



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:**

*"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL ELOY  
ALFARO DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA DURANTE EL PERIODO 2010 -  
2011. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS"*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**AUTOR:**

**LIC. CARLOS ANDRES JIMÉNEZ JIMÉNEZ**

**DIRECTOR:**

**Mgs. José Luis Arévalo Torres**

**CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 04 de mayo 2011

Mgs

José Luis Arévalo

**DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....  
Dr. José Luis Arévalo Torres, Mgs.

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Carlos Andrés Jiménez Jiménez, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, mayo, 04, 2011

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f.....

**Carlos Andrés Jiménez Jiménez**

**CI. 1102928247**

## **DEDICATORIA**

Mi dedicatoria muy especial, para mis hijos quienes me dan los motivos suficientes para seguir creciendo como persona y profesional, a mis padres y a todos los miembros del Colegio Nacional Eloy Alfaro, institución en la cual laboro y que me permite entregar mi contingente como maestro.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a mis padres que han sido un pilar fundamental para que llegue a conseguir todos mis sueños, a todos y cada uno de quienes colaboraron en la realización de este trabajo, que con sus aportes directos e indirectos han permitido la culminación de este proyecto. Especialmente al Sr. Mgs. José Luis Arévalo director de tesis, que me ha guiado para llegar a un feliz termino con esta investigación. A todos los catedráticos del Postgrado por el aporte académico, a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad de crecer como profesional. A los directivos del Colegio Nacional Eloy Alfaro de la ciudad de Cariamanga por permitir la realización de la investigación. Gracias Dios por el milagro de la vida que sin ella no podría hacer esto realidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PRELIMINARES	
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
<b>1. RESUMEN</b>	ix
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>3. METODOLOGÍA</b>	5
3.1 Participantes.	5
3.2 Muestra de la investigación.	5
3.3 Materiales.	5
3.4 Diseño.	6
3.5 Técnicas e instrumentos de investigación.	7
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	8
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.	8
4.2 Liderazgo Educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.	15
4.3 Diferencias entre directivo y líder.	18
4.4 Los valores y la educación.	25
4.5 Responsabilidades de los componentes de la comunidad educativa.	30
<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	40
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	40
5.1.1 El manual de organización.	40
5.1.2 El código de Ética.	40
5.1.3 El plan estratégico.	41
5.1.4 El plan operativo anual (POA).	41
5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).	42
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	46
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	48

5.2.1	Misión y visión.	48
5.2.2	El Organigrama.	49
5.2.3	Funciones por áreas y departamentos.	50
5.3	El clima escolar y convivencia con valores.	53
5.3.1	Dimensión pedagógica curricular y valores.	53
5.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores.	53
5.3.3	Dimensión administrativa y financiera y valores.	54
5.3.4	Dimensión comunitaria y valores.	54
5.4	Análisis FODA.	55
5.4.1	Fortalezas y debilidades.	55
5.4.2	Oportunidades y amenazas.	55
5.4.3	Matriz FODA.	56
5.5	Análisis y comprobación de resultados.	58
5.5.1	De los directivos.	58
5.5.2	De los Profesores.	69
5.5.3	De los estudiantes.	71
5.5.4	De Los Padres de Familia.	73
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>79</b>
<b>7.</b>	<b>PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO</b>	<b>81</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>

## **1. RESUMEN**

La presente investigación que versa sobre: La Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga, durante el período 2010 – 2011. Propuesta Educativa.

Se trabajó con el siguiente objetivo general: Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Para lograr alcanzar dicho objetivo se contrastó la teoría consultada con los resultados obtenidos, utilizando diferentes métodos, y la aplicación de técnicas como las encuestas y entrevistas a los componentes del problema investigado, permitiendo determinar conclusiones y recomendaciones, así como en base a estos resultados – necesidades de la institución plantear la propuesta del proyecto de mejoramiento educativo en un 90%. Trabajando con una muestra representativa de 66 personas distribuidas entre directivos, profesores, padres de familias y alumnos.

La gestión, liderazgo y valores de un centro educativo, depende mucho de la cultura del mismo y su identidad propia, que gracias a sus rasgos característicos lo diferencia de los demás. Cuyas particularidades como el estilo de dirección, características de los profesores y alumnos, idiosincrasia de la población y muchas más forman una estructura única, a la cual día a día se la debe ir perfeccionando para construir una obra maestra que vaya en beneficio de toda la comunidad educativa y de toda una sociedad.

Se puede concluir que la gestión, liderazgo y valores en el colegio nacional “Eloy Alfaro” de la ciudad de Cariamanga tiene un estancamiento con relación a los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa; se evidencia un liderazgo autoritario por parte de las autoridades y existe un inadecuado manejo de valores institucionales. Por lo tanto se propone para la sostenibilidad futura, talleres de gestión, liderazgo y valores que permitan superar el clima de conflicto interno para el desarrollo de un trabajo mancomunado al interior de la institución.

## 2. INTRODUCCIÓN

La gestión, el liderazgo y los valores, conforman una trilogía que siempre debe estar unida en la administración educativa, se convierten en la piedra filosofal de una verdadera educación con responsabilidad.

Es importante adentrarse en la gestión, el liderazgo y los valores que se practican en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga, puesto que de ello depende la calidad de la educación, temas por demás delicados porque conllevan un sinnúmero de elementos que deben conjugarse en los individuos, quienes son el motor y timón en el proceso educativo de este centro destinado para ello. Un establecimiento educativo debe estar dirigido por personas capacitadas, confiables y sobre todo íntegras. Líderes que sepan muy bien su papel, tanto en la teoría como en la práctica.

*“Ser directivo hoy en día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando la teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito de generar aprendizajes para todos” (Pozner, 2007).*

Para administrar educación se debe estar preparado, es decir tener una formación acorde al papel que se va a desempeñar, para poder dirigir con capacidad de producir políticas y estrategias que permitan mejorar el proceso dentro de la gestión educativa. Competencias que debe tener un directivo que *“le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC’s, la reflexión y la investigación”* (www.oui-iohe.org, 2011).

