

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

## **Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas**

Comparative study of direction and leadership dimensions in special education institutions within the management framework of Escuelas Bolivarianas

**Thaiz Arráez**

tarraez@reacciun.ve

**Nelson Garmendia**

garnel12@cantv.net

**Belén Osorio**

beleme@gamil.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico de Caracas

### **RESUMEN**

*La investigación, tuvo como objetivo comparar las dimensiones, dirección y liderazgo entre los Institutos de Educación Especial Bolivariano "Pedro González Meleán" y "Carmen Cabriles", en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas. El diseño, fue un estudio comparativo, transversal, univariable y de campo. La población y muestra no probabilística, estuvo conformada por 54 funcionarios que laboran en dichas instituciones. La técnica para la recolección de información fue la entrevista- encuesta, mediante: un guión y un cuestionario tipo escala Likert. La validez de los instrumentos se obtuvo a través de Juicios de expertos y su confiabilidad de 0,9878 por el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. El análisis se realizó de manera cuali-cuantitativa, obteniéndose una interrelación entre*

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

*las dimensiones dirección y liderazgo en los Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles” con el Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas.*

**Palabras clave:** *modelos de gestión, dirección, liderazgo, escuelas bolivarianas.*

### **ABSTRACT**

*The objective of this study was to compare direction and leadership dimensions of two special education institutions, “Pedro González Meleán” and “Carmen Cabriles”, which are managed within “Escuela Bolivariana” framework model. The research was designed as a comparative, transverse and univariable field study. The population and sample consisted of fifty-four employees who work in those institutions. The sample was non-probabilistic. The data-gathering technique were an interview and a questionnaire; there was a guideline for the interview and the questionnaire was based on a Likert scale. The validity of the instruments was obtained by subjecting them to expert scrutiny and reliability was measured using the Alfa Cronbach internal consistency quotient, which was 0.9878. Data analysis was carried out in qualitative-quantitative fashion. The results point out a close interrelation between direction and leadership in “Dr. Pedro González Melián” and “Carmen Cabriles” special education schools and “Escuelas Bolivarianas” Management Model.*

**Key words:** *Management models; direction; leadership; escuelas bolivarianas*

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

## INTRODUCCIÓN

La escuela, como espacio de formación humana, a partir de la práctica y del pensamiento construido socialmente por los actores de la misma, queda circunscrita específicamente a una dinámica social. Elige un modelo de gestión que le permita, según su visión, llegar a ser una organización eficaz, de calidad, de rápido o lento aprendizaje o una organización inteligente.

Stoll y Wikeley (1998), citado por Cantón, (2004) establecen que es eficaz el centro que promueve el progreso de todos los alumnos más allá de lo esperable, considerando el rendimiento inicial e historial, asegurando que cada uno de ellos, alcance el mayor nivel posible en todos los aspectos del rendimiento y desarrollo, manteniéndose por largo tiempo.

Asimismo, Cantón (2004) afirma que “una escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que será predecible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultura y económica” (p.57).

Es importante destacar que, la dirección y liderazgo, son vistos como procesos organizacionales, donde se establece la direccionalidad, en términos de logro de una institución y por ende de una organización, como lo es la misma escuela.

López y Herrera (1996) plantean que la dirección y el liderazgo como procesos organizacionales deben orientar su objetivo hacia: la promoción de las acciones que realizarán los actores escolares, a la participación de la mayor cantidad posible de personas en el desarrollo del proyecto de plantel, al fomento del trabajo en equipo, al desarrollar una actuación discreta sabiendo escuchar, opinando oportunamente, e incentivando la acción. Asimismo, busca impulsar sin imponer y sugerir

*Thaiz, Arráez, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

sin limitar, gestiona los conflictos a través de la negociación y mediación, facilita el diálogo y delega poder a la comunidad escolar.

Los actores organizacionales eligen y toman la decisión como equipo formal hacia dónde quieren ir, a dónde quieren llegar, cómo lo quieren hacer, y en especial, dónde están, considerando las fortalezas y debilidades, como también definiendo su misión en el marco de un proyecto educativo de participación conjunta escuela-familia-comunidad y de unos valores previamente establecidos.

La Dirección, es una actividad de síntesis que resume las demás fases del proceso gerencial, sin embargo se pudiera definir como el proceso de carácter organizacional que está orientado básicamente a la toma de decisiones en los aspectos inherentes a la comunicación de la información en los entornos internos y externos de la organización, a la orientación de la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los miembros que comprenden los equipos de trabajo institucional, a la estructuración de condiciones para definir un sentido moral desde lo que implica la cohesión de los grupos y a la definición de un modelo o estilo de gerenciar la autoridad o el poder institucional.

El estilo de gerenciar la autoridad define en gran parte el comportamiento, el aprendizaje y el desarrollo organizacional, pues al unísono de la dirección que se le dé a los diversos escenarios se va manifestando, igualmente, un estilo de liderazgo posicional a partir del cual las fuerzas de la organización se pueden integrar en un modelo de gestión estructurado y cohesionado o en un modelo con intencionalidad y perspectiva de mejoramiento continuo.

En este mismo orden de ideas, se afirma que el liderazgo, es el proceso de influir en otras personas y apoyar a los demás a trabajar entusiastamente, orientados al cumplimiento de los objetivos o bien se refiere a la capacidad para desarrollar una visión global de la institución

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

y, para aunar voluntades en torno a un proyecto común (CGC, 1998 citado por Martín 2001).

El liderazgo, debe orientar e incentivar a los miembros de una organización al desarrollo de competencias en el área de autodirección, a fin de desarrollar, una acción de mayor confiabilidad adaptada al funcionamiento de la institución.

Actualmente Venezuela, vive una transición histórica a nivel educativo, donde el nuevo paradigma que se construye, tiene como eje central al hombre como un ser social y capaz de responder y participar activamente, en la transformación de la sociedad en la que vive.

Se plantea la educación, como un continuo humano que atiende los procesos de enseñanza y aprendizaje, como un todo complejo de naturaleza humana completa e integral, donde los niveles y modalidades del sistema educativo, se corresponden a los momentos propios de cada edad, es decir, con el desarrollo biopsicosocial, en períodos correlativos de aptitud, vocación y aspiración, tal como lo establece el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el cual afirma que toda persona sin discriminación de ningún tipo, tiene derecho a recibir una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades.

Para elevar los indicadores de calidad y mejora educativa y a fin de que se adaptasen a los cambios políticos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos que se iniciaban a partir de la aprobación de la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela en el año 1999, se define como política de Estado, la Educación Bolivariana, y en consecuencia se crea La Escuela Bolivariana.

El Ministerio de Educación y Deportes (2004) define a la Escuela Bolivariana como un Centro Educativo que consustanciado con el acervo

*Thaiz, Arráez, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

histórico cultural de la comunidad, le ofrece a los niños, niñas o adolescentes una atención integral basada en: (a) satisfacer necesidades básicas, tales como alimentación, salud preventiva e interacción cultural-deportiva, (b) dotar de habilidades y destrezas al estudiante que permita el desarrollo pleno de sus potencialidades para formar un “ciudadano” crítico, investigador y creativo; en un ambiente acorde con las exigencias científico-tecnológicas de la época, y (c) vincular integralmente la comunidad con el proceso educativo que se lleva a cabo en la institución. (p.5)

Cabe decir, que se pudiese estar en un proceso de mejora de la escuela cuando se afirma que “la planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones en los centros educativos, tienen como objetivo, aumentar la calidad de las escuelas desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual” (Cantón, 2004 p.69).

