. Por ello, todos los integrantes de la comunidad educativa son actores en la elaboración, puesta en marcha, monitoreo y evaluación del Manual de Convivencia de su institución.

Por otra parte, el mismo autor señala que las normas de un Manual de Convivencia son instrumentos de prevención y conciliación. Gracias a esto, cada norma debe tener un carácter formativo; debe ser consensuada colectivamente con la participación de docentes, estudiantes, orientadores, representantes y miembros de la comunidad, además de ser validada ante los organismos competentes. Esto las hará reconocidas, respetadas, apoyadas y cumplidas.

Beneficios del Manual de Convivencia Escolar

Dentro de los beneficios que presenta Martínez (Ob. Cit.) tienen lugar los siguientes:

- ✓ Identificar causas de conflictos.
- ✓ Identificar formas adecuadas de resolver conflictos.
- ✓ Involucrar a la comunidad educativa.
- ✓ Fortalecer las relaciones docente, estudiantes y comunidad.
- ✓ Contar con una guía práctica.

Manual de Convivencia Interno del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”

En el año 2004 se crea el Reglamento Interno del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para lo cual diferentes miembros de la institución y de la comunidad participaron en su elaboración. Luego, en el año 2009, sufre una reforma en su título y en su contenido, pasando a denominarse entonces “Manual de Convivencia Interno”.

Ahora bien, en el actual Manual de Convivencia Interno (2009) el mismo se define como “(...) un instrumento legal que regula la actuación y disciplina escolar, dentro y fuera del plantel” (p. 6). Esta definición se respalda con lo establecido en el artículo 57 de la Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente (2010) en el que se señala que cada escuela, plantel o instituto de educación, debe establecer un reglamento disciplinario con el objetivo de regular las actividades que se realizan en la institución y garantizar un funcionamiento que contribuya a la formación de los niños, niñas y adolescentes que conforman la matrícula escolar.

En este sentido, su ámbito de aplicación es extensivo a los alumnos; padres, madres y representantes; personal obrero, administrativo, docente y directivo; así

como también, al personal de la cantina y de la fotocopidora. Siendo en el Capítulo II donde se establecen los deberes y derechos de cada uno de ellos, señalándose los siguientes como los más resaltantes:

Deberes:

- **Respeto:** todas las personas que hacen vida en la institución deben respetar los derechos y garantías de las demás personas. Esto significa que en todo momento se deben establecer comunicaciones desprovistas de ofensas, gritos o palabras inapropiadas que pudieran convertirse en agresiones verbales; además, las acciones de todos los individuos deben ser cónsonas con el respeto a los derechos ajenos. Por otra parte, también se establece el respeto a la moral y a los símbolos patrios, el himno nacional y cualquier otro valor nacional.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad es un valor ético que se exalta a lo largo del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) con el cual se pretende que todos los miembros de la institución reflexionen, administren y orienten sus acciones de conformidad con sus deberes y que valoren las consecuencias de sus actos.
- **Presentación Personal:** todas las personas que ingresan a la institución deben cuidar su aseo personal y vestir de manera adecuada para un centro educativo. En el caso particular de los estudiantes, deben usar el uniforme escolar correspondiente a su nivel de estudio, con su respectiva insignia y en las condiciones adecuadas, por ejemplo, la camisa por dentro del pantalón, zapatos y correa negros, color de cabello natural con un peinado clásico, entre otros.

- **Cumplimiento con las disposiciones del Manual de Convivencia Interno:** uno de los deberes más importantes establecidos en el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) es cumplir con las disposiciones y regulaciones allí establecidas. Adicionalmente, el personal directivo y docente debe prestar su apoyo para lograr que los estudiantes lo cumplan.

Derechos:

- **Ser respetados:** el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) establece que todas las personas que hacen vida en la institución, tienen derecho a recibir un trato justo y respetuoso de parte de todos los miembros de la comunidad educativa.
- **Ser informados:** todas las personas que hacen vida en la institución, tienen derecho a ser informados oportunamente sobre aspectos de su interés académico y de las actividades que se realizan en el plantel o en lugares donde éste tenga representación. También tienen derecho a ser informados sobre la organización y funcionamiento del plantel.

Resulta obligatorio señalar que los deberes y derechos establecidos en el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) son más de los reseñados a lo largo de esta investigación, sin embargo, se presenta esta selección por tratarse de deberes y derechos comunes para todas las personas que hacen vida en la institución, que además de ser pautas claves para la convivencia son las más vulnerables de sufrir transgresión.

Prosiguiendo con el Capítulo III del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.), en el cual se clasifican las faltas por parte de los alumnos, establecidas de la manera siguiente:

- **Faltas leves:** se señalan como faltas leves, aquellas relacionadas con el uso inapropiado del uniforme reglamentario, el retardo en el cumplimiento de los horarios de actividades, perturbar innecesariamente el ambiente que debe reinar durante las actividades académicas, salir del salón sin autorización del docente y fomentar el desorden.
- **Faltas moderadas:** se considera en este tipo de faltas la reincidencia en una falta leve, también la inasistencia injustificada a clases, dar falsa información sobre datos requeridos por la institución y finalmente, no entregar al representante las comunicaciones enviadas por la institución.
- **Faltas graves:** el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) establece como falta grave el deterioro o daño al mobiliario y a la estructura física del plantel; la participación en actos de violencia dentro de la institución; la amenaza o amedrentamiento a otros estudiantes o al personal directivo, docente, administrativo y obrero; el porte de armas blancas y de cualquier otra índole dentro o en los alrededores del plantel; la apropiación indebida de objetos ajenos; las conductas lascivas contrarias a la moral y a las buenas costumbres y cualquier otra derivada de las leyes competentes y vigentes.

Aunado a esto, se establecen en el mismo Capítulo III, las sanciones aplicables a cada tipo de falta, siendo las siguientes:

- **Sanciones por faltas leves:** este tipo de sanciones implican una amonestación oral y una escrita (Acta) contentiva de una sanción correctiva concertada por quien califica o detecta la falta y por el coordinador pedagógico que corresponda al nivel de estudio del alumno.
- **Sanciones por faltas moderadas:** al alumno que cometa una falta moderada se le debe citar su representante legal para la correspondiente caución. La

sanción será determinada según decida quien detecta la falta en conjunto con el orientador, el coordinador pedagógico y el docente guía de la sección a la cual pertenece el alumno, pudiendo decidir si el estudiante en cuestión realizará servicio comunitario en la institución, asistirá a sesiones de orientación o la suspensión de hasta por tres días hábiles o menos.

- **Sanciones por faltas graves:** una falta grave debe ser objeto de averiguaciones para poder determinar que en efecto el estudiante la ha cometido; en cualquier caso se le debe respetar su derecho a la defensa y luego es que se debe aplicar la sanción correspondiente. Entre las sanciones por faltas graves producto del procedimiento administrativo aplicable se encuentra: el retiro temporal por un lapso mayor a tres (3) días y de reincidir en la falta se suspenderá por un lapso no menor a ocho (8) días.

La sanción máxima que puede imponerse es la expulsión definitiva del plantel por un (1) año, siendo esta sanción impuesta sólo por las causas expresamente establecidas en la Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2010) por decisión expresa de los organismos superiores competentes como es el caso del Ministerio del Poder Popular para la Educación y el Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente.

Por otra parte, el Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) expresa en su Capítulo IV la disciplina que debe tener el personal directivo, docente, administrativo y obrero de la institución, aduciendo que las faltas que éstos cometan al incumplir con los deberes establecidos para cada uno, serán objeto de las sanciones establecidas según el ordenamiento jurídico aplicable al caso.

Fundamentación teórica:

Teoría X y Teoría Y sobre el liderazgo

Según McGregor citado por Vanegas (2010) las teorías “X” e “Y”, se refieren al liderazgo enfocándose en dos modos del comportamiento humano que pueden ser empleados por la gerencia para motivar a sus empleados y lograr una alta productividad. En este sentido, el mismo autor indica que la teoría “X” está referida a la percepción del individuo que no siente apego por sus labores, al que le desagrada trabajar, carente de responsabilidad y de iniciativa. En este caso, los líderes deben brindar más estímulos, así como también, realizar un mayor control y supervisión para dirigir y estimular al personal en la consecución de los objetivos.

Por su parte, la Teoría “Y” es considerada como un paradigma más humanista que reconoce la capacidad de los individuos para dirigir su accionar. McGregor (citado por Vanegas 2010) indica que en este caso, el trabajo es más natural, los individuos poseen imaginación, ingenio, poseen potencialidades, buscan y aceptan sus responsabilidades. Según esta teoría, los líderes deben permitir que sus seguidores desarrollen sus potencialidades en pro de objetivos comunes.

Teoría de la motivación

De acuerdo al experto en motivación McClelland (citado por Campos 2008) existen tres necesidades que influyen en el comportamiento de todo individuo: la necesidad de poder, de afiliación y de logro. Según este autor, la necesidad de poder surge del deseo humano de influir en los demás; la afiliación, por su parte, se refiere a la necesidad de tener buenas relaciones interpersonales y, finalmente, la necesidad de logro, que se refiere a la consecución de metas personales y profesionales. En este sentido, se señalan los elementos que el citado teórico indica como influyentes en la motivación laboral:

- **Ambiente confortable:** el ambiente de trabajo debe permitir cierta movilidad, por lo tanto, no debe tener excesivos mecanismos de supervisión o vigilancia

que se traduzcan en discomfort por parte de los miembros del equipo. Por el contrario, el ambiente confortable generado por la confianza y la seguridad favorecen la motivación.

- **Ambiente motivador:** partiendo de la motivación como un proceso personal, los gerentes deben conocer a sus subordinados para descubrir qué es lo que motiva a cada uno en particular y de esta manera saber cómo estimularlos, dándole a cada uno el estímulo que requiere.
- **Comunicación:** la comunicación organizacional debe ser un proceso acertado dentro de los grupos de trabajo que gire en torno a objetivos comunes.
- **Cultura organizacional:** es la visión de la organización, determina sus acciones, su dirección y su futuro.
- **Incentivos:** es la retribución que se da al personal para estimularlo y demostrarle que es tomado en cuenta para que éste se vuelva más productivo.

Teoría de la Participación

En primera instancia, para exponer los diferentes razonamientos inherentes a la teoría de la participación, conviene señalar a Keith y Newstrom (citados por Arias 2005) quienes definen la participación como “la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos” (26 p.).

En el ámbito gerencial, el liderazgo debe promover la participación del equipo de trabajo y eso efectivamente se consigue a través del frecuente estímulo de la integración y el desarrollo del sentido de pertenencia de los miembros de la organización. En la medida en la que la participación sea activa y efectiva, se lograrán las metas institucionales.