Para que un gestor y líder educativo logre un estilo de administración acorde con las necesidades educacionales actuales, debe ser capaz de autoanalizarse y reconocer si posee cualidades humanas idóneas, para ponerlas al servicio de los demás.

Gestión, liderazgo y valores es algo más que administrar, algo más que un conocimiento que se adquiere y se aplica. Es la expresión de entender las cosas que se vive, que se siente, que se experimenta, y que sitúa en una actitud de

disponibilidad, que supone la comprensión, el respeto y el favorecimiento del cambio y del desarrollo en las niñas, niños, adolescentes y de toda la comunidad educativa.

*“Si alguno quiere ser el primero, hágase el último de todos y el servidor de todos”*  
(Guillén, 2006).

En el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga, durante los últimos tres años se ha evidenciado diferentes problemas relacionados con la gestión, liderazgo y valores educativos, problemas que de una u otra manera han marcado la calidad del producto final, especialmente con los neobachilleres quienes tienen dificultades para el ingreso a las universidades del país, mismo que ha preocupado a toda la comunidad educativa, especialmente a sus autoridades que de alguna forma están actuando para resolverlo. Sin embargo, no es suficiente y se necesita un real estudio de cuáles son los factores principales que ocasionan dichos problemas que posibilite la solución oportuna y eficiente de los mismos.

Al no existir una investigación de este tipo en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro” de la ciudad de Cariamanga, que presente los resultados de un estudio realizado; es muy importante incursionar en la investigación de la gestión, liderazgo y valores en la administración de dicha institución a través de la aplicación de entrevistas y encuestas, buscando determinar los problemas y presentar una propuesta de mejora a los mismos, definiendo su objeto, sus límites, su metodología y sus contenidos de forma coherente y ofrecer líneas de investigación claras, definidas en términos aceptables para la comunidad científica. Se pretende cumplir con todos estos parámetros para el enriquecimiento de la institución y humanidad en general.

Toda institución educativa que busca la excelencia debe preocuparse por estar en concordancia con el entorno, manejando lineamientos apropiados en cuanto a gestión educativa, liderazgo y valores, elementos indispensables para la buena marcha y desarrollo de las mismas, mejorando de esta forma el proceso enseñanza-aprendizaje.

En toda actividad humana, existen valores, sean o no evidentes, por lo que las personas no son simples máquinas que ejecutan o imitan una actividad sin poner de manifiesto las cargas afectivas y emotivas, que se producen del análisis crítico y

profundo, poniendo en ello lo aprendido durante toda su vida a través de la práctica constante de estos valores.

Por esto se deben evidenciar los verdaderos valores en el liderazgo educativo, para que la administración sea productiva, pues el ejemplo vale más que mil palabras. Todo gestor educacional debe poseer un sinnúmero de cualidades engranadas en un todo, que sean la base para el desarrollo armónico de su institución, y que además permita el crecimiento personal de cada uno de sus miembros, siendo este líder el ejemplo a seguir por su comunidad. *“Las palabras, conmueven el ejemplo arrastra”*.

Siendo todo sistema o proceso, susceptible de perfeccionamiento y mejora continua, es importante realizar un estudio minucioso que logre determinar las causas de los problemas señalados anteriormente en la gestión administrativa del Colegio Nacional “Eloy Alfaro” y sus posibles soluciones.

Todos los planteamientos aplicados eficaz y eficientemente permiten alcanzar los objetivos que se propone en esta investigación.

Esta investigación permite determinar la incidencia de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga.

A las autoridades del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, les interesa el desarrollo de este trabajo, por lo que ofrecen todas las facilidades; además, los maestros, alumnos y padres de familia han comprometido su apoyo a este proyecto durante todo el tiempo que conlleve el mismo.

Todos los talentos humanos y recursos materiales que se necesite emplear están coordinados al igual que los costos de este trabajo son de responsabilidad directa del investigador.

El trabajo de investigación es factible puesto que existe material de consulta suficiente y actualizado como: bibliográfico, consulta a expertos e Internet.

Se cuenta con el asesoramiento de los facilitadores y tutores de la materia que poseen amplios conocimientos sobre el tema, los mismos que guiarán todo el proceso de la investigación.

Es necesario destacar que en el investigador existe un deseo profundo por descifrar la problemática; a lo que se une un interés personal por hacer el trabajo lo mejor posible y con ello aportar a la mejora de la educación.

Al no existir una investigación de este tipo en el plantel se constituye en un trabajo original, por lo tanto será de mucha importancia para la comunidad educativa y su entorno. Por lo interesante del proyecto no existen limitaciones mayores, los procesos investigativos no tienen ningún obstáculo para llegar a la consecución del mismo.

Los objetivos específicos y formativos son:

- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Este trabajo será de mucho interés y utilidad para todos los miembros de la comunidad alfarina, especialmente maestros y directivos comprometidos con la gestión, liderazgo y valores; al que podrán acceder para empaparse de la problemática existente en dicho centro educativo y donde podrán encontrar sugerencias y recomendaciones para solucionar las mismas.

### **3. METODOLÓGÍA**

#### **3.1 PARTICIPANTES**

La población analizada dentro del presente trabajo investigativo abarcó a la comunidad educativa del Colegio Nacional “Eloy Alfaro” de la ciudad de Cariamanga, del año lectivo 2010 - 2011. Cuya distribución es la siguiente:

- Rector.
- Vicerrector.
- Jefes de área.
- Docentes.
- Padres de familia.
- Estudiantes.

#### **3.2 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para determinar la muestra de esta investigación se trabajó con un universo de 1022 personas, de las cuales 63 pertenecen a directivos y docentes, 12 administrativos, y 947 estudiantes. El tamaño de la muestra seleccionada y que participó en este proceso, de acuerdo a los lineamientos sugeridos por la UTPL, fue:

- Un rector.
- Un vicerrector.
- Cuatro jefes de área.
- Veinticinco docentes.
- Quince padres de familia.
- Veinte estudiantes (diez estudiantes de décimo de básica y diez estudiantes de tercero de bachillerato).