La visión de la Escuela Bolivariana, se enmarca, en garantizar una educación democrática, participativa y protagónica que permita formar integralmente a niños, niñas y adolescentes sin ningún tipo de discriminación y su misión, se suscribe, en brindar una educación integral a niños, niñas y adolescentes con una práctica pedagógica abierta, reflexiva y constructiva, estableciendo una relación amplia con la comunidad, signada por la participación auténtica y en un cambio efectivo del sistema escolar, acorde con los propósitos de construir una nueva ciudadanía.

Los principios en que se fundamenta la Escuela Bolivariana, radican en: (1).- una escuela para la transformación social y el fortalecimiento de la Identidad Nacional, (2).- una escuela participativa, autónoma y democrática, (3)- una escuela de la comunidad, (4).- un modelo de atención educativa integral para la justicia social., (5).- un modelo de renovación pedagógica permanente planificado por cada organización educativa en función de sus necesidades, (6).- una

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

institución en lucha contra la exclusión escolar, (7).- un centro de quehacer comunitario. (8).- una supervisión al servicio del proceso educativo y (9).- garantía de flexibilización curricular.

En el mismo orden de ideas, la Escuela Bolivariana cuenta con los componentes tales como: (a) Jornada escolar completa, comprendida en horario de 7 a.m. a 3.30. p.m., (b) Integración de servicios de alimentación y salud. (c) Dignificación progresiva de las edificaciones existentes y construcción de nuevas escuelas. (d) Dotación de las escuelas con Biblioteca central y Biblioteca en cada aula, (e) Renovación curricular sostenida con un sistema organizado en dos medias jornadas: Matutina: Desarrollo de actividades pedagógicas de acuerdo al Diseño Curricular de Educación Básica y Vespertina: Actividades Complementarias inherentes al desarrollo de Competencias Laborales, Artísticas y Deportivas. (f) Nuevas formas de gestión escolar desde el marco de la producción de bienes. (g) Integración y Proyección comunitaria, (h) Sistema escolar como red social, (i) Creación de un Centro Bolivariano de Informática y Telemática (CBIT).

La Escuela Bolivariana, como Modelo de Gestión y en el marco del Plan Septuano (2001-2007) como una política de Estado inherente al eje social, impacta educativamente a la Modalidad de Educación Especial.

Esta modalidad se define como es una variante escolar del Sistema Educativo venezolano, bajo el enfoque HUMANISTA SOCIAL, que garantiza el derecho social a la educación de niños, adolescentes y adultos con necesidades educativas especiales, de acuerdo su grupo etario (0 a 6 años, 6 a 15 años, 15 años y más), el acceso a una educación integral, el respeto a la diversidad en igualdad de condiciones y oportunidades, en un continuo de la atención educativa integral para que participen de manera activa y responsable en los cambios requeridos para el desarrollo del país, a través de un MODELO DE ATENCIÓN EDUCATIVA INTEGRAL, como respuesta a los derechos constitucionales.

*Thaiz, Arráez, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

El grupo etario comprendido entre los 6 y 15 años de edad, caracterizado con retardo mental o discapacidad intelectual e incorporado en los Institutos de Educación Especial (IEE), ha sido el estrato poblacional que ha venido recibiendo atención educativa, bajo el modelo de gestión de Escuela Bolivariana, siendo beneficiados de manera global en todos los aspectos estructurales y sustantivos de dicho modelo educativo.

La presente investigación, se diseñó con el propósito de comparar dos instituciones de Educación Especial Bolivariana, en las dimensiones de dirección y liderazgo dentro del marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas, con la finalidad de establecer la relación que existe entre los constructos antes mencionados con la *praxis* pedagógica y así evaluar si son o no, instituciones educativas de calidad.

El objetivo general fue comparar las dimensiones dirección y liderazgo entre los Institutos de Educación Especial “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles”, en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar las dimensiones dirección y liderazgo en los Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles” en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas.
- Establecer las semejanzas y diferencias de las dimensiones dirección y liderazgo en los Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles” en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas.



*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

## MÉTODO

Se refiere a un estudio comparativo transversal, univariable y de campo, cuyo propósito se centró en comparar un evento, en un momento único del presente, en varios grupos o contextos, recogiendo los datos a partir de fuentes vivas y observando el mismo en los ambientes naturales, sin introducir ningún tipo de modificaciones (Hurtado, 2000).

Se desarrollaron dos (2) variables, las cuales son definidas en forma nominal y operacional, tal como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Definición de Variables

Definición Nominal	Definición Operacional
Dirección	"Proceso de carácter gerencial orientado básicamente a dirigir la conducta de los miembros de una organización, en función a la ética, motivación, autoridad, planificación y liderazgo" (Koont, 1995).
Liderazgo	"...comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de los responsables, guiando al centro educativo hacia la mejora continua" (Cantón, 1999).

**Nota.** Cuadro elaborado por los investigadores con las definiciones nominal y operacional de las variables del estudio

La definición operacional de las variables originó, un conjunto de indicadores (ver cuadro 2).

**Cuadro 2.** Operacionalización de las variables

Variables	Indicadores
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Motivación</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Solución de Problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Planificación</li> <li>• Clima Organizacional</li> </ul>

**Nota:** Cuadro de la Operacionalización de las Variables Realizado por los investigadores.

Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio

La población estuvo conformada por los funcionarios que laboran en los IEEB “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles”, los cuales en total fueron cincuenta y cuatro (54): veintiséis (23) del IEEB “Dr. Pedro González Melián” y treinta y uno (31) del IEEB “Carmen Cabriles”.

Debido a que la población para este estudio, fue de fácil manejo por los investigadores, se tomó la misma como muestra, la cual fue de carácter no probabilística.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron la entrevista y la encuesta, siendo los instrumentos diseñados: un guión de entrevista con preguntas abiertas y un cuestionario con preguntas cerradas.

## RESULTADOS

Según se visualiza en el cuadro 3, el 56.6% del personal encuestado del IEEB “Pedro González Melián”, considera que la dimensión dirección, se eleva la moral de todo el personal que labora en él, y un 50.0%, comunica que a través de la dirección se establecen relaciones humanas adecuadas. Asimismo, es importante señalar que el personal del IEE “Carmen Cabriles” le otorga un porcentaje de 73.1% a la dirección como modelo a seguir para elevar la moral de todo el personal y un 57.7% acota que, a través de la dirección, se desarrollan adecuadas relaciones humanas.

**Cuadro 3.** Dimensión Dirección, Indicador Ética.

Items	IEEB “Dr. Pedro González Melián”					IEEB “Carmen Cabriles”														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	MD	NR										
	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %										
19	10	56.6	5	27.8	2	11.1	--	--	1	5.6	19	73.1	3	11.5	2	7.7	1	3.8	1	3.8
20	9	50.0	4	22.2	3	16.7	--	--	2	11.1	15	57.7	6	23.1	4	15.4	1	3.8	0	0.0

**Nota:** Cuadro elaborado con datos obtenidos de la Dimensión Dirección e indicador Ética. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó.

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

Estos resultados, tienen correspondencia con el modelo de gestión de escuelas bolivarianas, donde se determina la necesidad de desarrollar valores tales como la ética, desde el continuo humano y del desarrollo del ser social, con capacidad de transformar la sociedad en la que vive.

Igualmente, Graffe (2004), resalta que una de las funciones básicas de la dirección, es el manejo de las relaciones interpersonales para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo propuesto.