Aplicando este concepto al campo de la gerencia educativa queda claro que el gerente debe participar en todas las actividades de su quehacer laboral, con esto alentará también la participación de sus colegas y eso incluye por supuesto, la promoción y el esfuerzo por el cumplimiento de las normas del Manual de Convivencia. Según Arias (Ob. Cit.), la participación del gerente educativo aumenta la motivación, el sentido de pertenencia y de afiliación en un grupo o institución y aumenta el compromiso con los objetivos y metas comunes.

Bases legales

Las bases legales se refieren al conjunto de Leyes, Normas y Reglamentos que dan basamento jurídico al problema de investigación. Es por esto que se hace referencia a la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que en su artículo 102, señala “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental (...). El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.” (p. 19).

Por lo antes expuesto, se resalta que la educación es un derecho humano y debe promover, entre otras cosas, la formación ciudadana. Más adelante, el mismo texto constitucional pero en su artículo 103, indica que “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones (...)” (p. 20).

Ambos artículos destacan la importancia de la educación como derecho fundamental y deber social, inmerso en procesos de formación ciudadana en los cuales, cada estudiante desarrolle su potencial creativo en aras de favorecer su identidad como ser humano.

Por su parte, en la Ley Orgánica de Educación (2009), se subraya a lo largo de diferentes artículos, los deberes, derechos y prohibiciones para los estudiantes y actores del proceso educativo. Se señala, entre ellos, el artículo 14 que reza: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental (...) promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos. (p. 9).

En este sentido, la educación debe ser un proceso con fuertes bases éticas y sociales, en el cual se valoren los derechos humanos. Esta idea también se manifiesta como un objeto de la educación en el artículo 15, que reza:

La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines: (...) 4. Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación (...)

Por ello, herramientas tales como el Manual de Convivencia de cada institución educativa permite establecer y delimitar las pautas para la sana convivencia y el respeto a los deberes y derechos de cada uno de sus miembros. Sobre este aspecto, se cita a la Ley Orgánica de Educación (Ob. Cit.) que prohíbe la incitación al odio en su artículo 10 que reza:

Se prohíbe en todas las instituciones y centros educativos del país, la publicación y divulgación de programas, mensajes, publicidad, propaganda y promociones de cualquier índole, a través de medios impresos, audiovisuales u otros que inciten al odio, la violencia, la inseguridad, la intolerancia, la deformación del lenguaje; que atenten contra los valores, la paz, la moral, la ética, las buenas costumbres, la salud, la convivencia humana, los derechos humanos y el respeto a los derechos de los pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes, que promuevan el terror, las discriminaciones de cualquier tipo, el deterioro del medio ambiente y el menoscabo de los principios democráticos, de soberanía nacional e identidad nacional, regional y local (p. 8)

Los artículos anteriores por su contenido, dan un sólido basamento legal al cumplimiento del Manual de Convivencia Interno (Ob. Cit.) del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”, del mismo modo lo hacen algunos artículos establecidos en la Ley Orgánica Para La Protección De Niños, Niñas y Adolescentes (2010) como es el caso del artículo 56 que establece el derecho de los niños, niñas y adolescentes a ser respetado por los educadores:

Todos los niños y adolescentes tienen derecho a ser respetados por sus educadores y educadoras, así como a recibir una educación basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, la identidad nacional, el respeto recíproco a ideas y creencias y la solidaridad. En consecuencia se prohíbe cualquier tipo de castigo físico o humillante. (p.24)

Por otra parte, el artículo 57 es específico, al establecer la forma en que debe ser administrada la disciplina escolar, señalando que debe ser acorde con los derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes:

Artículo 57:

- a) Debe establecerse claramente en el reglamento disciplinario de la escuela, plantel o instituto de educación los hechos que son susceptibles de sanción, las sanciones aplicables y el procedimiento para imponerlas;
- b) Todos los niños, niñas y adolescentes deben tener acceso a ser informados oportunamente, de los reglamentos disciplinarios correspondientes;
- c) Antes de la imposición de cualquier sanción debe garantizarse a todos los niños, niñas y adolescentes el ejercicio de los derechos a opinar y a la defensa y, después de haber sido impuesta, se les debe garantizar la posibilidad de impugnarla ante una autoridad superior e imparcial;
- d) Se prohíben sanciones corporales, así como las colectivas;
- e) Se prohíben las sanciones por causa de embarazo de una niña o adolescente.

El retiro o la expulsión del niño o adolescente de la escuela, plantel o instituto de educación sólo se impondrá por las causas expresamente establecidas en la Ley, mediante el procedimiento administrativo aplicable. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser reinscritos en la escuela, plantel o instituto donde reciben educación, salvo durante el tiempo que hayan sido sancionados con expulsión. (p. 24).

Por otra parte, dentro de la misma Ley Orgánica para la protección de Niños, Niñas y Adolescentes (Ob. Cit.) se establecen los deberes de los niños, niñas y adolescentes específicamente en su artículo 93 que señala:

- a) Honrar a la Patria;
- b) Respetar, cumplir y obedecer todas las disposiciones del ordenamiento jurídico y las órdenes legítimas que, en la esfera de sus atribuciones, dicten los órganos del poder público;
- c) Respetar los derechos y garantías de las demás personas;
- d) Honrar, respetar y obedecer a sus padres, representantes o responsables, siempre que sus órdenes no violen sus derechos y garantías o contravengan al ordenamiento jurídico;
- e) Ejercer y defender activamente sus derechos;
- f) Cumplir con sus obligaciones en materia de educación;
- g) Respetar la diversidad de conciencia, pensamiento, religión y culturas;
- h) Conservar el medio ambiente;
- i) Cualquier otro deber que sea establecido en la Ley. (p. 39)

Finalmente se señala que el conjunto de artículos expuestos ofrecen respaldo legal al estudio, ya que otorgan particular importancia a la educación como derecho y deber social, a la vez que son explícitas en las prohibiciones de incitación al odio, a la violencia, al abuso sexual y psicológico. Con esto queda claro, que el cumplimiento Manual de Convivencia (2009) del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” respeta el derecho de los estudiantes de disfrutar un ambiente de formación, sano y adecuado, en el cual se previenen las acciones de indisciplina e irrespeto que atenta contra la formación ciudadana de los estudiantes.

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia Interno.

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Liderazgo en la gerencia	Es la capacidad de la gerencia, en este caso de los directivos, coordinadores y docentes de aula, para influir acertadamente en el comportamiento de todos los miembros de la institución.	Tipos de Lideres	Líder Autócrata	1
			Líder Participativo	2
			Líder Liberal	3
		Características del Líder Educativo	Respeto a sí mismo y a los demás	4
			Toma de decisiones	5
			Aceptación de los errores y limitaciones	6
			Comunicación Eficaz	7
			Proactividad	8
Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno	Se refiere al acatamiento, puesta en ejecución y guarda, de todos los aspectos contemplados en el Manual de Convivencia Interno. Siendo este último un documento que debe ser elaborado con la participación de los diferentes integrantes de la comunidad educativa y que en su contenido identifica mecanismos y procedimientos para la prevención y resolución de conflictos, de manera justa, pacífica y equilibrada.	Deberes	Respeto	9-10
			Responsabilidad	11
			Presentación personal	12
			Cumplimiento con las disposiciones del Manual de Convivencia	13-14
		Derechos	Ser respetados	15
			Ser informados	16
		Faltas	Leves	17
			Moderadas	18
			Graves	19-20-21
		Sanciones	Por faltas leves	22
			Por faltas moderadas	23
			Por faltas graves	24

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico indica la dirección de la presente investigación según los objetivos establecidos en el Capítulo I. De acuerdo a Hurtado (2000) “la metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias, y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio” (p.99). En todo caso, la metodología constituye el plan sistemático de procedimientos desarrollados para la ejecución de los objetivos de estudio.

Tipo de Investigación

La presente investigación es, según Cerda (2005) de tipo cuantitativo, tomando en consideración el hecho de que mide variables en función de una magnitud, extensión o cantidad determinada. Del mismo modo, está enmarcada en el tipo de investigación descriptiva que, de acuerdo a Arias (2006) es aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Así pues, mediante la investigación de tipo descriptiva se pudo analizar el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de las normas contenidas en el Manual de Convivencia Interno (2009).

Diseño de la Investigación

El estudio se realizó con un diseño de investigación de campo, basado en la recolección de datos tomados de forma directa de la realidad en la cual ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Según Bravo (citado por Codnicht

2011), la investigación de campo es “aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.45), esto significa que se tomará la información de los diferentes directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”.

Población

La población es definida por Arias (2006) como un conjunto finito o infinito de elementos que poseen características en común y, considerando lo planteado por la misma autora, esta investigación tiene una población finita en la cual se conoce la cantidad de unidades que la integran, es decir, 55 gerentes educativos, estratificados de la siguiente manera:

- Alta Gerencia: 3 directivos encargados (1 directora , y 2 subdirector)as)
- Gerencia Media: 12 coordinadores (5 coordinadoras pedagógicas de 1° a 5° año, 2 coordinadores de evaluación, 1 coordinador de cultura, 1 coordinador del Proyecto Educativo Integral Comunitario, 1 coordinador del Programa de alimentación escolar y 2 Orientadores.
- Gerencia de primera línea: 40 docentes de aula de las diferentes asignaturas.

Muestra

La muestra es el conjunto de elementos que se extrae de una población accesible para ser estudiada. Arias (2006) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83) y más adelante, el citado autor, define el muestreo estratificado como aquel que “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes” (p.84).

De este modo, para la presente investigación se utilizó una muestra estratificada constituida de la siguiente manera:

- Se tomó el 100 % de la Alta Gerencia, por tratarse de un estrato pequeño conformado por tres (3) individuos.
- Se escogió al azar (sin reemplazo) el 50% de la Gerencia Media, es decir, seis (6) coordinadores.
- Se escogió al azar (sin reemplazo) el 30% de la Gerencia de primera línea, es decir, doce (12) docentes de aula de las diferentes asignaturas.

Significa entonces, que la muestra quedó constituida en total por 21 gerentes educativos del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”.

Técnica de recolección de la información

Una vez conocidas la población y la muestra, deben precisarse la técnica y el instrumento, empleados para recabar la información inherente a la investigación. Para este estudio, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, definida por Arias (2006) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular” (p. 72).

Del mismo modo, se empleó como instrumento de recolección de datos una modalidad de encuesta denominada por Arias (2006) “cuestionario auto administrado” (p.74). Dicho cuestionario consiste en que el encuestado sin intervención del encuestador conteste un listado fijo de preguntas cerradas y de selección simple.