#### **3.3 MATERIALES**

Los diferentes materiales que se utilizaron y que sirvieron de apoyo y afianzamiento para la investigación fueron: grabadora para la entrevista a los directivos; internet donde se consultó cierta parte teórica del estudio; copias de las encuestas para todos los participantes; computadora e impresora donde se procesó y plasmó la información; libros, revistas, folletos, guías, etc. de donde se obtuvo parte de los

conceptos, definiciones y datos que sirvieron para la parte teórica del estudio; así como útiles de escritorio, transporte y varios materiales pequeños.

### **3.4 DISEÑO**

El presente estudio de investigación por su propósito es de tipo exploratoria por que permite determinar los problemas más relevantes de la institución y por su profundidad es descriptiva porque interpreta la acción del líder en el campo de la educación. Para lo cual se trabajo con los siguientes métodos:

Método inductivo que se lo utilizó a lo largo de toda la investigación para determinar la influencia de la Gestión, Liderazgo y Valores en la institución y de esta forma comparar los hechos científicamente.

Método deductivo que se utilizó para generalizar los resultados de los hechos particulares del objeto de estudio.

Método descriptivo, para realizar la descripción, análisis e interpretación de las condiciones en que se produjo el fenómeno observado.

La observación desde un punto de vista descriptivo para determinar la realidad característica de la población y escenarios de investigación, pero sin modificarla.

Métodos analítico y sintético, para la identificación, clasificación, resumen y tabulación de los datos, contrastando conocimientos.

Método hermenéutico, para la interpretación bibliográfica que permitió valorar la teoría conceptual del marco teórico concretándose al realizar el análisis de la información empírica recopilada.

Método exploratorio, para determinar los problemas relevantes de la institución.

Método matemático, para la organización de los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevistas, a través de tablas estadísticas facilitando la comprensión de los mismos.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos aplicados como técnica básica fueron: encuesta y entrevista para directivos (autoridades), encuesta para docentes, encuesta para estudiantes y encuesta para padres de familia, que se utilizaron para recolectar la información y obtener datos a través de preguntas abiertas y cerradas, que permitieron detectar el manejo de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga.

De igual manera se hizo una observación minuciosa de los instrumentos curriculares (instrumentos de gestión educativa) que posee la institución, con el afán de recolectar información en donde se evidencie la gestión, el liderazgo y los valores como práctica permanente en el proceso educativo.

La entrevista se aplicó tanto al rector, vicerrector como a cuatro jefes de área, obteniendo excelente predisposición para la misma por parte de los directivos de la institución, sus respuestas fueron puntuales.

Así mismo se aplicó la encuesta al rector, vicerrector y a cuatro jefes de área, recibiendo el material con mucho agrado y sin ninguna resistencia para su aplicación. Por parte de los profesores en un número de veinticinco se tuvo el apoyo inmediato en el llenado de la encuesta destinada para ellos, algunos la llenaron inmediatamente y otros la llevaron a sus hogares para entregarla en una fecha posterior. Los veinte alumnos, diez del décimo año de educación básica y diez del tercer año de bachillerato, tuvieron un poco de dificultad al no entender algunas preguntas, sin embargo estuvieron muy predispuestos y colaboradores para la aplicación de la misma, realizada en horas de descanso sin interrumpir sus labores normales. Quienes se sintieron un poco intimidados con la aplicación de la encuesta fueron algunos de los quince padres de familia que asistieron previa convocatoria para dicho fin.

Al hacer la tabulación de datos se observó que tanto alumnos como padres de familia no habían contestado algunas preguntas, evidenciando en otras un poco de duda. Los datos en la parte teórica fueron procesados a través del procesador de palabras Word y los valores numéricos se los procesó a través de Excel.

## 4. MARCO TEÓRICO

Adentrarse en el maravilloso campo de la gestión educativa, es evidenciar muchas posibilidades de crear y manifestar una inmensidad de posibilidades de llegar a ser grandes, a través de la aplicabilidad de sentido común de un verdadero líder. Como un artista realiza los mejores talles que le permitan concluir su obra maestra, también el gestor educativo debe plasmar todos los valores que le lleven a mantener una comunidad educativa que sea la gama de todos ellos, en su teoría y práctica.

Por lo tanto se debe identificar y hablar de cada uno de estos elementos que forman parte de la trilogía para llegar al éxito en la administración educativa.

### 4.1 LA GESTIÓN

Entiéndase por gestión la acción y efecto de administrar, por lo tanto se debe de lleno hablar de la gestión educativa dentro de la administración institucional, considerando lo dicho por el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, 1996, quien toma a la gestión educativa como *“el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”*.

Además se puede considerar como la gestión del entorno interno de una institución para la consecución de sus objetivos, encaminados a la calidad. *“Enmarcándose en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”* (<http://bvs.sld.cu>, 2010).

Por lo tanto la gestión educativa, según García Leiva en su artículo “Gestión Educativa”, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

El COLAM concibe a la gestión educativa *“como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los*

*procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad”.*

Esta gestión debe encaminarse a un cambio institucional, partiendo del cambio particular, descubriendo las problemáticas tanto pedagógicas, didácticas, administrativas y humanistas, analizándolas de acuerdo a su grado de afección y que permitan involucrar a toda la comunidad para alcanzar los objetivos deseados desde un enfoque ético y humanista, valga la redundancia. Por supuesto apegados al avance tecnológico para no quedar relegados dentro de la globalización mundial.

De igual manera la gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definiendo de forma coherente los objetivos institucionales, así como las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos. Sin descuidar las acciones para sacar ventajas a futuro dependiendo de las oportunidades y amenazas de la comunidad en la que se desarrolla, y también de los logros y problemas de la misma organización, comprometiendo a todos los componentes de la institución.

Por lo tanto, la sociedad demanda de profesionales capaces de administrar democráticamente, mediante acuerdos y compromisos, propiciando el trabajo en equipo, poniendo de manifiesto los principios de la administración educativa y de la inteligencia emocional, para una eficiente organización de las instituciones educativas.