Como se observa en el cuadro 4, un 55.6% de los encuestados en el IEEB "Dr. Pedro González Melián" afirman que, a través de la dirección, se establecen los canales de comunicación necesarios para obtener un centro educativo de calidad y un 50.0% afirma, que a través de la dirección se motiva al personal que labora en el instituto, para el logro de la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos planificados. Asimismo, un 55.6% cree que, a través de la dirección, se brinda apoyo pedagógico para ejecutar los planes educativos con mayor facilidad.

**Cuadro 4.** Dimensión Dirección, indicador Motivación

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"					IEEB "Carmen Cabriles"														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	BD	MD										
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%										
4	10	55.6	5	27.8	1	5.6	2	11.1	-	-	15	57.7	6	23.1	4	15.4	1	3.8	0	0.0
14	9	50.0	7	38.9	2	11.1	0	0.0	-	-	17	65.4	6	23.1	0	0.0	2	7.7	1	3.8
16	10	55.6	7	38.9	1	5.6	0	0.0	-	-	15	57.7	10	38.5	1	3.8	0	0.0	0	0.0

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Dirección e indicador Motivación. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo

En este mismo orden de ideas, los encuestados del IEEB "Carmen Cabriles" alcanzaron un 57.7% en el indicador comunicación efectiva y un 64.4% en motivar al personal, con el propósito, de cumplir con sus funciones y un 57.7% le otorga relevancia al apoyo pedagógico de la dirección, para la ejecución de los planes educativos.

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

Como se puede apreciar, en ambas instituciones educativas, se plantean la convergencia entre los porcentajes dado al indicador motivación, sin embargo, el IEEB "Carmen Cabriles" tiene mayor puntuación en estos aspectos.

El indicador motivación, tiene gran relevancia con el grado de satisfacción del personal que labora en ambas instituciones, lo cual lo hace responsable y comprometido con el proceso de calidad de cada una de las organizaciones educativas.

Lo antes planteado, se relaciona con lo expresado por Cantón (2004) cuando acota que las motivaciones concretadas, en el trabajo en equipo, por un objetivo común, se pone en evidencia, las manifestaciones de satisfacción y se evalúa continuamente el trabajo con agrado, esto muestra un profesorado motivado y congruente con sus acciones pedagógicas e innovadoras.

El cuadro 5 muestra que los encuestados del IEEB "Dr. Pedro González Melián", un 55.6% están muy de acuerdo en que, a través de la dirección, se ejecuten los lineamientos establecidos durante el proceso de planeación y organización del centro educativo; en cuanto a la implementación de métodos organizacionales a través de la dirección y la eficacia de los sistemas de control, muestra una tendencia de aceptación positiva, pero no por encima de la media. A diferencia del IEEB "Carmen Cabriles", que presenta un 61.5% en poner en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización del centro, un 57.7% considera importante, implementar métodos organizacionales, para cumplir con los planes educativos. No obstante, en el aspecto que muestra la eficacia de los sistemas de control y evaluación establecidos por la dirección, obtuvo un 42.3% favorable, pero no relevante.

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

**Cuadro 5.** Dimensión Dirección, indicador Autoridad

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"					IEEB "Carmen Cabriles"														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	MD	NR										
	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %										
3	10	55.6	7	38.9	1	5.6	-	-	0	0.0	16	61.5	9	34.6	1	3.8	-	-	0	0.0
6	7	38.9	8	44.4	3	16.7	-	-	0	0.0	15	57.7	8	30.8	2	7.7	-	-	1	3.8
7	7	38.9	8	44.4	2	11.1	-	-	1	5.6	11	42.3	13	50.0	1	3.8	-	-	1	3.8

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Dirección e indicador Autoridad. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

Estos resultados, se relacionan con el modelo de gestión de escuelas bolivarianas, ya que al considerar la pertinencia de la planeación, los sistemas de control y evaluación, van a garantizar la inclusión, permanencia y prosecución de todos y todas, dentro del sistema educativo.

En el cuadro 6 se comprueba que los encuestados del IEEB "Dr. Pedro González Melián", están por encima de la media en los siguientes aspectos: a través de la Dirección se ejecutan planes de acuerdo con la estructura organizativa, la dirección dicta pautas para alcanzar las metas del instituto educativo, se demuestra la calidad educativa al reflejar los logros de los objetivos y se muestra eficacia al encaminarse hacia los propósitos de la organización.

**Cuadro 6.** Dimensión Dirección, Indicador Misión y Visión

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"					IEEB "Carmen Cabriles"														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	BD	MD										
	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %										
1	10	55.6	6	33.3	2	11.1	-	-	-	-	13	50.0	12	46.2	1	3.8	-	-	-	-
2	10	55.6	5	27.8	3	16.7	-	-	-	-	14	53.8	10	38.5	2	7.7	-	-	-	-
5	9	50.0	6	33.3	3	16.7	-	-	-	-	16	61.5	8	30.8	2	7.7	-	-	-	-
8	10	55.6	7	38.9	1	5.6	-	-	-	-	16	61.5	9	34.6	1	3.8	-	-	-	-

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Dirección e indicador Misión y Visión. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contenstó

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

Esto es congruente con lo expresado por Gaziel, Warnet y Cantón (2000), citado por Cantón (2004) cuando señalan que “Caminamos como peregrinos y no como nómadas” (p. 65).

En el cuadro 7, se observa que los encuestados del IEEB “Dr. Pedro González Melián”, se ubican por debajo de la media en los siguientes aspectos: La Dirección indica cómo se debe resolver el problema cuando surge de la gestión administrativa y obliga a los funcionarios a pensar cuáles son las mejores soluciones al problema. Así mismo, un 50 % de los funcionarios indican que a través de la dirección se evalúan las alternativas que sean factibles para mejorar la calidad educativa y un 55.6% considera que la Dirección permite darle prioridad a la alternativa más idónea según las necesidades del Centro.

**Cuadro 7.** Dimensión Dirección, indicador Resolución de Problemas

Items	IEEB “Dr. Pedro González Melián”										IEEB “Carmen Cabriles”									
	MA		BA		PA		BD		MD		MA		BA		PA	BD	NC			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
10	7	38.9	8	44.4	1	5.6	2	11.1	0	0.0	15	57.7	7	26.9	2	7.7	1	3.8	1	3.8
11	7	38.9	6	33.3	2	11.1	2	11.1	1	5.6	12	57.7	8	26.9	4	7.7	1	3.8	1	3.8
12	9	50.0	6	33.3	3	16.7	0	0.0	0	0.0	14	53.8	8	30.8	3	11.5	0	0.0	1	3.8
13	10	55.6	6	33.3	2	11.1	0	0.0	0	0.0	18	69.2	5	19.2	3	11.5	0	0.0	0	0.0

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Dirección e indicador Resolución de problemas. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

Los funcionarios de la IEEB “Carmen Cabriles” tienen una tendencia por encima de la media, de un 57.7%, en relación a cómo la Dirección indica que se deben resolver los problemas. De la misma manera, se observa que un 53.8% evalúa alternativas que sean factibles de experimentar para mejorar la calidad educativa y tienen un 69.2% relacionado con la facilidad que la Dirección les otorga para elegir entre

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

las alternativas seleccionadas la más idónea, acordes con las necesidades del Centro Educativo.

Como se puede percibir, los datos antes enunciados guardan relación en el marco de la filosofía de la Escuela Bolivariana, con los principios de participación y horizontalidad en los procesos inherentes a la Resolución de Problemas, por cuanto conceptualmente, el modelo Bolivariano para la Educación circunscribe que todos los actores de manera activa deben, por sentido de pertenencia, actuar de manera cohesionada y cooperativa en lo inherente a la búsqueda de soluciones. El proceso de Planificación es la mayor expresión de participación del colectivo social en la Escuela Bolivariana.