En este caso, para la construcción del instrumento se procedió a establecer el formato a utilizarse, resultando un modelo de cuestionario policotómico, conformado por 24 ítems para medición del desempeño que surgieron del cuadro de operacionalización de las variables. Para la redacción de cada uno de los ítems o interrogantes del instrumento, se consideró de manera ordenada la variable, dimensión e indicador, razón por la cual se redactaron uno o dos ítems por cada indicador presente en el cuadro de operacionalización de las variables. Con cada ítem se presentaron tres alternativas de respuestas que fueron siempre, algunas veces y nunca. A tal efecto, el instrumento se diseñó para que aporte los datos necesarios para satisfacer las necesidades del estudio.

Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con una serie de requisitos que permitan validar la consistencia del diseño del instrumento que se usará para recabar la información necesaria en el desarrollo de la investigación. En cuanto a esto, Claret (2005) manifiesta que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 23). Al respecto, para comprobar la validez del instrumento que se empleó en la investigación, se utilizó el juicio de expertos, que según Palella y Martins (2006) se realiza de la siguiente manera:

Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos, un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta, acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p. 173)

Para validar el instrumento de esta investigación, se seleccionaron tres profesionales de cuarto nivel, con maestría en gerencia educativa, quienes

determinaron el nivel de validez del instrumento, estableciendo las correcciones pertinentes y verificando que los ítems del mismo representan en su contenido los indicadores correspondientes a las variables a medir en relación con los objetivos de la investigación.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “se refiere al grado de uniformidad con la que un instrumento recoge la información pertinente al estudio” (p. 426). Para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach (citado por Pérez 2009) que es el indicado para cuestionarios policotómicos y el nivel teórico del coeficiente de Cronbach (ob.cit.) se considera de acuerdo a la siguiente escala:

NIVELES TEÓRICOS DEL COEFICIENTE DE CRONBACH	
Valores	Criterios
Menos de 0.20	Ligera
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.70	Moderada
0.71 – 0.90	Alta
0.91 – 1	Muy Alta

Del mismo modo, los resultados se obtienen de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum si^2}{\sum st^2} \right)$$

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad.

n = número de ítems.

1 = constante

St^2 = sumatoria de la varianza de los ítems.

St^2 = varianza de toda la escala. (p. 77)

En este caso, para la aplicación de la fórmula se utilizó una hoja de cálculo de Excel, con el programa estadístico P.C.P.F. (citado por Pérez 2009), en el que se introdujeron los datos arrojados de la aplicación de una prueba piloto a 10 sujetos muestrales, donde se obtuvo que la aceptación de la confiabilidad del instrumento está en el rango establecido en la estadística entre 0,91-1, por lo tanto, el criterio de la confiabilidad de Cronbach es muy alto. (Ver anexo “C”)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber aplicado el instrumento de investigación, se organizan, describen y analizan los datos recogidos a través del mismo. Hernández, Fernández y Baptista, (citados por Codnicht 2011) formulan: “la recolección de los datos mediante cuestionarios, entrevistas, escalas de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios/métodos deben analizarse para responder a las preguntas de investigación y probar o disprobar hipótesis” (p.52).

En este sentido, los resultados obtenidos por medio del cuestionario fueron analizados mediante la estadística descriptiva porcentual y se muestran en tablas y gráficos que permiten observar de forma clara las frecuencias y porcentajes arrojados en las respuestas de los 21 sujetos muestrales de la nómina activa del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”.

En cuanto a la interpretación de los resultados, se destacan los datos más significativos arrojados por el instrumento aplicado y se describen dichos resultados por separado (según la variable, dimensión e indicadores que delimitaron los ítems en el cuestionario). Adicionalmente, se agregan las consideraciones del investigador y el soporte epistémico que sustenta esta investigación.

Presentación de los datos

Variable: Liderazgo en la gerencia

Dimensión: Tipos de líderes

Indicadores: Líder autócrata (ítem 1) líder participativo (ítem 2) líder liberal (ítem 3)

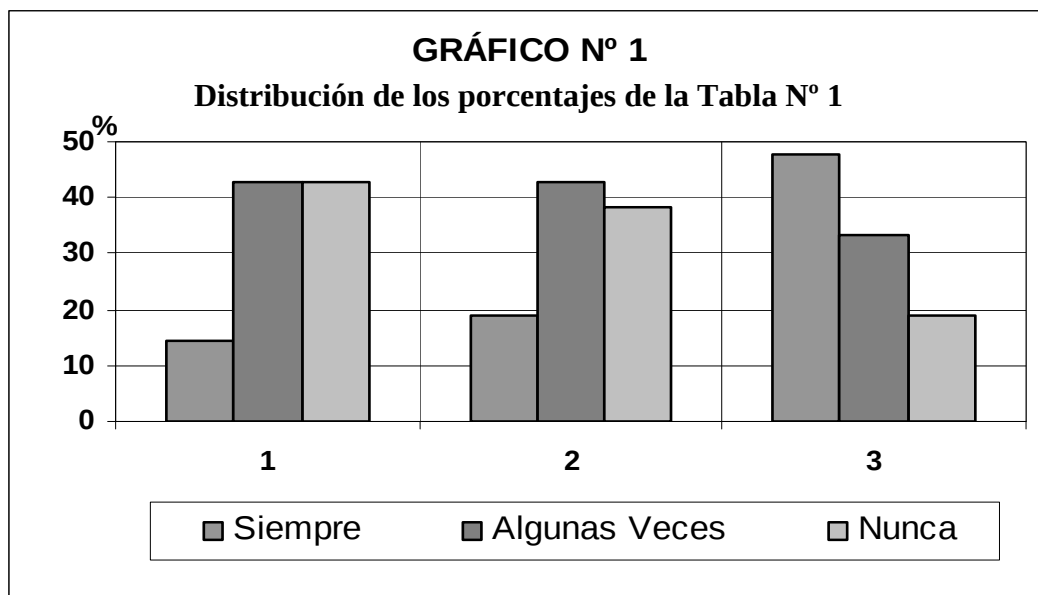
1. Asume usted una sólida posición de control cuando las personas a su cargo incumplen con lo establecido en el Manual de Convivencia Interno.

2. Colabora en la toma de decisiones para llevar a cabo actividades que mejoren la convivencia escolar.
3. Permite que el equipo de trabajo que usted dirige cumpla por su propia motivación los deberes establecidos en el Manual de Convivencia Interno.

Tabla N° 1
Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión tipos de líderes

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1	3	14	9	43	9	43
2	4	19	9	43	8	38
3	10	48	7	33	4	19

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 1

Partiendo de la información recabada a través del cuestionario aplicado a los docentes, en el ítem número 1, relacionado con la variable liderazgo en la gerencia, en la dimensión tipos de líderes, indicador líder autócrata; se encontró que 43 por ciento de los docentes considera que nunca ejercen el liderazgo autocrático, el mismo porcentaje de docentes, es decir, 43 por ciento considera que este tipo de liderazgo lo ejercen sólo algunas veces, mientras que 14 por ciento de los docentes considera que siempre ejerce un liderazgo autocrático cuando las personas a su cargo incumplen lo establecido en el Manual de Convivencia Interno. Estos resultados reflejan que aunque el 57 por ciento de los gerentes educativos de la institución tienden a hacerlo algunas veces y siempre, en el Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” no impera un liderazgo autocrático constante ante el incumplimiento de las normas de la institución, por lo tanto, hay debilidades en cuanto a la dirección, motivación y control de los subalternos, señalados por Quijano (2003) como características fundamentales de este tipo de liderazgo.

Por otra parte, en el ítem número 2, relacionado con la variable liderazgo en la gerencia, dimensión tipos de líderes, indicador líder participativo, se encontró que un significativo 38 por ciento de los docentes nunca participa en la toma de decisiones para llevar a cabo actividades que mejoren la convivencia escolar, 43 por ciento manifestó que alguna vez participa en esa toma de decisiones y sólo 19 por ciento manifestó que siempre participa. Esta información sugiere que el liderazgo en la gerencia de la institución carece de la participación de todos sus miembros, de hecho contradice la premisa “el líder participativo no delega su derecho a tomar decisiones finales pero escucha y analiza las ideas de sus subalternos, permitiendo que ellos formen parte de las decisiones tomadas” (Quijano, 2003).

Continuando con el ítem número 3, de la misma variable, indicador líder liberal, se halló que 48 por ciento de los docentes ejerce este tipo de liderazgo al permitir que el

conjunto de personas a su cargo cumplan por su propia motivación, los deberes establecidos en el Manual de Convivencia Interno, 33 por ciento de los docentes manifestó ejercerlo algunas veces y un porcentaje minoritario de 19 por ciento de los docentes nunca ejerce el liderazgo liberal ante el cumplimiento de los deberes establecidos en el Manual de Convivencia Interno.

Si se repasan nuevamente los planteamientos de Quijano (Ob. Cit), quien afirma que el líder liberal proporciona muy poco respaldo y apoyo a sus seguidores, se puede considerar que estos resultados manifiestan una gran debilidad en el ejercicio de estos líderes ya que según el mismo autor, el líder liberal sólo puede funcionar cuando todos los subalternos son altamente calificados lo que constituye casi un imposible.

Estos resultados a su vez, advierten que el liderazgo liberal es el más ejercido por la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” lo que constituye un peligro inminente para el logro de los objetivos organizacionales en materia de convivencia escolar.