Los directivos de las instituciones educativas deben realizar gestiones que afirmen el desarrollo institucional, en base a su formación en gestión educativa, para que no se produzca el estancamiento de los procesos académicos, de infraestructura y vinculación con la colectividad.

En este proceso de gestión la responsabilidad recae en el rector o director, quien debe delegar funciones para el cumplimiento de las tareas que conlleva el mismo.

Entre las tareas más importantes están:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder

El director debe organizar su tiempo y esfuerzo sistemáticamente para que su quehacer diario sea eficiente y efectivo, dosificando cada una de sus actividades. Esta organización la puede realizar utilizando racionalmente una agenda de trabajo, como un lugar de organización funcional, dando prioridad a unas tareas sobre otras, dependiendo de su importancia como de los resultados que se van a obtener, en función de las necesidades de la institución a la que se debe.

De acuerdo a Mangisch (2009) se puede organizar en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos

- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

*“El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer”. (Mangisch, 2009).*

Los establecimientos educativos en la actualidad se encuentran en un proceso de cambio y transformación, que desde la teoría de la organización y las ciencias de la educación, esperan el mejoramiento de la calidad del producto final.

## TIPOS DE GESTIÓN

Para referirse a los tipos de gestión se tiene que manejar en términos de organizaciones educativas y sus variables que las diferencian, es así que Tania Valdivieso (2010) enfoca estas variables de la siguiente manera:

- Limitada claridad de gran parte de sus objetivos, muchos de los cuales tienden a ser difusos y, en ocasiones, contradictorios.
- La limitada claridad de gran parte de sus objetivos da lugar a la insuficiencia de las medidas sobre la consecución de los mismos.
- Los procesos que se llevan a cabo en los centros educativos tienen un marcado carácter interactivo.
- La alta profesionalización del staff de los centros educativos conduce concretamente a una excesiva automatización de la toma de decisiones, lo que dificulta la concreción de las responsabilidades institucionales.

Por lo tanto queda claro que la organización tiene contenidos de administración, legislación, supervisión y políticas educativas.

También si se quiere hablar de tipos de gestión tenemos que enfocarnos desde la base de las teorías y paradigmas de organización y dirección de los centros educativos. Quintana Martín (2007), habla de las teorías clásicas y los paradigmas que las desafían. Con relación a la teoría clásica, también llamada mecanicista o burocrática indica que son tres los pioneros en el estudio científico de las organizaciones que desarrollaron este enfoque: Taylor, Fayol y Weber.

Esta teoría conjuntamente con la teoría de las relaciones humanas cuyo iniciador fue Elton Mayo, se manejan sobre la concepción de un modelo ideal y cerrado para la configuración de los centros educativos y su dirección, determinando que la eficacia de las organizaciones radica en la existencia de rígidas estructuras y fuerte control. Estas teorías tienen sus principios organizativos muy marcados.

Dentro de las teorías clásicas esta el paradigma burocrático cuyo creador es Weber, el mismo que maneja una tipología de organizaciones de acuerdo a la observación comparativa de las mismas:

- Organización carismática.- Se caracteriza por que su líder se hace acreedor de forma personal de la lealtad y obediencia de sus miembros.
- Organización tradicional.- Se accede a la máxima jerarquía a través de la herencia.
- Las burocracias.- Se configuran las organizaciones en torno a especialistas en las tareas.

Dentro de las teorías que se enfrentan a estas teorías se encuentran los paradigmas que las desafían tomando en cuenta cuatro dimensiones o desafíos que según Martín (2007) son:

Primer desafío: Las discrepancias relativas a la concepción sobre el individuo

- Teoría Y
- Teoría Z

Segundo desafío: El rechazo de la presunción del one best way

- La teoría de la saga organizacional.
- La teoría de las culturas de la organización.

Tercer desafío: El ataque al enfoque de la organización como sistema cerrado

- Las aportaciones de la TGS.
- La teoría de los sistemas abiertos.
- La teoría de la contingencia.

Cuarto desafío: El cuestionamiento de las estrategias de toma de decisiones

- La teoría de los centros educativos como anarquías organizadas débilmente estructuradas.
- El enfoque político.
- La teoría sobre el método de las comparaciones limitadas sucesivas.

Existen también los nuevos paradigmas organizativos que se manejan en relación a cuatro teorías, dos que actualmente están en contraposición que son: La de escuelas eficaces y la de desarrollo organizativo; la de calidad total y por ultimo la teoría de procesos.

Tania Valdivieso (2010), indica que las escuelas eficaces son centros que se caracterizan por una *fuerte estructuración y disciplina que pretende que el alumnado rinda suficientemente en el área académica en niveles verificables por medidas estandarizadas de rendimiento escolar.*

En cambio el paradigma de desarrollo organizativo integra tres componentes: *innovación educativa, desarrollo profesional de los docentes y el desarrollo del currículo*, como dice Valdivieso (2010), *según esta propuesta las entidades educativas son más flexibles a los cambios.*

Con relación al paradigma de la calidad total se han determinado tres constantes para el control de calidad: normas de definición del producto sobre el que se lleva a cabo el control de calidad, comparación de lo producido con lo elaborado y finalidades del control de calidad.

La reingeniería de procesos se la aplica como estrategia de cambio organizativo ya que modifica el modo en el que se lleva a cabo el trabajo en una entidad educativa.

Por último habla del paradigma Cultural Pluralista que *enfatisa en la dirección y organización de los centros educativos, la atención de las necesidades educativas*

*de los estudiantes y de la comunidad, desarrollando estrategias para la participación externa de los centros escolares.*

Después de haber conocido algunos de los paradigmas que tienen que ver con los tipos de gestión, vale recalcar que lo más importante en este aspecto es llegar a concretar una cultura organizativa más inclusiva en los centros educativos que responda adecuadamente a los retos actuales, es decir manejar un centro educativo versátil.

Un centro educativo en proceso de cambio, tiene que ir evolucionando, tomando en cuenta los parámetros de la teoría de la gestión con relación a la organización y los de las ciencias de la educación. Tendiendo a obtener una organización más flexible en la sociedad del conocimiento.