En el Cuadro 8 se percibe que los funcionarios del IEEB "Dr. Pedro González Melián" en un 50 %, consideran que a través de la Dirección, se establece la Comunicación necesaria para el mejor funcionamiento del Centro educativo, no obstante se aprecia que los otros tres aspectos relacionados con el mismo indicador están por debajo de la media, siendo éstos los inherentes a canales de comunicación efectiva, sistemas de comunicación eficaz y a la evaluación de los sistemas y canales de comunicación efectiva.

**Cuadro 8.** Dimensión Dirección, Indicador Comunicación

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión

Ítems	IEEB "Dr. Pedro González Melián"										IEEB "Carmen Cabriles"									
	MA		BA		PA		BD		MD		MA		BA		PA		BD		MD	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
8	9	50.0	6	33.3	2	11.1	1	5.6	0	0.0	15	57.7	8	30.8	2	7.7	1	3.8	0	0.0
9	7	38.9	8	44.4	2	11.1	1	5.6	0	0.0	18	69.2	6	23.1	0	0.0	1	3.8	1	3.8
15	8	44.4	6	33.3	3	16.7	1	5.6	0	0.0	15	57.7	8	30.8	2	7.7	0	0.0	1	3.8
17	6	33.3	6	33.3	4	22.2	1	5.6	1	5.6	15	57.7	4	15.4	5	19.2	1	3.8	1	3.8

Dirección e indicador Comunicación. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

En cuanto al IEEB “Carmen Cabriles” se detecta que los funcionarios muestran una tendencia significativa por encima de la media de 57.7% en lo concerniente a establecer canales de comunicación efectivos, a implementar planes efectivos orientados a mejorar el sistema de comunicación y a la evaluación de los canales y sistemas de comunicación.

En el marco del Modelo de Gestión de la Escuela Bolivariana, ha de plantearse que la operativización de los principios de comunicación, como forma de procesar la información organizacional, responde de forma adecuada y cónsona con lo dispuesto en dicho modelo de gestión, por cuando que la orientación filosófico-conceptual plantea que la dinámica organizacional es una realidad de suma de esfuerzos, para lo cual se requiere la claridad y asertividad del proceso comunicacional.

En el Cuadro 9 se aprecia que los funcionarios del IEEB “Dr. Pedro González Melián” en un 50% afirman que el equipo directivo, constituye un grupo cooperativo, armónico y trabajador, de alta calidad y eficiencia en el desarrollo de las tareas en beneficio de la calidad educativa del centro educativo, un 66,7%, consideran que el directivo, potencia el aprendizaje continuo y un 66,7%, expresa que el directivo estimula para que se revisen y mejoren los proyectos mediante la creatividad, innovación y resultados de aprendizaje.

**Cuadro 9.** Liderazgo, indicador Toma de Decisiones

Items	IEEB “Dr. Pedro González Melián”						IEEB “Carmen Cabriles”												
	MA	BA	PA	BD	MD	NC	MA	BA	PA	BD	NC								
2	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %								
9	50.0	7	38.9	1	5.6	1	5.6	--	--	19	73.1	6	23.1	1	3.8	--	--	0	0.0
15	12	66.7	5	27.8	1	5.6	0	0.0	--	14	53.8	8	30.8	3	11.5	--	--	1	3.8
17	12	66.7	4	22.2	2	11.1	0	0.0	--	16	61.5	8	30.8	2	7.7	--	--	0	0.0

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Toma de decisiones .MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó



*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

En relación al IEEB “Carmen Cabriles” se detecta que los funcionarios muestran un percentil por encima de la media, tiene un 73,1% donde considera que una de las características principales del equipo directivo, es que constituyen un grupo cooperativo, armónico y trabajador, un 53,8% asumen que, el directivo potencia el aprendizaje continuo y un 61,5% apoyan la idea de que el directivo estimula para que se revisen y mejoren los proyectos mediante la creatividad, innovación y resultados de aprendizaje.

Se puede afirmar, que en ambos planteamientos, los funcionarios le asignan un rol resaltante al indicador toma de decisión en la dimensión liderazgo.

Estas ideas, tienen alta pertinencia con los postulados de la Escuela Bolivariana, donde se considera a la escuela como un espacio de creación y creatividad, donde se propicia el liderazgo para la toma de decisión y se propicia el trabajo creativo e innovador. Todos ellos son componentes esenciales del ser humano.

Graffen (2004), considera “que el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar funciones en los integrantes del equipo, así como la toma de las decisiones que estén a su alcance, con lo cual le permite tener más tiempo para acometer aquellas acciones que requieren de un mayor valor agregado”. (p.51).

En el cuadro 10 se aprecia que los funcionarios del IEEB “Dr. Pedro González Melián” en un 33,3% consideran que el directivo se maneja con una conducta inteligente emocionalmente, un 50% exterioriza que el directivo propicia un clima organizacional orientado a la expresión libre del pensamiento y opiniones individuales, un 72,2% afirman que el equipo directivo tiene como meta la atención a padres y alumnos del centro educativo y un 55,6% manifiestan que el directivo incentiva con reconocimientos a nivel oral y escrito, los avances y logros de todo el personal que labora en el centro educativo.

Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio

**Cuadro 10.** Liderazgo, indicador Comunicación

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"					IEEB "Carmen Cabriles"														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	BD	NC										
	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %										
8	6	33.3	7	38.9	4	22.2	0	0.0	1	5.6	15	57.7	7	26.9	3	11.5	--	--	1	3.8
9	9	50.0	5	27.8	3	16.7	1	5.6	0	0.0	15	57.7	9	34.6	2	7.7	--	--	0	0.0
20	13	72.2	4	22.2	1	5.6	0	0.0	0	0.0	20	76.9	3	11.5	2	7.7	--	--	1	3.8
22	10	55.6	5	27.8	3	16.7	0	0.0	0	0.0	21	80.9	4	15.4	1	3.8	--	--	0	0.0

Nota: Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Comunicación. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

Asimismo en el IEEB "Carmen Cabriles", los funcionarios acotan que un 57,7% de los encuestados consideran que el directivo se maneja con una conducta inteligente emocionalmente, un 57,7% expresan que el directivo propicia un clima organizacional orientado a la expresión libre del pensamiento y opiniones individuales, un 76,9% consideran que el equipo directivo tiene como meta la atención a padres y alumnos del centro educativo y un 80,8% consideran que el directivo incentiva los avances y logros de todo el personal que labora en el centro educativo.

Estos resultados tienen correspondencia cuando en la Educación Bolivariana se consideran las escuelas como espacios de comunicación alternativa donde se orienta la formación de ciudadanos y ciudadanas en la divulgación e interpretación de la información veraz y oportuna de manera crítica y reflexiva, reforzando en las instituciones la expresión libre del pensamiento donde el equipo directivo debe propiciar canales de comunicación efectivos.

En el cuadro 11 se observa que los funcionarios del IEEB "Dr. Pedro González Melián" en un 55,6%, manifiestan, que el equipo directivo conforma equipos de trabajo y delegan la toma de decisión en los actores del centro educativo, un 50% recalca que el equipo directivo, muestra una conducta visible que genera en los docentes y los demás

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

miembros el deseo de seguirlos y emularlos, para juntos mejorar la calidad de la educación y un 55,6% establece que el directivo guía el esfuerzo creador en los diferentes actores de la comunidad educativa, y un 50% considera que éste se enfrenta de manera productiva a situaciones problemáticas y un 66,7% observa que el directivo establece relaciones interinstitucionales en pro de la calidad educativa del centro.