Variable: Liderazgo en la gerencia

Dimensión: Características del líder educativo

Indicadores: Respeto a sí mismo y a los demás (ítem 4) Toma de decisiones (ítem 5)

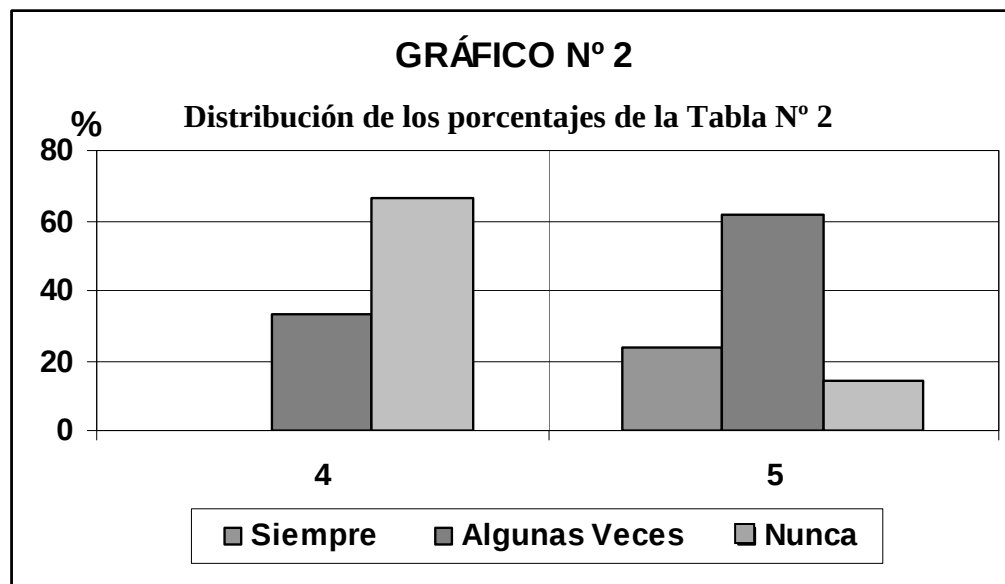
4. Su conducta manifiesta algún comportamiento inapropiado hacia sus compañeros de trabajo y alumnos.
5. Usted puede tomar decisiones ante algún conflicto o situación adversa sin necesitar la opinión de otros.

Tabla N° 2

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión características del líder educativo

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
4	0	0	7	33	14	67
5	5	24	13	62	3	14

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 2

A través del cuestionario aplicado a los docentes en el ítem número 4, relacionado con la variable liderazgo, dimensión características del líder educativo, indicador respeto a sí mismo y a los demás, se obtuvo que 67 por ciento de los docentes expresó que nunca manifiesta algún comportamiento inapropiado hacia sus compañeros de trabajo y alumnos, 33 por ciento señaló hacerlo algunas veces y ninguno de los docentes, es decir, cero por ciento indicó hacerlo siempre. Esta información demuestra que la mayoría de los docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” son equilibrados y respetuosos con las demás personas, siendo éstas características del líder educativo, quien, según Guell (2005), es aquel líder que posee una autoestima sana y que trata a los demás con conductas apropiadas.

En cuanto al ítem número 5, relacionado con la misma variable y dimensión, indicador toma de decisiones, se obtuvo que sólo 24 por ciento de los docentes encuestados, siempre puede tomar decisiones ante algún conflicto o situación adversa sin necesitar la opinión de otros. Por otro lado, 62 por ciento manifestó hacerlo algunas veces y 14 por ciento alegó que nunca puede hacerlo.

Estos resultados contradicen lo señalado por Guell (2005) “...el líder educativo es autónomo e independiente y tiene criterios propios”. En este sentido, se resalta la necesidad de una gerencia para el cambio que tome en cuenta los intereses de todos sus miembros, empleando técnicas y estrategias de negociación y comunicación asertiva que subsanen los conflictos que emergen diariamente en la institución.

Variable: Liderazgo en la gerencia

Dimensión: Características del líder educativo

Indicadores: Aceptación de errores y limitaciones (ítem 6) Comunicación eficaz (ítem 7) Pro actividad (ítem 8)

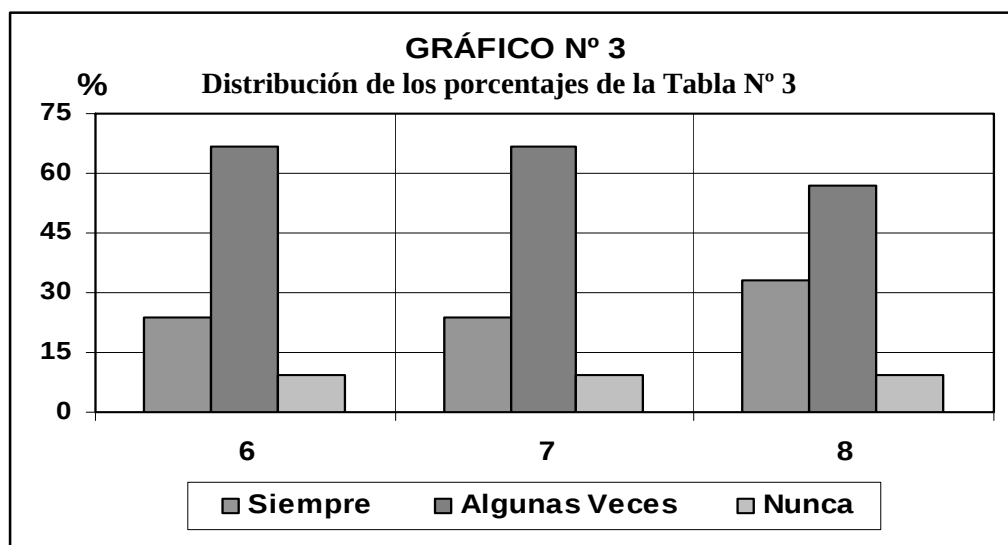
6. Siente temor de pedir apoyo a sus superiores cuando tiene dudas acerca del procedimiento a seguir ante una falta al Manual de Convivencia Interno.
7. Usted comunica a los miembros de la institución la importancia del cumplimiento del Manual de Convivencia Interno.
8. Trabaja usted en convertir sus debilidades o limitaciones en fortalezas.

Tabla N° 3

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión características del líder educativo

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
6	5	25	14	65	2	10
7	5	25	14	65	2	10
8	7	33	12	57	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla No 3

Con respecto al ítem 6 de la variable liderazgo, dimensión características del líder educativo, indicador aceptación de errores y limitaciones, se obtuvo que 25 por ciento de los docentes expresó que siempre siente temor de pedir apoyo a sus superiores cuando tiene dudas acerca del procedimiento a seguir ante una falta al Manual de Convivencia Interno, 62 por ciento indicó sentir tal temor algunas veces y tan sólo 10 por ciento declaró que nunca lo siente.

Considerando las afirmaciones de Guell (2005) que señalan que todo líder educativo debe tener la capacidad de asumir que no siempre tiene todas las respuestas y soluciones, resulta contradictorio que los docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” no pidan apoyo a quienes estén más capacitados sobre el procedimiento a seguir ante las diferentes faltas que se cometen contra el Manual de Convivencia Interno.

Asimismo, el ítem 7 de la variable liderazgo, dimensión características del líder educativo, indicador comunicación eficaz, arrojó que 25 por ciento de los docentes manifestó que siempre comunica a los miembros de la institución la importancia del cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, 65 por ciento denotó hacerlo algunas veces y un significativo 10 por ciento afirmó que nunca lo hace.

Mediante la evidencia de que del grupo de docentes adscritos al Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” sólo la cuarta parte se comunica eficazmente, se puede deducir que esos líderes no están cumpliendo con esta característica, señalada por Robbins (2004) como fundamental para un buen gerente y a su vez contradicen a Guell (2005) quien considera que la comunicación eficaz es un elemento clave para cualquier líder educativo.

En cuanto al ítem 8 de la misma variable y dimensión, indicador pro actividad; se obtuvo que un significativo 33 por ciento de los docentes señaló que siempre trabaja en convertir sus debilidades en fortalezas, 57 por ciento algunas veces lo hace y un grupo menor conformado por 10 por ciento indicó nunca hacerlo. Estos resultados demuestran que la mayoría de los docentes son potencialmente proactivos, por lo que se considera relevante la función de los directivos para estimular a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales planeados. En referencia a esto, Guell (2005) resalta que todo líder educativo debe actuar de acuerdo a metas claramente establecidas.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Deberes

Indicador: Respeto (ítems 9 y 10)

9. Los miembros de la organización respetan a sus superiores, compañeros y a todas aquellas personas bajo su mando.

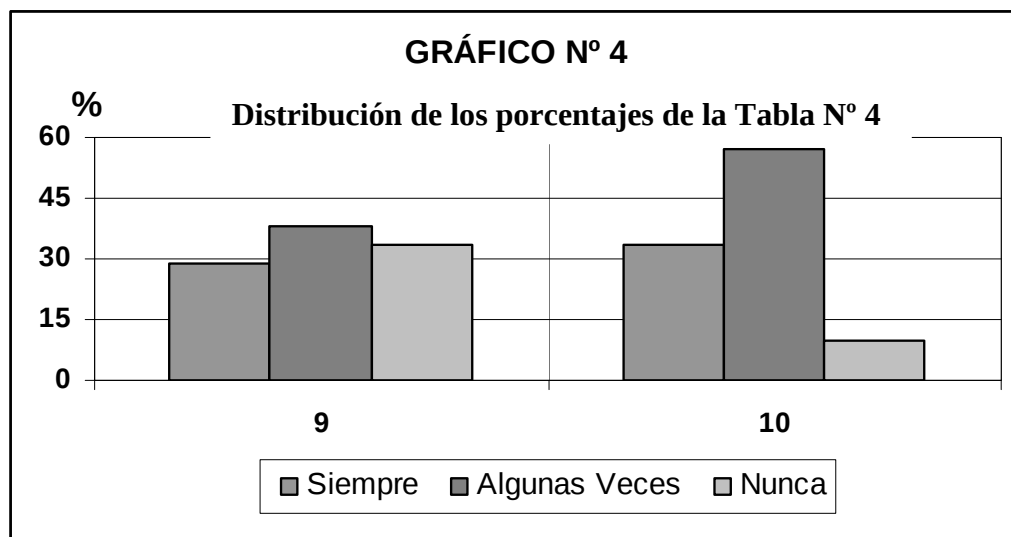
10. Todos los integrantes de la institución respetan y rinden culto cívico permanente a los Símbolos de la Patria, al Libertador y demás valores de la Nación.

Tabla N° 4

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión deberes

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
9	6	29	8	38	7	33
10	7	33	12	57	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 4

El ítem n° 4 de la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, dimensión deberes, indicador respeto; revela que 29 por ciento de la muestra indicó que siempre respetan a sus superiores, compañeros y subalternos, 38 por ciento señalan que lo hacen algunas veces y 33 por ciento declaró nunca hacerlo. Este alarmante resultado pone en evidencia la marcada debilidad que existe en el cumplimiento de este deber señalado como resaltante en el capítulo II del Manual de Convivencia Escolar del “Liceo Nacional Padre Santiago Florencio Machado” (2009) que cita “Todas las personas que hacen vida en la institución deben respetar los derechos y garantías de las demás personas”.

Por otro lado, en el ítem n° 10 de la mencionada variable, dimensión e indicador se evidenció que 33 por ciento de los docentes de la muestra apuntó que siempre respetan y rinden culto cívico a los símbolos patrios, al Libertador y otros valores nacionales, 57 por ciento destacó que lo hacen algunas veces y una minoría de 10 por ciento reveló que nunca lo hacen.