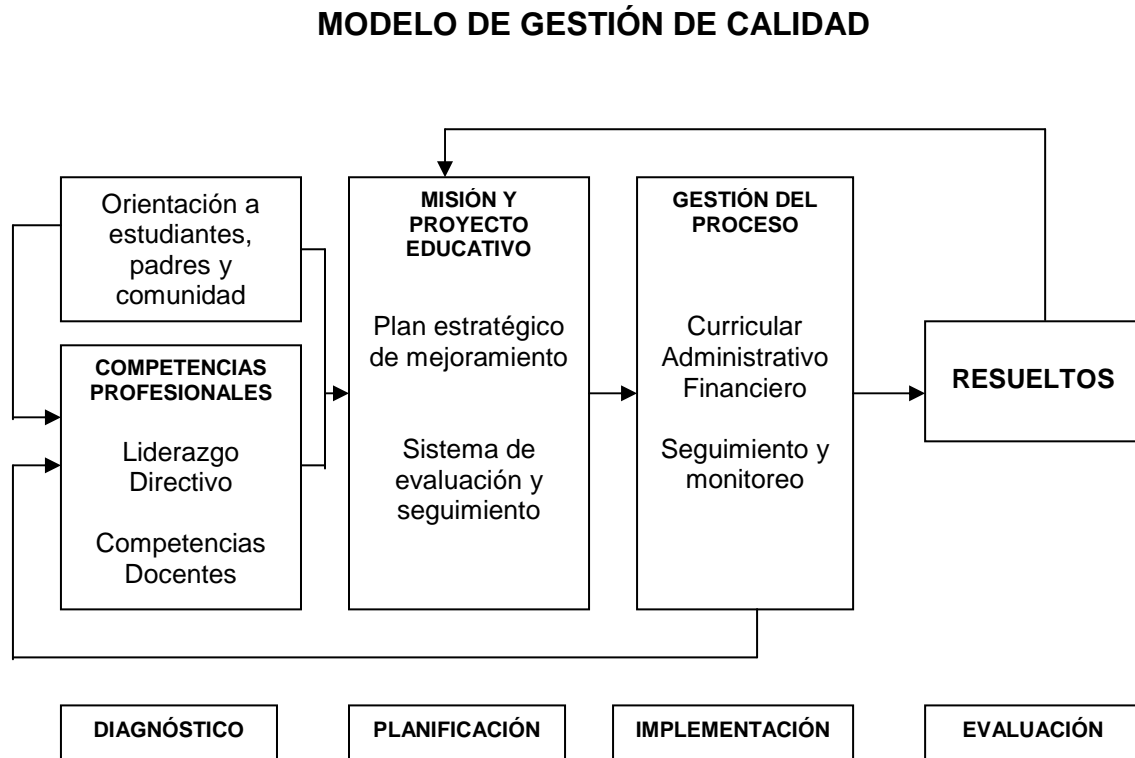
*.....porque tan sólo la conjugación de la calidad de los hombres con la de los medios, permite sin lugar a dudas, elevar notablemente la calidad de los resultados.*  
(Archier y Serieyx, p.121).

Según Valentín Martínez Otero, doctor en Psicología y en Pedagogía, y profesor de la Universidad Complutense y del Centro de Enseñanza Superior “Don Bosco”, en su artículo “La cultura escolar”, publicado en el texto guía de la materia Gerencia Educativa correspondiente al cuarto ciclo de esta maestría, indica que un modelo de gestión de calidad desarrollado por el área de Educación de Fundación Chile, “es una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe tener en su funcionamiento organizacional. Teniendo como foco el aprendizaje organizacional en su conjunto, basándose en premisas básicas como la gestión de calidad, la visión y estrategia institucional, la participación de los integrantes de la comunidad escolar, la evaluación de procesos y los resultados”.

Cabe indicar que este modelo es una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad, los que están debidamente contextualizados a nuestra realidad y al ámbito de las organizaciones escolares.

Su representación esta resumido en el siguiente gráfico:

Figura 1



## 4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

Partiendo de una definición de las muchísimas existentes, “*el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo*” (Guillén, 2006).

Es así que dentro de toda institución educativa debe de existir un liderazgo educacional, que permita encaminar a toda la comunidad educativa hacia el éxito. Siendo un tema de vital importancia en este entorno competitivo para no quedar relegados.

Este proceso debe tener un líder cuyas cualidades innatas y adquiridas a través de su formación y preparación constante, como de su experiencia le permita dirigir de manera influyente en los ámbitos pedagógicos y sobre todo humanistas, de una

institución educativa. Ya que es una condición necesaria el desarrollo de los directivos para la buena marcha y desarrollo de la institución, así como el trabajo en grupo y fundamentalmente el liderazgo que ellos ejerzan para la consecución de los fines y objetivos propuestos, siempre basado en la filosofía del cambio.

Todo líder debe tener principalmente autoridad moral para poder dirigir y para que sus dirigidos se subordinen, tomando en cuenta su posición, normas y valores. No siempre el estar dirigiendo una institución nos da la autoridad moral o nos convierte en verdaderos líderes, esto solo es una autoridad oficial.

Valentín Martínez, en el artículo “La cultura escolar”, que consta en la guía didáctica de Gerencia Educativa de la UTPL, Pág. 49, indica que el Liderazgo Directivo *“Aborda la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la agregación de valor en el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del establecimiento”*.

## **TIPOS DE LIDERAZGO**

Tomando en cuenta la responsabilidad que tienen los líderes educativos, se puede indicar que existen diferentes tipos de liderazgo en el contexto educativo, estos líderes tienen la tarea de tomar decisiones, por lo que se destacan dos tipos de liderazgo que los rectores o directores pueden aplicar, con sus ventajas y desventajas según Luz Alvarez, autora de la guía didáctica de la materia Toma de Decisiones de la maestría en curso, en la pág. 29:

- **El líder centrado en las personas.**

Este líder es democrático, permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

- **El líder centrado en las tareas.**

En cambio este líder puede ser autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de

este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

Guillén (2006) señala que existen tres dimensiones del liderazgo, siendo estas dimensiones de mucha importancia debido a que de ellos depende mucho la marcha de la empresa o institución educativa, los líderes deben meditar con relación a cada una de ellas para cumplir a cabalidad para que y por que se deben tomar en cuenta. Se las puede resumir en las siguientes líneas:

- **Dimensión Científico-técnica del liderazgo**

La dimensión científico-técnica del liderazgo se refiere a lo importante de las habilidades y conocimientos técnicos que debe tener el líder, puesto que de esto depende el correcto manejo de la empresa o la organización.