**Cuadro 11.** Liderazgo, indicador Trabajo en equipo

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"										IEEB "Carmen Cabriles"									
	MA		BA		PA		BD		MD		MA	BA		PA	MD	NC				
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%				
1	10	55.6	6	33.3	2	11.1	0	0.0	-	-	19	73.1	5	19.2	2	7.7	0	0.0	0	0.0
3	9	50.0	6	33.3	2	11.1	1	5.6	-	-	17	65.4	6	23.1	3	11.5	0	0.0	0	0.0
13	10	55.6	6	33.3	2	11.1	0	0.0	-	-	13	50.0	11	42.3	0	0.0	1	3.8	1	3.8
16	9	50.0	6	33.3	3	16.7	0	0.0	-	-	13	50.0	7	26.9	5	19.2	0	0.0	1	3.8
21	12	66.7	5	27.8	1	5.6	0	0.0	-	-	21	80.8	4	15.4	0	0.0	0	0.0	1	3.8

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Trabajo en equipo. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

En el IEEB "Carmen Cabriles", un 73,1% de los funcionarios aprecia que el equipo directivo conforma equipos de trabajos y delega la toma de decisión en los actores del centro educativo; un 65,4% destaca, que el equipo directivo, muestra una conducta visible que genera en los docentes y los demás miembros el deseo de seguirlos y emularlos, para juntos mejorar la calidad de la educación y un 50% observa que el directivo guía el esfuerzo creador en los diferentes actores de la comunidad educativa, y un 50% percibe que éste se enfrenta de manera productiva a situaciones problemáticas y un 80,8% manifiesta que el directivo establece relaciones interinstitucionales en pro de la calidad educativa del centro.

Esto se relaciona con lo planteado por Cantón (2004), quien señala que es necesario realizar una reflexión crítica conjunta sobre los planes de mejora y sobre calidad en conjunto, se deben realizar en

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

equipo (administrador, prácticos, expertos, teóricos y comunidad) un trabajo en conjunto, apoyado, compartido y consensuado.

Los resultados tienen correspondencia con lo propuesto por la educación bolivariana, consideran que el proceso revolucionario lleva a repensar la escuela, contextualizada y con pertinencia social con un trabajo en equipo para ampliar el tiempo de clase a completo, donde se combinan la alimentación, las actividades académicas, deportivas y culturales a fin de cumplir con uno de sus objetivos que es la atención integral del educando.

En el cuadro 12 se observa que los funcionarios del IEEB "Dr. Pedro González Melián", en un 50% expresa que el equipo directivo, diseña estrategias adecuadas a tiempo y lugar, un 50% manifiesta que el equipo directivo, facilita el proceso de retroalimentación a fin de brindar a todo su personal información que le ayude a modificar su conducta y saber cómo esto afecta el centro educativo, y un 50% acotó que el equipo directivo, orienta a que la gente aprenda lo que necesita aprender y no lo que otros crean que necesita aprender.

**Cuadro 12.** Liderazgo, indicador Evaluación

Ítems	IEEB "Dr. Pedro González Melián"										IEEB "Carmen Cabriles"									
	MA		BA		PA		BD		MD		MA		BA		PA		BD		MD	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
10	9	50.0	8	44.4	1	5.6	0	0.0	-	-	15	57.7	8	30.8	2	7.7	-	-	1	3.8
11	9	50.0	3	16.7	5	27.8	1	5.6	-	-	16	61.5	8	30.8	1	3.8	-	-	1	3.8
23	9	50.0	6	33.3	2	11.1	1	5.6	-	-	20	76.9	4	15.4	2	7.7	-	-	1	3.8

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Evaluación. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

En el IEEB “Carmen Cabriles”, los funcionarios en un 57,7% recalca que el equipo directivo, diseña estrategias adecuadas a tiempo y lugar, un 61,5% destaca que el equipo directivo, facilita el proceso de retroalimentación a fin de brindar a todo su personal información que le ayude a modificar su conducta y saber de qué forma ello afecta al centro educativo, y un 76,9% acota que el equipo directivo, orienta para que las personas aprendan lo necesario y no lo que otros crean que necesita aprender.

En el perfil de la Educación bolivariana se establece un continuo de evaluación de los procesos organizacionales, comunitarios y pedagógicos. Orienta sus acciones con la participación de la escuela, la familia y la comunidad, a través de estrategias convencionales, como acción educativa integral en el aula y no convencional, acción educativa integral en el ambiente familiar y comunitario, evaluando la conformación de redes sociales sectoriales e interinstitucionales en el contexto escolar. Sin embargo esto se puede observar en estas escuelas estudiadas a través de la creación de diversos proyectos educativos y comunitarios.

En el cuadro 13, se observa que los funcionarios del IEEB “Dr. Pedro González Melián” en un 44,4% resalta que el equipo directivo, desarrolla la integración de todas las disciplinas del aprendizaje, un 50% expresa que el equipo directivo, trabaja con una ética de colaboración, un 44,4% manifiesta que el equipo directivo orienta a que la gente aprenda lo que necesita aprender y no los que otros crean que necesita aprender, un 61,1% destaca que el equipo directivo alienta el aprendizaje y ayuda a los integrantes a desarrollar una comprensión sistémica, y un 44,4% asume que el equipo directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal con todos los actores del proceso educativo.

Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio

**Cuadro 13.** Liderazgo, indicador Planificación

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"					IEEB "Carmen Cabriles"														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	MD	NC										
6	8	44.4	9	50.0	1	5.6	0	0.0	-	-	15	57.7	8	30.8	2	7.7	0	0.0	1	3.8
12	9	50.0	7	38.9	1	5.6	1	5.6	-	-	19	73.1	4	15.4	3	11.5	0	0.0	0	0.0
14	8	44.4	8	44.4	1	5.6	1	5.6	-	-	20	76.9	3	11.5	1	3.8	1	3.8	1	3.8
18	11	61.1	6	33.3	1	5.6	0	0.0	-	-	15	57.7	8	30.8	2	7.7	0	0.0	1	3.8
19	8	44.4	5	27.8	4	22.2	1	5.6	-	-	16	61.5	4	15.4	5	19.2	1	3.8	0	0.0

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Planificación. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

En el IEEB "Carmen Cabriles", los funcionarios en un 57,7% expresa que el equipo directivo, desarrolla la integración de todas las disciplinas del aprendizaje, un 73,1% expresa que el equipo directivo, trabaja con una ética de colaboración, un 76,9% manifiesta que el equipo directivo orienta a que la gente aprenda lo que necesita aprender y no los que otros crean que necesita aprender, un 57,7% destaca que el equipo directivo alienta el aprendizaje y ayuda a los integrantes a desarrollar una comprensión sistémica, y un 61,5% recalca que el equipo directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal con todos los actores del proceso educativo.

Ello coincide con la manera en que Graffe (2004) considera el liderazgo, basado en el manejo de la teoría de sistemas, la variación y el conocimiento. La aplicación del ciclo: planificar, ejecutar, revisar y actuar, que debe ser realizado de manera continua y participativa. El objeto es convertir a la escuela en centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, agiliza los administrativos y aumenta el esfuerzo de innovación pedagógica.