Tales resultados ponen de manifiesto el incumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia Interno de la institución en cuestión (2009) que refiere el respeto a la moral y a los símbolos patrios, el himno nacional y cualquier otro valor nacional como uno de los deberes importantes a cumplir por parte de todos los integrantes de dicho ente escolar.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Deberes

Indicador: Responsabilidad (ítem 11) Presentación personal (ítem 12)

11. Todos los miembros de la institución asisten puntualmente a las actividades académicas que los involucran.

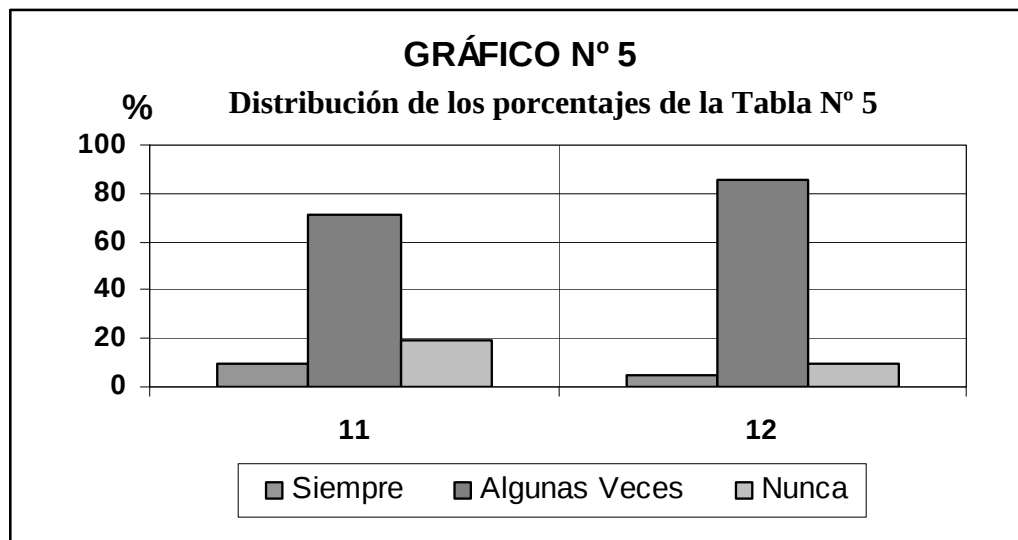
12. Todas las personas adscritas a la institución cuidan su presentación personal como lo establece el Manual de Convivencia Interno.

Tabla N° 5

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión deberes

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
11	2	10	15	71	4	19
12	1	5	18	85	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 5

Continuando con la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, dimensión deberes, pero con los indicadores responsabilidad y presentación personal; los resultados del ítem nº 11 indicaron que sólo 10 por ciento de los docentes de la muestra señaló que siempre asisten puntualmente a sus jornadas académicas, un marcado 71 por ciento de docentes reveló que algunas veces asisten puntualmente y un 19 por ciento representó al grupo de sujetos encuestados que asintió que nunca lo hacen. Tales resultados reflejan la desorientación e incompetencia de la mayoría de los docentes, lo cual pone de manifiesto el incumplimiento evidente de dicho deber según lo destacado en el Manual de Convivencia Interno (2009) de la institución a la cual pertenecen los mismos. En éste, la responsabilidad es uno de los deberes más resaltados y es definido específicamente como un valor ético que rige las acciones de todos quienes conforman dicha institución y que se enlaza directamente a su sentido de reflexión y valoración del gran compromiso que implica el ejercicio docente.

En referencia al ítem nº 12, sólo 1 docente, el cual representa 5 por ciento de la muestra, expresó que todas las personas adscritas a la institución siempre cuidan su presentación personal según lo establecido en el Manual de Convivencia Interno de la misma, un significativo 85 por ciento declaró que lo hacen algunas veces y el 10 por ciento restante manifestó que nunca lo hacen; lo que lleva a deducir que la presentación personal de la gran mayoría de estas personas no se adecua a la que debe prevalecer en un centro educativo según lo concretado en su respectivo manual.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Deberes

Indicadores: Cumplimiento con las disposiciones del Manual de Convivencia (ítems 13 y 14)

13. Reconoce como su deber promover el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno.

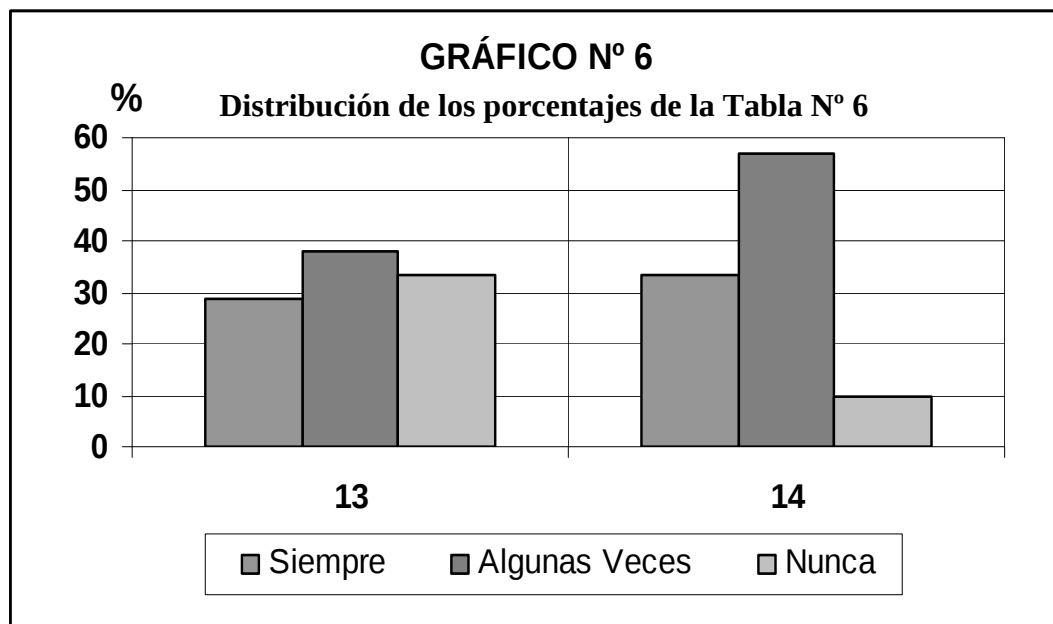
14. Cree usted que el pasar por alto faltas cometidas por las personas a su cargo, le evitarán pérdidas de tiempo.

Tabla N° 6

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión deberes

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
13	6	29	8	38	7	33
14	7	33	12	57	2	10

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 6

En prosecución a la variable y dimensión anterior, pero específicamente con el indicador cumplimiento de sus disposiciones; se encontró mediante el ítem nº 13 que 29 por ciento de los docentes encuestados afirmaron que siempre reconocen como su deber la promoción del cumplimiento de las disposiciones del Manual de Convivencia Interno, 38 por ciento señaló que lo reconocen algunas veces mientras que un significativo 33 por ciento admitió que nunca reconocen tal deber. Estos resultados contradicen notablemente lo expuesto en el Manual de Convivencia Interno (2009) “...el personal docente debe cumplir con las disposiciones y regulaciones allí establecidas. Adicionalmente, el personal directivo y docente debe prestar su apoyo para lograr que los estudiantes lo cumplan.”

Adicionalmente, el ítem nº 14 reveló que 33 por ciento de la muestra cree que siempre evitarán pérdidas de tiempo si pasan por alto las faltas cometidas por sus subalternos, 57 por ciento cree que tal condición puede ocurrir algunas veces y 10 por ciento opinó que nunca lo cree. Por lo tanto, estos resultados demuestran la omisión hacen la mayoría de los docentes con respecto al seguimiento constante de la disciplina de los miembros a su cargo, transgrediendo así el deber establecido en el capítulo IV del Manual de Convivencia Interno (2009) que se relaciona con las sanciones dispuestas para el personal que comete una falta.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Derechos

Indicadores: Ser respetados (ítem 15) Ser informados (ítem 16)

15. Siente que en la institución recibe un trato respetuoso y cordial por parte de sus compañeros de trabajo, representantes y alumnos.

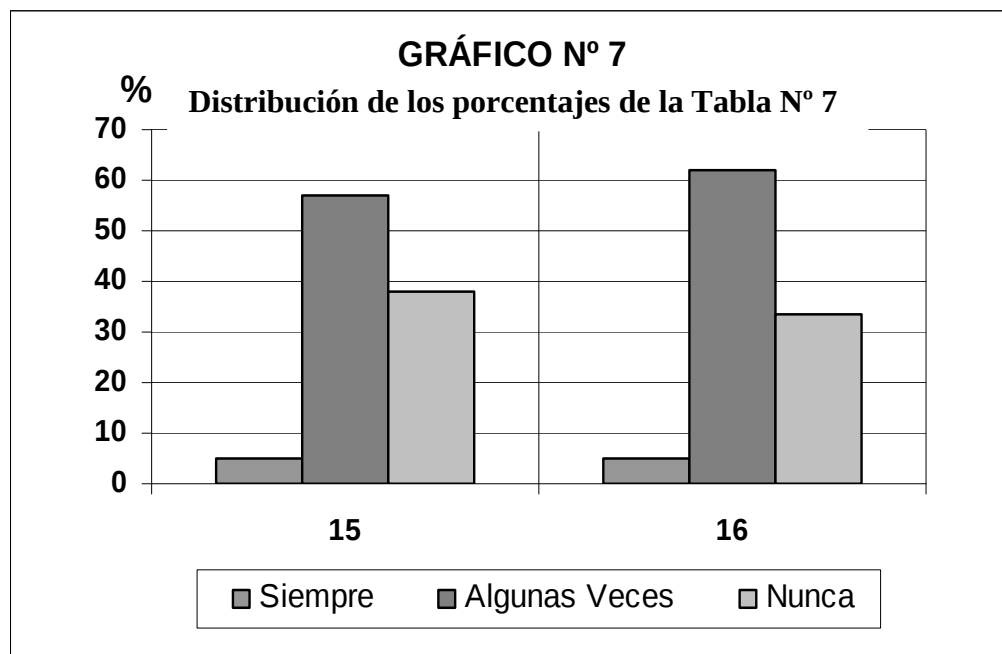
16. Existe una red de comunicación eficaz que permite a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad, estar informados del contenido del Manual de Convivencia Interno.