Todos los líderes deben tener claro conocimiento de lo que hacen y para que lo hacen, actualización constante y sobre todo dominio total de la parte técnica, solo así conseguirán la admiración y adhesión de sus subordinados, la eficiencia y eficacia en las actividades que ellos hacen puesto que saben que lo deben hacer muy bien, logrando los mejores resultados más allá de lo que le exige el poder formal de su puesto.

De tal manera los colaboradores esperan ser reconocidos y recompensados por su trabajo desempeñado, dejando ver que lo saben hacer adecuadamente y muy ceñido a lo establecido en el perfil del puesto que ocupa. En conclusión tener y mantener la confianza técnica del líder para poder superarse, tener seguridad y estabilidad laboral.

- **Dimensión Psico-afectiva del liderazgo**

Dentro de esta dimensión se debe estar muy claro que para hacer las cosas excelentes hay que hacerlas con amor y que mejor que el ambiente de trabajo sea lleno de confianza y afectividad.

Es ese ambiente que tiene que crear el verdadero líder para que todos sus subordinados y colaboradores hagan el mejor de los trabajos, produzcan

efectivamente, lo hagan con satisfacción y no por obligación. Que su trabajo sea agradable y voluntario.

Por lo tanto los colaboradores esperan sentirse satisfechos en todo sentido con lo que hacen, por que lo hacen y para que lo hacen, concientes de los grandes beneficios afectivos y psíquicos que se producen en ellos. Por que su ambiente de trabajo es el mejor, encontrando en él su autorrealización.

#### ▪ **Dimensión Ética del liderazgo**

Esta dimensión se refiere a lo más importante que debe tener un líder, su moral, su integridad, honestidad y honradez, muy íntimamente ligadas a la justicia y rectitud; solo un líder que posea esto tendrá calidad ética que permitirá que los subordinados tengan la confianza necesaria para poder trabajar junto a él, esperando ser respetados como personas, dándole el espacio suficiente para que se desarrolle y satisfaga sus necesidades básicas y de superación.

Un líder ético, se debe a sus subordinados, debe velar por su seguridad e integridad, incentivando a la superación personal y profesional, para su beneficio y de su empresa, puesto que si existe un ambiente de confianza y sobre todo justicia, todos los trabajadores se desempeñarán excelentemente, disminuyendo a la más mínima expresión los problemas laborales y personales.

Esto permite entender que los colaboradores esperan que su líder este al servicio de los demás, para sentirse seguros e importantes, manteniendo la confianza ética que les permite admirarlo y sobre todo les sirve de ejemplo de superación.

“Siempre se debe liderar con el ejemplo”.

### **4.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Existen algunas diferencias entre directivo y líder entre las que se puede citar:

- En un directivo solo prima el interés por cumplir con los objetivos planteados en su planificación, sin importarle como se los obtiene ya que muchas veces no

realizan una reorganización ni mucho menos fomentan la colaboración en los miembros de la institución.

- Sus acciones o reacciones solo van encaminadas al nivel superior, con sus similares y en cierta parte con sus subordinados.
- Involucra a la comunidad en la planificación y solución de problemas hasta cierto límite.
- Le molesta que sus subordinados conozcan el trabajo mejor que él, desconfiando de los mismos.
- La solución de los problemas no es de su primordial interés, los toma muy a la ligera considerándolos una pérdida de tiempo. La solución en muchas de las ocasiones no es consensuada.
- En muchas ocasiones monopoliza la información, comunicando solamente lo que le conviene que sepan los demás.
- Poca o escasa importancia le da a los conflictos laborales entre los miembros de la comunidad.
- Priman las conveniencias personales que los acuerdos del grupo.

En cambio un líder:

- Le da mucha importancia a los objetivos a corto plazo ya que cumpliéndolos está consciente que logrará los de largo plazo, siempre actuando como equipo, compartiendo sus ideas y siendo coherente con ellas.
- Su estilo es muy personal y proactivo lo cual motiva, estimula e inspira para que los demás miembros de la comunidad trabajen en equipo manejando siempre la colaboración entre los mismos.
- Es muy respetuoso de las ideas de los demás, permitiendo que actúen con iniciativa propia, por lo que estimula el compromiso personal y grupal para el adelanto de la institución.
- Le gusta la gente colaboradora y que quiere el adelanto con ideas innovadoras facilitando y fomentando la investigación y sobre todo la creatividad en ellos.
- La solución de problemas es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad.
- Su comunicación es fluida y franca, muy transparente, permite que los demás expresen sus pensamientos aceptando las críticas en todo sentido.
- Se involucra en los conflictos de los miembros de la comunidad para dar una pronta solución sin que pasen a mayores.

- Reconoce los logros personales y grupales en su momento, incentivando y motivando para que sigan adelante.
- Respeta los compromisos adquiridos, así como espera que el resto siga su ejemplo.

Con estas pocas diferencias se puede evidenciar que no todo directivo es un líder, siendo un cargo administrativo que en muchas de las ocasiones es nombrado a dedo, muy manoseado y poco estudiado. En cambio un líder tiene todas las condiciones de ser un directivo, por que el ser líder es una condición conductual, de compromiso y de competencia.