En el cuadro 14 se observa que los funcionarios del IEEB "Dr. Pedro González Melián" en un 50% resalta que el equipo directivo permite a sus miembros interactuar equilibradamente para cumplir con las tareas a realizar, un 66,7% manifiesta que el equipo directivo se identifica

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

planamente con la misión, visión y valores del centro educativo, un 61,1% destaca que el equipo directivo tiene una visión compartida orientada al aprendizaje de los educandos y un 44,4% denota que el equipo directivo evalúa a su personal y toma en cuenta las necesidades de cada situación.

**Cuadro 14.** Liderazgo, indicador Clima Organizacional

Items	IEEB "Dr. Pedro González Melián"										IEEB "Carmen Cabriles"									
	MA		BA		PA		BD		MD		MA		BA		PA		BD		MD	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
4	9	50.0	6	33.3	3	16.7	0	0.0	--	--	15	57.7	7	26.9	3	11.5	1	3.8	0	0.0
5	12	66.7	5	27.8	1	5.6	0	0.0	--	--	22	84.6	4	15.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
7	11	61.1	7	38.9	0	0.0	0	0.0	--	--	19	73.1	5	19.2	1	3.8	1	3.8	0	0.0
14	8	44.4	8	44.4	1	5.6	1	5.6	--	--	20	76.9	3	11.5	1	3.8	1	3.8	1	3.8

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo, Clima organizacional. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó

En el IEEB "Carmen Cabriles", los funcionarios señalan que un 57,7% destaca que el equipo directivo permite a sus miembros interactuar equilibradamente para cumplir con las tareas a realizar, un 84,6% denota que el equipo directivo comparte la misión, visión y valores del centro educativo, un 73,1% manifiesta que el equipo directivo tiene una visión compartida orientada al aprendizaje de los educandos y un 76,9% expresa que el equipo directivo efectuó la evaluación de su personal y toma en cuenta las necesidades de cada situación.

Senge (2002), plantea que el líder no debe obligar al personal a desarrollar su dominio personal, esto es una cuestión de elección., recomienda que el líder propicie un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana. Ello conduce a crear un clima organizacional que fortalezca el dominio personal valorando las normas, expresar sus visiones y escuchar las visiones de los demás.

A continuación se presentan los resultados que corresponden al segundo objetivo de la investigación, y que consistió en establecer las semejanzas y diferencias de las dimensiones dirección y liderazgo en los

Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio

Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles”, en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas y su análisis respectivo.

En el cuadro 15 se evidencian las semejanzas inherentes a la dimensión dirección relacionadas con los indicadores: ética, motivación, misión y visión, los cuales se ubican porcentualmente en la media y por encima de la media, de manera coincidental, de igual forma en los conceptos emitidos a través de las entrevistas

**Cuadro 15.** Dimensión Dirección

Ind.	IEEB “Dr. Pedro González Melián”					IEEB “Carmen Cabriles”														
	MA	BA	PA	BD	MD	MA	BA	PA	BD	MD										
	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %	Fr %										
1	9	50.0	4	22.2	3	16.7	1	5.6	1	5.6	15	57.7	7	26.9	3	11.5	--	--	1	3.8
2	9	50.0	7	38.9	2	11.1	0	0.0	0	0.0	14	53.8	10	38.5	2	7.7	--	--	0	0.0
3	7	38.9	9	50.0	1	5.6	1	5.6	0	0.0	14	53.8	12	46.2	0	0.0	--	--	0	0.0
4	9	50.0	7	38.9	2	11.1	0	0.0	0	0.0	13	50.0	11	42.3	2	7.7	--	--	0	0.0
5	8	44.4	5	27.8	5	27.8	0	0.0	0	0.0	15	57.7	7	26.9	4	15.4	--	--	0	0.0
6	8	44.4	8	44.4	2	11.1	0	0.0	0	0.0	14	53.8	7	26.9	4	15.4	--	--	1	3.8

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Dirección. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó  
1.- Ética, 2.- Motivación, 3.- Autoridad, 4.- Misión y Visión, 5.- Resolución de Problemas, 6.- Comunicación

**Cuadro 16.** Categorías semejantes de la variable Dirección, indicadores Ética, Motivación y Visión y Misión.

Categorías Semejantes		
Ética	Motivación	Misión y Visión
• Ejemplo a todos	• Formación y capacitación profesional	• Misión y visión de la institución clara
• Establece normas	• Presencia de todo el personal en todas las actividades a realizar	• Trabajo en equipo
• Exige respeto	• Reconocimientos verbales y escritos	• Trabajo con padres y representantes
• Exige puntualidad	• Amonestaciones verbales y escritos	• Trabajo con la comunidad
• Exige honestidad	• Ambiente de familiaridad	
• Exige cumplimiento del trabajo		

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con las categorías semejantes de acuerdo a los indicadores Ética, Autoridad y Misión y Visión



*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

En cuanto a las diferencias observadas en cada institución, se presenta una disparidad entre los indicadores: autoridad, resolución de problemas y comunicación, consistente en porcentajes altos y bajos, percibiéndose que en el IEEB “Dr. Pedro González Melián” una tendencia percentil por debajo de la media, a diferencia del IEEB “Carmen Cabriles”, que sus resultados reflejan un porcentaje por encima de la media aritmética, que se reflejan en los conceptos emitidos por los funcionarios entrevistados, tal como se muestra en el cuadro 17.

**Cuadro 17.** Categorías diferentes de la variable Dirección, indicadores Autoridad, Resolución de Problemas y Comunicación

	<b>Categorías diferentes.</b>	
	<b>IEEB “Dr. Pedro González Melián”</b>	<b>IEEB “Carmen Cabriles”</b>
<b>AUTORIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da en términos de la moral</li> <li>• Desde el cargo y competencias</li> <li>• Modelo de gerencia participativo</li> <li>• Basada en competencias y carismas</li> <li>• Se maneja prudentemente</li> <li>• Autoritarios con los irresponsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen normas con agrado</li> <li>• Compartida</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Contacto con todo el personal</li> <li>• Llevada por el Director</li> <li>• Función máxima de la institución</li> <li>• Búsqueda de la excelencia</li> </ul>
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto al personal directivo</li> <li>• No se abusa en ningún momento</li> <li>• Comunicación transparente</li> <li>• Proceso de consulta como estrategia cuando sea necesario</li> <li>• Conseción de autonomía</li> <li>• Organización del trabajo hace que disminuyan los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de alternativas rápidas</li> <li>• Presentación por escrito y oral</li> <li>• Delega funciones</li> <li>• Mediación</li> <li>• Proceso de consulta</li> <li>• En consenso</li> <li>• Problemas vistos como retos</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones bloqueada debido a compromisos administrativos</li> <li>• Personal</li> <li>• Grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal</li> <li>• Permanente</li> <li>• Abierta</li> <li>• Fluida</li> <li>• Acertada</li> <li>• Flexible</li> <li>• Oral</li> <li>• Escrita</li> <li>• Interactiva</li> <li>• Participativa</li> <li>• Frontal</li> <li>• Sincera</li> <li>• Honesta</li> </ul>

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con las categorías diferentes de acuerdo a los indicadores Autoridad, Resolución de Problemas y Comunicación

Thaiz, Arráez, Nelson Garmendía y Belén Osorio

En cuanto a la variable liderazgo, el cuadro 18 muestra los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario donde la variable se operacionalizó con los indicadores toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, evaluación, planificación y clima organizacional. El mismo, permite establecer las semejanzas y desigualdades entre las proyecciones de porcentajes de los institutos encuestados.