Tabla N° 7

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión derechos

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
15	1	5	12	57	8	38
16	1	5	13	62	7	33

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 7

Siguiendo con la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, específicamente con la dimensión derechos y los indicadores ser respetados y ser informados, se obtuvo a través del ítem n° 15 que sólo 5 por ciento de los docentes a quienes se les aplicó el instrumento siempre se sienten respetados por sus compañeros, alumnos y representantes; 57 por ciento manifestó que se sienten respetados algunas veces y un significativo 38 por ciento expresó que nunca se sienten respetados por éstos. Por ende, es claramente deducible que la mayoría de los miembros de la comunidad educativa no cumplen con la disposición expuesta en el Manual de Convivencia Interno (2009), en la sección correspondiente a los derechos los cuales competen a todas las personas vinculadas con la institución.

Asimismo, el ítem n° 16 arrojó otros resultados reveladores. Sólo 5 por ciento de la muestra indicó que siempre hay comunicación eficaz e información del contenido del Manual de Convivencia Interno entre los miembros de la comunidad educativa; 62 por ciento señaló que esto ocurre algunas veces y un significativo 33 por ciento afirmó que nunca sucede. Con tales resultados se denota el quebrantamiento de estos derechos por parte de la mayoría de los miembros de dicha comunidad, los cuales están delimitados en el Manual de Convivencia Interno (2009) que cita que todas las personas involucradas con la institución, tienen derecho a ser informados sobre todo lo concerniente a las actividades académicas, así como a la organización y funcionamiento del plantel.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Faltas

Indicador: Leves (ítem 17) Moderadas (ítem 18)

17. Los estudiantes utilizan el uniforme reglamentario que estipula el Manual de Convivencia Interno.

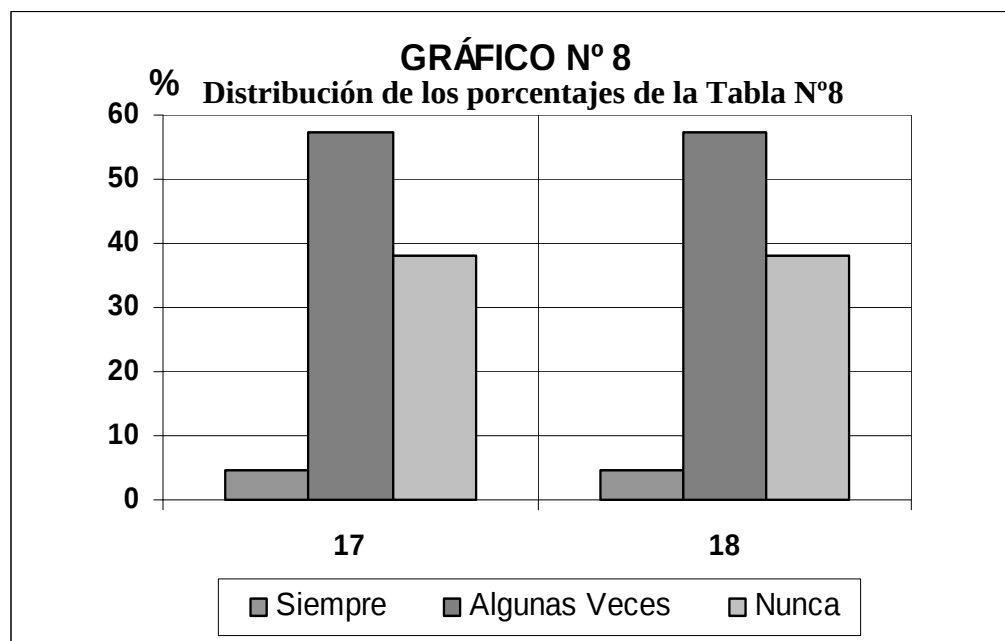
18. Se registra como una falta moderada la inasistencia injustificada a clases por parte del alumnado.

Tabla N° 8

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión faltas

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
17	1	5	12	57	8	38
18	1	5	12	57	8	38

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 8

En relación con la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, dimensión faltas, indicadores leves y moderadas; los ítems n° 17 y 18 demostraron resultados equitativos en ambos indicadores. 5 por ciento de los docentes encuestados afirmó que los estudiantes siempre cumplen con el uniforme reglamentario dispuesto en el Manual de Convivencia Interno y que siempre se registra como una falta moderada la inasistencia injustificada a clases por parte de los mismos. A su vez 57 por ciento señaló que algunas veces se cumplen tales disposiciones y un alarmante 38 por ciento indicó que nunca cumplen con el uniforme ni se registra como falta moderada sus inasistencias injustificadas.

Por consiguiente, estos resultados reflejan una notable debilidad en el cumplimiento de lo dispuesto en el Manual de Convivencia Interno (2009), el cual define como falta leve el mal uso del uniforme reglamentario y como falta moderada la inasistencia injustificada por parte de los estudiantes.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Faltas

Indicador: Graves (ítems 19, 20, 21)

19. El espacio físico de la institución es violentado por los estudiantes.

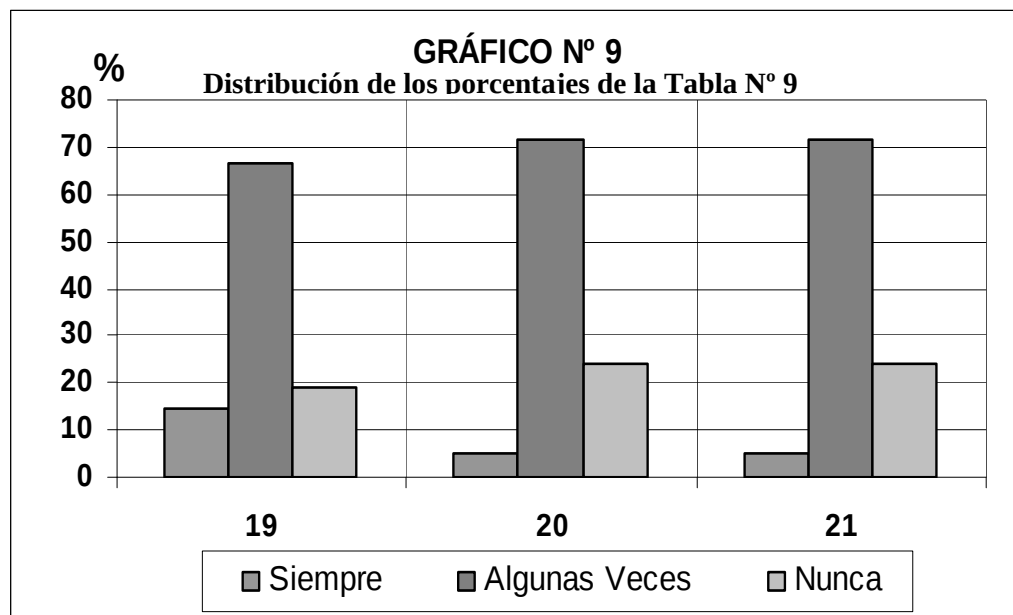
20. Algunos alumnos del plantel incurren en situaciones de riñas o golpizas dentro de la institución.

21. Dentro de las instalaciones del liceo se llevan a cabo robos y hurtos de objetos personales.

Tabla N° 9
Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión faltas

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
19	3	14	14	67	4	19
20	1	5	15	71	5	24
21	1	5	15	71	5	24

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 9

En referencia al ítem n° 19 de la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, dimensión faltas, indicador graves; 14 por ciento de los docentes a quienes se les aplicó el instrumento declaró que el espacio físico de la institución siempre es violentado por los estudiantes, 57 por ciento destacó que lo hacen algunas veces y 19 por ciento expresó que nunca lo hacen. Tales resultados demuestran que la mayoría de los estudiantes infringen lo establecido en el Manual de Convivencia Interno (2009) el cual determina que es una falta grave deterioro o daño a la estructura física del plantel.

Por otro lado, los ítem n° 20 y 21 proyectaron que 5 por ciento de la muestra indicó que los estudiantes siempre se ven envueltos en situaciones de riñas o golpizas dentro de la institución y adicionalmente ocurren robos y hurtos de objetos personales, mientras que un marcado 71 por ciento destacó que tales incidencias ocurren algunas veces y 24 por ciento manifestó que nunca ocurren.

En consecuencia, estos datos demuestran considerablemente el desacato de lo dispuesto en el Manual de Convivencia Interno (2009), en el que se expone que la participación en actos de violencia dentro del plantel y la apropiación indebida de objetos ajenos se consideran faltas graves.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Sanciones

Indicador: Por faltas leves (ítem 22) Por faltas Moderadas (ítem 23)

22. Se lleva un registro escrito de las faltas leves cometidas por cada estudiante.

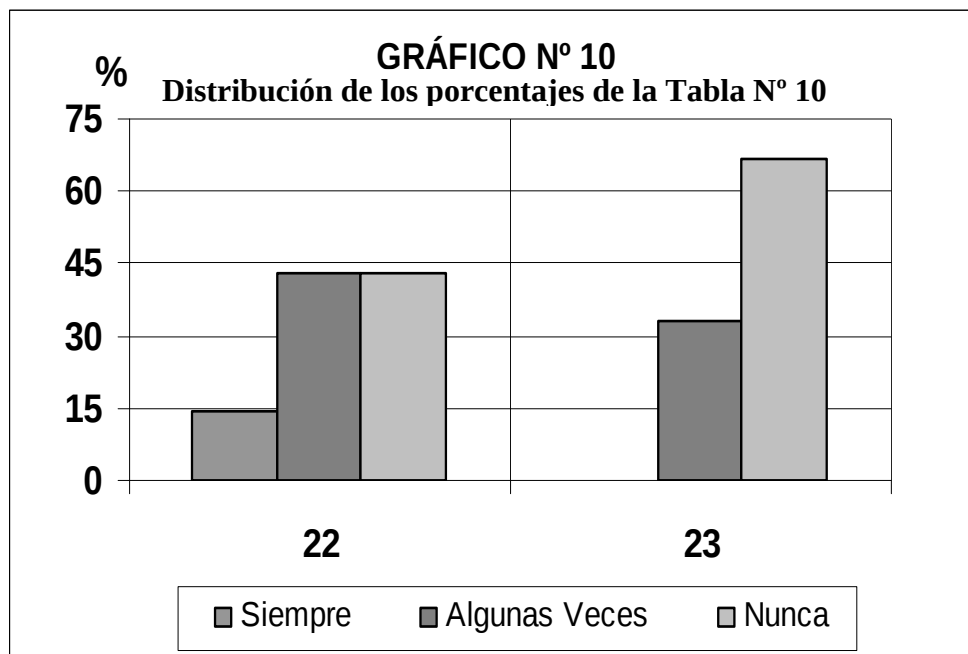
23. Se realiza un seguimiento a cada estudiante que reincide en una falta leve para evitar que ésta se repita.