### **Diferencia entre dirigente y líder:**

Hablar de diferencias entre estas partes es muy importante, ser dirigente es una cosa muy diferente de ser líder, por lo que se puede citar algunas de las muchas diferencias existentes como:

- Un dirigente como su nombre lo indica dirige, pertenece a un cargo directivo, donde existe por la autoridad.
- Maneja a las masas o mejor dicho a la comunidad a su antojo sin importar que estén de acuerdo o no con él.
- Actúa con amenazas, infunde temor e inspira miedo.
- Sus labores son hechas por obligación.
- Por lo general actúa de acuerdo a los intereses personales y no de grupo.
- A las personas a quien dirige las ve como piezas de ajedrez, manejándolas a su antojo y a su conveniencia o a las conveniencias de los directivos.
- Es muy bueno en asignar tareas sin importar a quien, solo dispone y listo.
- Llega a tiempo.
- El dirigente cumple y hace cumplir los procedimientos establecidos dentro de la institución.
- Persigue el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- El dirigente impone sanciones arbitrariamente, sin previo análisis de las leyes y reglamentos.

Contrario a esto el líder:

- Con su ejemplo inspira confianza y seguridad a su personal.
- Existe por voluntad y convicción.

- Maneja la autoridad con servicio a los demás.
- Actúa con imparcialidad y con ejemplo, enseñando como se hacen las cosas.
- Trabaja consciente y desinteresadamente en busca de cumplir con los objetivos institucionales.
- Cooperar con el grupo, señalando los procedimientos adecuados para la realización de las actividades. Se involucra en las mismas.
- Trata a las personas con respeto y tolerancia. Tomando en cuenta las diferencias individualidades, asignando las tareas de acuerdo a sus capacidades y habilidades, siendo un compañero más en la ejecución de ellas.
- Llega mucho antes del resto.
- El líder estudia las faltas y las analiza previa consulta con las leyes y reglamentos, dándole la oportunidad a quien las cometió de argumentar y opinar sobre él por que de su actuación.
- El líder se convierte en ejemplo y orientador de los procedimientos institucionales.

### **Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo:**

*“Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver mas que ellos” (Martí, 1880).*

Los rasgos de un líder educativo desde el enfoque tradicional de rasgos y carismático son: capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio entre otros; y desde la dimensión psico-afectiva su facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación, etc.

El liderazgo educativo depende de un líder educativo, quien a parte de tener los conocimientos científicos debe de cumplir con un sinnúmero de requisitos, cualidades y habilidades. Se enumerará algunas de ellas:

Requisitos:

- Un líder debe saber delimitar los objetivos de su institución.
- Tener preparación constante, estar actualizado con los adelantos en todos los campos.
- Ser el principal inspirador para el cambio y aprendizaje continuo.
- Debe de ser un artista para crear e innovar.

- El líder debe de conocer y transmitir la historia de su institución y su comunidad.
- Conocer profundamente la psicología humana para poder dirigirse a la diversidad de personas que debe manejar, cada cual es un mundo diferente y tienes características muy particulares.
- Debe ser muy precavido, siempre estar un paso delante de los demás para poder descubrir, intuir y solucionar los posibles problemas de la institución.
- Poseer carisma influyente en los demás.
- Muy firme y tinoso en la toma de decisiones, de ello depende el éxito o fracaso de los procesos.
- Constituirse en fuente de inspiración a los miembros de la institución.
- Convivir en armonía con su entorno, de tal manera que exista un clima de cordialidad y buen trato que facilite el trabajo individual y grupal.
- Manejar excelentes relaciones humanas.
- En lo posible eliminar la burocracia en su entorno administrativo.

#### Cualidades:

- Ante todo debe de ser integro.
- Veraz y oportuno.
- Ser muy equitativo.
- Sobre todo ser creativo.
- Excelente carácter.
- Ser muy arriesgado.
- Inteligente (ciencia) y audaz.
- Habilidades intelectuales.
- Capaz de controlar sus emociones e ideas negativas.
- Paciente, prudente, valiente.
- Honrado, humilde, optimista.
- Practicar la justicia, templanza y fortaleza.
- Constante, sin importarle el fracaso.
- Perfeccionista, hasta conseguir la calidad.
- Eficaz, eficiente.
- Saber discernir entre lo bueno y lo malo.
- Poseer confianza y fortaleza.
- Ser muy objetivo.
- Ser magnánimo.

- Poseer una voluntad férrea.
- Innovador.
- Arrastrar con el ejemplo.
- Tener autoridad moral.
- Madurez para adaptarse.

Vale indicar que estas son unas cuantas de las muchas cualidades que debe poseer un líder, siendo estas no privativas para el resto de la comunidad, pero sí más desarrolladas en él.

De acuerdo a Guillén (2006) hay cuatro virtudes que son fundamentales y que no deben faltar en un líder, si alguna de estas virtudes llegara a faltar en él, habría algunos comportamientos que pondrían en evidencia su falta de liderazgo. En la tabla siguiente se detalla dichos comportamientos:

Falta de virtud	Comportamiento
<b>Prudencia</b>	Cuando al líder le falta la prudencia se torna Inflexible, mal humorado, cerrado en sus criterios, demasiado preocupado, déspota, y sobre todo nunca aprendería a dar el verdadero valor a las cosas para juzgarlas.
<b>Justicia</b>	Si al líder le falta la justicia sería egoísta, no practicaría el bien, trataría a los subordinados con desigualdad, deslealtad, nada solidario, y además nunca serviría a los demás por que sería muy mezquino y desconfiado.
<b>Fortaleza</b>	El líder sin fortaleza sería débil, flojo, dejado, perezoso, impulsivo, impaciente, inconstante, y sobre todo cobarde. Incumplido, perdería el control fácilmente haciéndolo actuar desdibujadamente siendo capaz de corregir en público sin son ni ton.
<b>Templanza</b>	Un líder sin templanza se dejaría llevar por el placer, por las cosas banales, por los deseos e impulsos de su mente y cuerpo, nunca podría gobernar su propia libertad, nunca reconocerá sus errores, y sería incapaz de pedir disculpas cuando se equivoque.