**Cuadro 18.** Dimensión Liderazgo

Ind.	IEEB "Dr. Pedro González Melián"						IEEB "Carmen Cabriles"					
	MA	BA	PA	BD	MD	NC	MA	BA	PA	MD	NC	
1	Fr 11 % 61.1	Fr 5 % 27.8	Fr 2 % 11.1	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 14 % 53.8	Fr 11 % 42.3	Fr 0 % 0.0	Fr -- % --	Fr 1 % 3.8	
2	Fr 8 % 44.4	Fr 8 % 44.4	Fr 2 % 11.1	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 16 % 61.5	Fr 10 % 38.5	Fr 0 % 0.0	Fr -- % --	Fr 0 % 0.0	
3	Fr 10 % 55.6	Fr 6 % 33.3	Fr 2 % 11.1	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 17 % 65.4	Fr 9 % 34.6	Fr 0 % 0.0	Fr -- % --	Fr 0 % 0.0	
4	Fr 9 % 50.0	Fr 5 % 27.8	Fr 4 % 22.2	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 15 % 57.7	Fr 11 % 42.3	Fr 0 % 0.0	Fr -- % --	Fr 0 % 0.0	
5	Fr 9 % 50.0	Fr 7 % 38.9	Fr 2 % 11.1	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 18 % 69.2	Fr 6 % 23.1	Fr 2 % 7.7	Fr -- % --	Fr 0 % 0.0	
6	Fr 10 % 55.6	Fr 7 % 38.9	Fr 1 % 5.6	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr -- % --	Fr 18 % 69.2	Fr 7 % 26.9	Fr 1 % 3.8	Fr -- % --	Fr 0 % 0.0	

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con datos obtenidos de la Dimensión Liderazgo. MA: Estoy muy de acuerdo; BA: Estoy de acuerdo; PA: Parcialmente de acuerdo; BD: Estoy bastante en desacuerdo; MD: Estoy en desacuerdo, RC: no contestó.  
1.- Toma de Decisiones, 2.- Comunicación, 3.- Trabajo en Equipo, 4.- Evaluación, 5.- Planificación, 6.- Clima Organizacional.

Los datos se apoyan con la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal que laboran en cada uno de los institutos. Igualmente, se aprecian las semejanzas entre las instituciones estudiadas, relacionadas con los indicadores: toma de decisiones, trabajo en equipo, evaluación, planificación y clima organizacional, consistente en porcentajes medios y altos, percibiéndose que en el IEEB "Dr. Pedro González Melián" una tendencia percentil en la media y por encima de ella, a diferencia del IEEB "Carmen Cabriles", que sus resultados reflejan un porcentaje por encima de la media aritmética, en todos los ítems, lo cual se refleja en los conceptos emitidos por el personal entrevistado, tal como se muestra en el cuadro 19 de manera cualitativa.

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

**Cuadro 19.** Categorías semejantes de la variable Liderazgo, indicadores Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Evaluación, Planificación y Clima Organizacional

Categorías semejantes				
Toma de Decisiones	Trabajo en equipo	Evaluación	Planificación	Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende del contexto</li> <li>• Consejos Docentes</li> <li>• Escenarios para la toma de decisiones</li> <li>• Determina fortalezas de la institución</li> <li>• Consensuada</li> <li>• Acordes a las necesidades de la institución</li> <li>• Participativa</li> <li>• Comunicativa</li> <li>• Inmediatas</li> <li>• A corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativo</li> <li>• Fortalecimiento de la institución</li> <li>• Calidad educativa</li> <li>• Responsable</li> <li>• Estrategia organizacional</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Participativo</li> <li>• Natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continua</li> <li>• Centrada en procesos</li> <li>• Motivacional</li> <li>• Realizada a todo el personal</li> <li>• Toda actividad realizada intra e interinstitucional es evaluada</li> <li>• Identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>• Evaluación del docente a partir del proceso de los alumnos</li> <li>• Centrada en producto</li> <li>• Eficacia de la institución en cuanto a su misión.</li> <li>• Mide logros</li> <li>• Asume correctivos</li> <li>• Supervisión permanente del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrada en Proyectos</li> <li>• Adaptaciones curriculares</li> <li>• Supervisada</li> <li>• Participación de todo el personal</li> <li>• Flexible</li> <li>• Participación de los padres, representantes y comunidad</li> <li>• Organizada</li> <li>• Toma en cuenta las necesidades, interés, habilidades, destrezas de los alumnos</li> <li>• Revisada</li> <li>• Busca mejorar la calidad de la institución</li> <li>• Por competencias</li> <li>• Por Proyectos: Plantel, de Aula y Comunitarios</li> <li>• Eje transversal del proceso educativo</li> <li>• Proyectos Educativos Individualizados</li> <li>• Se planifica más de lo que se puede hacer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima ameno y cordial</li> <li>• Continuo apoyo en todas las actividades intra e inter-institucionales</li> <li>• Respeto</li> <li>• Confiabilidad-</li> <li>• Compartido</li> <li>• Depende de la dirección</li> <li>• Percepciones socioemocional de acuerdo a la dinámica de la institución.</li> <li>• Ambiente cálido</li> <li>• Aumento de la calidad educativa</li> <li>• Clima de apoyo institucional</li> </ul>

**Nota:** Cuadro elaborado por los investigadores con las categorías diferentes de acuerdo a la variable Liderazgo y los indicadores Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Evaluación, Planificación y Clima Organizacional.

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

Aunque no se evidencian diferencias sustantivas entre los indicadores de la dimensión liderazgo, existen diferencias significativas en cuanto al indicador comunicación, que se ubica, por debajo de la media en el IEEB “Dr. Pedro González Melián”, y por debajo de la media en el IEEB “Carmen Cabriles”.

Estos resultados están respaldados con la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas, las opiniones y criterios de los entrevistados.

**Cuadro 20.** Categorías diferentes de la variable Liderazgo, indicador Comunicación

Dimensión Liderazgo, indicador Comunicación		
IEEB “Dr. Pedro González Melián”	Sub-indicador	IEEB “Carmen Cabriles”
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se percibe de manera transparente</li> </ul>	<b>Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene credibilidad ante el grupo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluidez en términos organizacionales</li> <li>Información permanente en asuntos inherentes a la institución</li> </ul>	<b>Canales de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se respetan los canales de comunicación</li> <li>Es cordial, respetuosa y se genera de ascendente y descendente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es fluida, flexible y se ajusta a cada una de las personas de la institución</li> </ul>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación efectiva crea espacios de discusión reflexiva, continua para mejorar la calidad y excelencia de la organización y favorece el contacto entre el personal en general</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo directivo busca comunicarse con cada uno de los miembros de la institución de manera transparente</li> </ul>	<b>Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación verbal y corporal media las situaciones conflictivas y mejora el diálogo interpersonal entre la Dirección y el personal, así como retroalimenta el desempeño de los funcionarios, a fin de mejorar el clima organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se explican las solicitudes con claridad para que cumplan con sus funciones.</li> </ul>	<b>Mecanismos que generan compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se respeta la opinión de todo el personal, desde el obrero hasta el director.</li> <li>Se incentiva al personal a comunicar sus ideas a fin de llevarlas a la práctica.</li> </ul>

**Nora:** Cuadro elaborado por los investigadores con las categorías diferentes variable Liderazgo, indicador Comunicación

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos en esta investigación afirman la interrelación que existe entre las dimensiones dirección y liderazgo en los Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles”, con el Modelo de Gestión de las Escuelas Bolivarianas.