Tabla N° 10

Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión sanciones

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
22	3	14	9	43	9	43
23	0	0	7	33	14	67

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 10

En lo que respecta al ítem n° 22 de la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, dimensión sanciones, indicadores por faltas leves y por faltas moderadas; 14 por ciento de los docentes encuestados asintió que siempre se lleva un registro escrito de las faltas leves cometidas por cada estudiante, 43 por ciento indicó que éste se lleva algunas veces y al mismo tiempo otro 43 por ciento señaló que nunca se lleva tal registro.

Estos datos reflejan significativamente que la mayoría de los docentes de la institución no cumple con lo establecido en el Manual de Convivencia Interno (2009) con respecto a los procedimientos requeridos para el control de las sanciones a las faltas leves, cuya función debe ser netamente pedagógica, es decir, correctiva.

Por otra parte, los datos conseguidos mediante el ítem n° 23 reflejan mayor alarma ya que ninguno de los encuestados (cero por ciento) admitió realizar siempre un seguimiento al estudiante que incide en una falta leve para evitar que la repita, 33 por ciento señaló realizarlo algunas veces y un substancial 67 por ciento reveló que nunca lo realizan.

A través de estos resultados queda en evidencia que sólo una minoría de los docentes realiza un seguimiento a cada estudiante que haya cometido una falta leve a fin de evitar su reincidencia, por ende se revela una marcada transgresión de lo dispuesto en el Manual de Convivencia Interno (2009), en relación a los procedimientos a seguir durante la aplicación de la sanción que amerita una falta leve o moderada.

Variable: Cumplimiento del Manual de Convivencia Interno

Dimensión: Sanciones

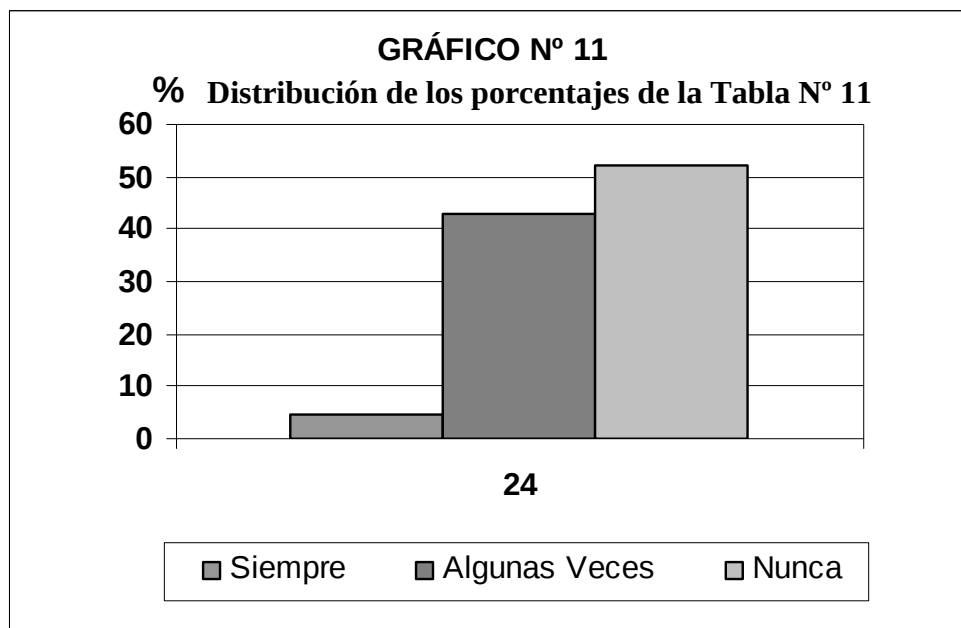
Indicador: Por faltas Graves (ítem 24)

24. Los alumnos que cometen faltas graves, reciben las sanciones aplicables para esos casos.

Tabla N° 11
Distribución de los porcentajes en las respuestas registradas para la dimensión sanciones

N°	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
24	1	5	9	43	11	52

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos, coordinadores y docentes del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”. Fernández (2011).



Interpretación Tabla N° 11

Finalmente, en relación a la variable cumplimiento del Manual de Convivencia Interno, en la misma dimensión de sanciones, pero con el indicador por faltas graves; en el ítem n° 24 sólo un docente de la muestra (5 por ciento) indicó que los alumnos que cometen faltas graves siempre reciben las sanciones aplicables para tales casos, 43 por ciento expresó que algunas veces las reciben y 52 por ciento destacó que los mismos nunca reciben tales sanciones.

De esta manera, queda reflejado que existe un notable incumplimiento de lo determinado en el Capítulo III del Manual de Convivencia Interno (2009) en el cual se cita “Una falta grave debe ser objeto de averiguaciones para poder determinar que en efecto el estudiante la ha cometido; en cualquier caso se le debe respetar su derecho a la defensa y luego es que se debe aplicar la sanción correspondiente. Entre las sanciones por faltas graves producto del procedimiento administrativo aplicable se encuentra: el retiro temporal por un lapso mayor a tres (3) días y de reincidir en la falta se suspenderá por un lapso no menor a ocho (8) días. La sanción máxima que puede imponerse es la expulsión definitiva del plantel por un (1) año, siendo esta sanción impuesta sólo por las causas expresamente establecidas en la Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2010) por decisión expresa de los organismos superiores competentes como es el caso del Ministerio del Poder Popular para la Educación y el Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente”.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha perseguido tres objetivos específicos a fin de analizar el tipo de liderazgo en la gerencia del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” para el cumplimiento de las normas contenidas en el Manual de Convivencia Interno. Para ello, se aplicó una encuesta de tipo “cuestionario auto administrado” Arias (2006) a 21 gerentes educativos que forman parte de la nómina activa de la Institución en cuestión.

Del instrumento aplicado se recabó la información necesaria para diagnosticar el cumplimiento de las normas establecidas en el Manual de Convivencia Interno del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”; describir la gestión de directivos, coordinadores y docentes de aula de esa institución, en el cumplimiento de las normas contenidas en el Manual de Convivencia Interno; y examinar el tipo de liderazgo ejercido por directivos, coordinadores y docentes para la promoción del cumplimiento del mismo. El análisis e interpretación de los resultados proyectados por la mencionada encuesta llevaron a las siguientes conclusiones:

- El Manual de Convivencia Interno de la institución es vulnerado por una gran mayoría de los miembros suscritos a ella, eso incluye al personal docente, a los estudiantes, personal administrativo y obrero, e incluso, padres y representantes. Tal es el caso del incumplimiento de los horarios de clases, el trato irrespetuoso hacia otras personas, la falta de compromiso ante los deberes cívicos. Del mismo modo, la población estudiantil comete faltas que no son registradas por los docentes como tales y por ende, no reciben la sanción oportuna. Este hecho evidencia una gran debilidad en la gerencia de la Institución que no proporciona a la comunidad estudiantil un ejemplo a seguir en cuanto al cumplimiento de sus deberes.

- Los directivos, coordinadores y docentes de aula, incumplen en repetidas ocasiones con los deberes establecidos en el Manual de Convivencia de la institución, tales como el respeto y la responsabilidad, siendo éstos valores fundamentales y muy destacados a lo largo del contenido del citado manual. Es sabido que los docentes son modelos a seguir y que deben ser líderes educativos, por ello, este hecho evidencia una de las más fuertes razones por las cuales existe el notable desacato a las normas planteadas en dicho manual por parte de quienes integran la institución.
- Asimismo, los gerentes educativos del plantel no ejercen un liderazgo en común. A pesar de que la gran mayoría de éstos es del de tipo liberal (Quijano, 2003), existe una diversidad de características en otros que los ubican entre los líderes de tipo autócrata y los de tipo participativo. Este contraste atenta contra la unificación de criterios que conlleven al cumplimiento efectivo de lo establecido en el Manual de Convivencia interno y a su vez, a la comunicación y promoción eficaz del mismo. Por un lado, gran parte del ente gerencial de la institución permite que el personal a su cargo cumpla por motivación propia los deberes establecidos en dicho manual, dejando de lado la consulta y aprobación de sus decisiones. Por otro lado, otros miembros de la gerencia imponen disposiciones arbitrarias que generan el atropello a los derechos de sus subalternos de ser informados con anticipación sobre los cambios y determinación de las mismas conculcando el derecho a aportar ideas que complementen o mejoren tales disposiciones. Finalmente, un grupo minoritario de gerentes permite a quienes dirige, su participación y colaboración en las decisiones tomadas por éstos, escuchando y analizando la factibilidad e influencia de sus posibles aportes. Esta divergencia de líderes trae como consecuencia la disparidad en el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia Interno, sobretudo en la ejecución de sanciones adecuadas que cumplan con su función pedagógica y a su vez, promuevan una convivencia sana y satisfactoria, lo que en efecto influye considerablemente en el firme desarrollo de las actividades académicas.

RECOMENDACIONES

Dado que la creación de un manual de acuerdos de convivencia en una institución educativa más que ser un requerimiento obligatorio, es de vital importancia para promover el buen funcionamiento de la institución, la formación idónea y humanista de los estudiantes, así como el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en el respeto de los derechos humanos, es necesario plantear las siguientes sugerencias:

- Reestructuración del Manual de Convivencia actual del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”, con el fin de proponer nuevos acuerdos de convivencia que promuevan la importancia y la obligatoriedad de su cumplimiento por parte de los gerentes educativos y darlo a conocer a todos los docentes de la institución, mediante talleres y mesas de trabajo. Partiendo de la afirmación de Guell (2005) que indica que el líder es figura de modelaje, es preciso determinar sanciones que se apliquen a los docentes que incumplan con los deberes establecidos en dicho manual, obviamente ajustadas al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y demás legislación relacionada con el desempeño docente.
- Reorientación de la formación del estudiantado con miras a tratar las normas que se establecen en Manual de Convivencia Interno y los esfuerzos que se ameritan para su cumplimiento. Es recomendable capacitar a un grupo de estudiantes de la institución para que realicen jornadas mediante las cuales, expliquen, tanto a estudiantes como a representantes, cada una de las disposiciones establecidas en el Manual de Convivencia del plantel y asimismo aclaren las diferentes dudas que puedan emerger de su discusión e interpretación. De esta manera el estudiantado en general obtendría una visión distinta de lo que significa el cumplimiento de las normas, se sentiría más

motivado a participar y a seguirlas, tomando en cuenta que no son imposiciones del plantel sino sugerencias para su propio beneficio, desarrollo personal y académico.