Con relación con el primer objetivo planteado en la investigación, referido a la caracterización, tanto de la dimensión dirección como la de liderazgo, se puede señalar que, a partir de los indicadores: ética, motivación, autoridad, misión y visión, resolución de problemas y comunicación correspondientes a la primera y los indicadores: toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, evaluación, planificación y clima organizacional a la segunda, se perciben como procesos gerenciales que se enmarcan en la dinámica organizacional de las instituciones estudiadas, desde la perspectiva e implicaciones de la gestión que plantea la Escuela Bolivariana, cuya esencia es buscar la participación y el consenso de todos los actores del sistema social investigado.

Se observa consistencia, en las dos instituciones, a centralizar los procesos y decisiones en el director y en consecuencia en el líder organizacional, como constructores de los procesos inherentes a las relaciones interpersonales, a la participación, acompañamiento y comunicación, cuestión que se ratifica en cuanto a que la dirección y el liderazgo son acompañados por la participación activa de los miembros de la organización.

Queda demostrado que el recurso humano se aprecia como un valor agregado, que participa de manera pro activa en los procesos de toma de decisiones, resolución de problemas, formalización del proceso de comunicación y delegación de la autoridad como modalidad de compartir los compromisos organizacionales.

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

Existe un comportamiento organizacional, con la intención de lograr el mejoramiento de la organización, para lograr una educación de calidad en el marco del modelo de gestión de la Escuela Bolivariana.

El análisis cualitativo de la información, fortalecen a ambas instituciones en los procesos de dirección y liderazgo, en cuanto que lo mismos responden a una visión conceptual orientada a desarrollar una organización con características de calidad y eficiencia, por cuanto hay un conjunto de elementos que sustancialmente persiguen lograr la estructuración de equipos de trabajo, evaluaciones formativas, compartir la misión y visión, comunicación abierta y relaciones personales horizontales.

Los indicadores, resolución de problemas, comunicación y autoridad en las dimensiones dirección y liderazgo en el IEEB "Dr. Pedro González Melian" promediaron por debajo de la media, requiriendo realizar, un llamado de atención a la organización a través del intercambio de estrategias para mejorar, y prevenir consecuencias que pudieran deteriorar los procesos que se muestran fortalecidos.

Los aspectos que caracterizan a estas dos instituciones en las dimensiones dirección y liderazgo están dados por los siguientes planteamientos:

- Se visualiza un fuerte liderazgo desde la dirección, manejado conjuntamente desde un criterio ecuaníme de la autoridad en cuanto promueve y acepta la iniciativa del personal en general, sin perder de vista el control y sin dejar de ser exigente.
- La dirección y el liderazgo determinan el clima organizacional percibiéndose desde el comportamiento de los grupos o equipos de trabajo una participación, orientada al consenso en la toma de decisiones y al cumplimiento de las normas establecida.

*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

En relación al segundo objetivo, relacionado con establecer las semejanzas y diferencias de las dimensiones dirección y liderazgo en los Institutos de Educación Especial Bolivarianos “Dr. Pedro González Melián” y “Carmen Cabriles” en el marco del Modelo de Gestión de Escuelas Bolivarianas, se puede afirmar que el recurso humano define la especificidad de lo que es la organización y en el caso de las instituciones estudiadas se percibe que a partir de las conceptos enunciados tienen una clara visión de los qué es, y hacia dónde debe ir la organización, mejorando sus niveles de calidad y eficiencia.

Se infiere, que hay una tendencia significativa, a responder institucionalmente a lo establecido en el modelo de escuela bolivariana, en lo concerniente al desarrollo del sentido de cohesión grupal, condición fundamental para desarrollar procesos de planificación en las modalidades de proyectos educativos integrales comunitarios.

Igualmente pudiera deducirse que el modelo de gestión de Escuela Bolivariana, unifica en cuanto a criterio y acción a las instituciones estudiadas, asunto éste que permite identificar mayor cantidad de características, relacionadas con semejanzas en las dimensiones dirección y liderazgo manifestado en los indicadores ética, motivación, misión y visión, toma de decisiones, trabajo en equipo, evaluación, planificación y clima organizacional. En cuanto a las diferencias sólo se aprecia en los indicadores comunicación, autoridad y resolución de problemas.

En cuanto al indicador autoridad, el IEEB “Dr. Pedro González Melián”, lo conceptualiza como un modelo de gerencia participativa, basada en competencias y carisma, se maneja con prudencia y se da en términos de cumplimiento de la moral, a diferencia del IEEB “Carmen Cabriles”, que lo define como funciones propias del director, delegando responsabilidades en el personal, es un proceso compartido y trata de hacer cumplir las normas con buena aceptación por el personal.

*Thaiz, Arráz, Nelson Garmendía y Belén Osorio*

---

En función del indicador resolución de problemas en el IEEB “Dr. Pedro González Melián”, lo consideran como en proceso de consulta permanente que facilita la organización del trabajo a fin de disminuir los problemas que se presenten en la organización, mientras que el IEEB “Carmen Cabriles”, lo conceptualizan como un proceso de consulta, mediación, consenso, delegando funciones, con el propósito de buscar alternativas rápidas y percibir los problemas como un reto organizacional.

En relación al indicador comunicación en el IEEB “Dr. Pedro González Melián”, señalan, que la comunicación se percibe como un proceso transparente, de información permanente, fluida, flexible y se ajusta a cada una de las personas de la organización, en tanto que el IEEB “Carmen Cabriles”, sustantiviza a la comunicación como un proceso efectivo donde se crean espacios de discusión y reflexión para la mejora de la calidad de la organización, también acotan que a través de los canales de comunicación se retroalimenta el desempeño de los funcionarios, para optimizar el clima organizacional.

Para finalizar la discusión de los resultados de esta investigación, puede afirmarse que la dirección y el liderazgo en ambas instituciones desarrollan el mejoramiento de la calidad del trabajo realizado y la responsabilidad individual, establecimiento de un diálogo permanente entre los diferentes actores escolares, entre éstos y la comunidad, y producción de niveles de autonomía responsables para la toma de decisiones.



*Estudio comparativo de las dimensiones dirección y liderazgo en institutos de educación especial, en el marco del modelo de gestión de Escuelas Bolivarianas*

---

## REFERENCIAS

- Cantón, I. (2004). *Planes de mejora en los centros educativos*. Ediciones Aljibe, S.L. Málaga: España
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.869, (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999
- Graffe, G (2004). Gerencia Educativa para la transformación de la escuela. *Cuadernos Monográficos Candidus. Compendio La gerencia de la Calidad Educativa. 1er parte*. Compiladores Morelys Sánchez y Stephan Nube. Julio-Septiembre 2004. Candidus Ediciones Educativas
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Editorial Fundación Sypal. Caracas: Venezuela
- López, M y Herrera, M (1996). *De actores autores. Manual para directores de Educación Básica*. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas. Fundación Polar. Funda preescolar. Caracas: Venezuela
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para la gestionar cualquier tipo de organización*. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana de España. Madrid, España
- Ministerio de Educación y Deporte (2004). *Escuela Bolivariana. Bases Conceptuales y Operativas*. Caracas: Autor
- Ministerio de Educación y Deporte (2004). *La Escuela Bolivariana*. Caracas: Autor
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (1999). *Proyecto Educativo Nacional (PEN)*. Caracas: Autor
- Ruiz, N (2001). *Gerencia Educativa: La dirección*. Ponencia presentada en la IX Jornada Anual de Investigación. UPEL. Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas: Autor
- Senge, P (2002) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica. Barcelona: España