- Capacitación de la totalidad del cuerpo docente activo de la institución en materia de gerencia y liderazgo, lo que permitirá que cada profesional de la educación descubra la importancia de su desempeño gerencial para mejorar las condiciones de trabajo y mejorar la convivencia dentro del liceo. Si cada docente tiene conocimiento de lo que debe hacer y cómo debe actuar facilitará el cumplimiento del Manual de Convivencia interno.
- Mejora de los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la gerencia para que ésta sea asertiva. Con ello se logrará que la información sea la misma para todo el personal adscrito a la institución. Los gerentes educativos deben, según Guell (2005) comunicarse de manera eficaz, aprender a escuchar respetando y sin juzgar a los otros. En este sentido, se considera muy útil que se realicen talleres a los docentes en los que aprendan a utilizar la comunicación como una herramienta para relacionarse y resolver conflictos adecuada y oportunamente.
- Programación durante cada lapso académico de actividades que promuevan el rescate de los valores y el respeto a los símbolos patrios, los cuales son de vital importancia en el desarrollo integral de personas que conviven armoniosamente en una sociedad y más aún en el plantel donde pasan la mayor parte de su tiempo.
- Facilitación de talleres de capacitación y formación a todos los docentes, dentro y fuera del plantel, a fin de generar la motivación necesaria para que su participación en el cumplimiento de lo establecido en el Manual de

Convivencia Interno sea más activa y conlleve a una mayor convergencia en la aplicación del mismo.

- Búsqueda y aplicación de modelos de perfeccionamiento profesional en los que se combinen las capacidades esenciales de los docentes en ejercicio, enfoques interdisciplinarios y formas de aprendizaje orientadas a la acción para que los estudiantes puedan intervenir directamente en la creación de proyectos que se basen en el bienestar de su convivencia en el plantel.
- Participación de todos los docentes en la elección de los miembros de la Alta Gerencia y la Gerencia Media a fin de conformar un equipo sólido, tomando en cuenta su homogeneidad en el liderazgo, sus labores en el impulso de iniciativas para el desarrollo efectivo de las actividades académicas, su formación en valores, la asertividad de su comunicación y su experiencia en la relación con todos los miembros que integran el plantel y su convivencia dentro del mismo.
- Capacitación y formación constante del ente directivo, a fin de actualizar sus estrategias y encaminar su actuación con miras a resolver, en conjunto con todos los miembros gerenciales, las dificultades que se presenten y de forma autónoma aquellas que puedan surgir imprevistamente y que no requieran la intervención o aprobación de los demás miembros gerenciales.

REFERENCIAS

- Arias E. (2005). **Participación del gerente educativo en la integración de la comunidad a la Unidad Educativa “Santiago F. Machado”** Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (1998). **Mitos y errores en la elaboración de Tesis & Proyectos de Investigación**. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica** (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Cerda, H. (2005). **Los Elementos de la Investigación**. (2ª ed.). Bogotá D.C.: El Búho LTDA.
- Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la Teoría General de La Administración**. (7ª ed.). México: Pearson Education.
- Claret, A. (2005). **Cómo hacer y defender una tesis**. (2ª. ed.). Caracas: Editorial Texto.
- Codnicht, V. (2011). **Programa de participación comunitaria para la preservación del ambiente en el C.E.I. Simoncito "Negra Matea"**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Código Civil de Venezuela. (1982). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela Número 2.990 (Extraordinaria)** Julio, 26 de 1982.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36860 (Extraordinaria)**. Diciembre 30, 1999. Caracas.
- Cubas T. y Solorzano J. (2010). **El liderazgo educativo debe ser un liderazgo transformador**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com/2010/02/el-liderazgo-educativo-debe-ser-un.html>. [Consultado el 30/03/2011 a las 7:30 p.m.]
- Daft, R. (2006). **La Experiencia Del Liderazgo**. (3ª. ed.). México: Thomson.
- Garbán, E. (2007). **Plan de formación gerencial basado en el liderazgo centrado en principios como alternativa para mejorar el clima organizacional de las**

- escuelas estatales.** Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Galea, C.; Tiberio, Z. y Valdiviezo, O. (2009). **Manual de Convivencia Interno.** Guacara, Venezuela: Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”.
- Guerra, J. y Machado, J. (2010). **Violencia en la escuela.** [Documento en línea] Disponible en <http://www.gumilla.org/violenciaescolar> [Consultado el 30/03/2011 5:30 pm.].
- Guell, M. (2005). **¿Por qué he dicho blanco cuando quiero decir negro? Técnicas asertivas para el profesorado y formadores.** España: Océano.
- Hernández, R.; Fernández C. y Baptista P. (2006). **Metodología de la Investigación.** (4^a. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). **Metodología de la investigación holística.** Caracas: YUTP SYPAL.
- Izarra D. (2007). **Formación de valores éticos como gerente de aula de la U.E. “Alejo Zuluaga”.** Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2010). **Gaceta Oficial N°39.362 (Extraordinario).** Febrero, 05 de 2010. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación (2009) **Gaceta Oficial N° 2.635.** Julio, 28 de 2009. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Luna, R. (2010) **¿Qué es la Convivencia Humana?** [Documento en línea]. Disponible en: http://grupos.emagister.com/debate/_que_es_la_convivencia_humana_/1458-709280 [Consultado el 30/03/ 2011 a las 8:00 pm.]
- Martínez, A. (2007). **Paso a paso para elaborar el Manual de Convivencia. Fundamentación con el Plan Nacional de Educación 2021.** [Documento en línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/adalbertomartinez/paso-manual-de-convivencia> [Consultado el 30/03/2011 10:30 pm.]
- Nava, C. (2009). **La interrelación individuo-sociedad en la constitución del sujeto como ser social, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.** [Documento en línea]. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/05/cmnf3.htm [Consultado el 18 07 2012 a las 10.00 am.]
- Páez, J. (2003). **Gerencia en Acción.** Venezuela: Universidad de Carabobo.

- Pallella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, P. (2009). **Actitud del docente como gerente del área de lengua, cultura, comunicación e idiomas frente a la implantación del plan Liceo Bolivariano**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Quijano, A. (2003). **Liderazgo**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. [Consultado el 17/03/ 2011 a las 7:30 pm.]
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial N° 5.496 (Extraordinario). Octubre 04, de 2000.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Teoría y Práctica. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Saraiba, A. y Trapani, C. (2009). **¿Cómo diseñar un Reglamento Disciplinario Escolar?** Cecodap. Caracas: Ediciones El Papagayo.
- Suárez, D. (2009). **El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Eutimio Rivas” Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Ugas, F. (2005). **Epistemología de la Educación y la Pedagogía**. Táchira, Venezuela: Ediciones del taller permanente de de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Vanegas, C. (2010). **Factores influyentes en la efectividad del desempeño gerencial en los equipos de trabajo en el instituto educacional “Juan XXIII”**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Villareal, J. (2010). **Capacitación del Gerente de aula en el marco de la Protección Integral prevista en la LOPNNA. Caso C.C. Alfredo Pietri del Municipio San Joaquín del Estado Carabobo**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo.

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO

El presente cuestionario tiene como finalidad llevar a cabo el Proyecto de Investigación que lleva por título **“LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL LICEO NACIONAL “PADRE SANTIAGO FLORENCIO MACHADO” PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA INTERNO**, requisito indispensable para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, y debe ser aplicado a los directivos, coordinadores y docentes de esa institución.

Este instrumento es un cuestionario policotómico, conformado por 24 ítems de preguntas cerradas, con tres alternativas de respuestas, en cada ítem se debe marcar con una **X** la respuesta seleccionada.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INSTRUCCIONES:

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas, seguida de tres alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de ellas antes de responder y luego marque con una equis (X) la casilla donde se encuentre la respuesta que ha seleccionado como adecuada. Se agradece su objetividad para responderlo.

Opciones: Siempre (S) Algunas Veces (A.V) Nunca (N).

Ante el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno:		S	AV	N
1	Asume usted una sólida posición de control cuando las personas a su cargo incumplen con lo establecido en el Manual de Convivencia Interno			
2	Colabora en la toma de decisiones para llevar a cabo actividades que mejoren la convivencia escolar			
3	Permite que el equipo de trabajo que usted dirige cumpla por su propia motivación, los deberes establecidos en el Manual de Convivencia Interno			
4	Su conducta manifiesta algún comportamiento inapropiado hacia sus compañeros de trabajo y alumnos			
5	Usted puede tomar decisiones ante algún conflicto o situación adversa sin necesitar la opinión de otros			
6	Siente temor de pedir apoyo a sus superiores cuando tiene dudas acerca del procedimiento a seguir ante una falta al Manual de Convivencia Interno			
7	Usted comunica a los miembros de la institución la importancia del cumplimiento del Manual de Convivencia Interno			
8	Trabaja usted en convertir sus debilidades o limitaciones en fortalezas			
9	Los miembros de la organización respetan a sus superiores, compañeros y a todas aquellas personas bajo su mando			
10	Todos los integrantes de la institución respetan y rinden culto cívico permanente a los Símbolos de la Patria, al Libertador y demás valores de la Nación			

Ante el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno:		S	AV	N
11	Todos los miembros de la institución asisten puntualmente a las actividades académicas que los involucran			
12	Todas las personas adscritas a la institución cuidan su presentación personal como lo establece el Manual de Convivencia Interno			
13	Reconoce como su deber promover el cumplimiento del Manual de Convivencia Interno			
14	Cree usted que el pasar por alto faltas cometidas por las personas a su cargo, le evitarán pérdidas de tiempo			
15	Siente que en la institución recibe un trato respetuoso y cordial por parte de sus compañeros de trabajo, representantes y alumnos			
16	Existe una red de comunicación eficaz que permite a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad, estar informados del contenido del Manual de Convivencia Interno			
17	Los estudiantes utilizan el uniforme reglamentario que estipula el Manual de Convivencia Interno			
18	Se registra como una falta moderada la inasistencia injustificada a clases por parte del alumnado			
19	El espacio físico de la institución es violentado por los estudiantes			
20	Algunos alumnos del plantel incurrir en situaciones de riñas o golpizas dentro de la institución			
21	Dentro de las instalaciones del liceo se llevan a cabo robos y hurtos de objetos personales			
22	Se lleva un registro escrito de las faltas leves cometidas por cada estudiante			
23	Se realiza un seguimiento a cada estudiante que reincide en una falta leve para evitar que ésta se repita			
24	Los alumnos que cometen faltas graves, reciben las sanciones aplicables para esos casos			

ANEXO B

Validación del Instrumento

ANEXO C
Cálculo de la Confiabilidad