### Habilidades:

- Vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás miembros de la comunidad.
- Aprende a confiar en los demás, y delegar funciones sin importarle si el riesgo es grande.
- Afrontar los problemas en su momento (presente).
- Manejar las relaciones humanas con cordura y respeto, sin aprovecharse de las circunstancias e influencias del pasado.
- Tratar a todos por igual, con respeto y cortesía sean cercanos o desconocidos.
- Aceptar a los demás tal cual son, sin querer cambiarlos o modificarlos.
- Combinar la flexibilidad, el pensamiento estratégico, la estabilidad y el espíritu autodidacta.
- Lograr la motivación y creatividad de sus colaboradores, una dirección participativa y calidad del producto.

Además se debe tener en cuenta algunas pautas referenciadas en la guía didáctica de la materia Toma de Decisiones, elaborada por la Msc. Luz Álvarez, para ser un líder efectivo:

- Evitar métodos autoritarios.
- Favorecer el desarrollo personal.
- Alentar la participación en la planificación.
- Establecer objetivos desafiantes.
- Promover las iniciativas personales.
- Favorecer nuevas ideas e innovaciones.
- Ofrecer incentivos económicos prácticos.
- Establecer los límites en las relaciones internas.
- Favorecer el debate interno.
- Medir el esfuerzo más que el resultado.
- Favorecer al que usa intensivamente los recursos tecnológicos a su alcance.
- Incentivar la comunicación en todos los sentidos.
- Evaluar en forma independiente el desempeño de los equipos de sus integrantes.
- Corregir cuando se equivoca y considerarlo como parte de su trabajo.
- Evitar evaluar basándose en el pasado, el presente y el futuro con igual peso.
- Establecer un buen sistema de reportes e información.
- Gerenciar el cambio.

- Delegar funciones adecuadamente.

#### **4.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Una educación sin valores se convierte en un ser inerte, en un campo estéril, incapaz de dar frutos. Por lo tanto los valores deben de constituirse en el eje conductor para educar con libertad.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en los centros educativos se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que se tiene, ayuda a aceptar y estimar, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar la vida, estas tomas de decisiones se da cuando existe un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Siempre existirá un conflicto de valores, ya sea por la escasa claridad del sistema de valores de la sociedad o por la desorientación humana.

En el Ecuador la Reforma Curricular, enfoca de manera acertada entre sus premisas los ejes transversales, siendo uno de estos, los valores. Cualidades que las personas deben de cultivar y practicar a lo largo de su vida.

Por lo tanto es una responsabilidad de los centros educativos educar en la práctica de valores, no solamente en la hora semanal de la materia Asociación de Clase sino en todas y cada una de las materias que se imparten en dicha institución con el ejemplo constante de sus profesores y miembros de la comunidad educativa. Esto se debe a que los valores deben ser percibidos desde una óptica objetiva como también necesitan ser captados e interiorizados para que el desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta del individuo.

Este proceso de valoración e interiorización de los valores según Barreno (2002), depende de cuatro fases que son:

- Fase informativa (captar todo lo que nos rodea, tratando de comprenderlo).
- Adaptación (momento en que se valora la información y selecciona lo que interesa).
- Proyección y Organización (se elige unos valores y se los jerarquiza).
- Comportamientos y Actitudes (exteriorización de los valores que se han elegido).

De acuerdo a la realidad Salesiana en la educación en valores se debe aplicar una metodología adecuada en la enseñanza de los mismos:

- Situaciones naturales donde el educando se enfrente a los valores y ponga a prueba su capacidad de actuación.
- Desarrollar un clima sincero y dialogante que favorezca experiencias.
- El educador-a representa un papel crucial en esta metodología, debe ser auténtica, dinámica y sincera.
- La participación de los estudiantes debe ser activa.
- Utilización de técnicas propias

Para Don Bosco prevenir *"es colocarse en el curso aparentemente insignificante de la cotidianidad, sembrando con esperanza gérmenes de vida en los surcos abiertos*

*de quien está creciendo y se encuentra en la decisiva edad de la infancia y la adolescencia".* La formación de los valores desde el sistema preventivo focalizará la atención desde tres pistas que favorezcan la construcción de una conciencia preventiva de educadores y educandos de amplias perspectivas:

- Ofrecer a los niños y jóvenes puntos de referencia precisos y válidos en los cuales pueda anclar su propia existencia.
- Volver a la familia
- Incidir sobre los alumnos, a través de la transmisión del bien y de las experiencias positivas.

Siendo uno de los ejes transversales de la educación los valores, se debe manejarlos con pinzas, no solo es decir o enseñar estos valores en el aula, sino es vivirlos, sentirlos y practicarlos en el día a día. Donde el maestro y la comunidad en general se constituyan en ejemplo para las generaciones formativas. De nada sirve enseñarle valores a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes si en su hogar nunca se los ha practicado, por lo tanto el trabajo es amplísimo y complejo pero no imposible.

Por lo tanto César Santoyo Muñoz afirma, que la tarea de educar y, con ello, la de educar en valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacio sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

De igual forma manifiesta, *"Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de auto conocerse, constituyen la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.*

*Pero la educación no se reduce a la realización profesor – alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores".*

*“Los verdaderos educadores trascienden en sus educandos por aquellas enseñanzas que se convierten en aprendizajes significativos en su vida, debido a los valores que encierran. En el valor personal de cada uno de nosotros subyace el reflejo de nuestros auténticos educadores”, afirma Marcela Chavarría Olarte, 2007.*

Hilda Taba (1990) afirma, *“Proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra tarea de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”.*

Para hablar de una educación en valores Superka en 1973, formula inicialmente una tipología en torno a ocho enfoques, quedando reducida luego a cinco: inculcación, desarrollo moral, análisis, clarificación y aprendizaje para la acción. Cada uno de estos enfoques representa un papel de suma importancia para el desarrollo de la educación.

Los valores y la educación van de a mano como se manifiesta anteriormente, por lo tanto Guillén (2006) habla de los principios éticos de responsabilidad social corporativa que se deben aplicar en los centros educativos, estos principios son: de respeto a los derechos humanos, de solidaridad y de subsidiariedad. Es importante aportar con casos concretos para poder entender estos principios:

- **Principio de los derechos humanos**

Muchos ecuatorianos se encuentran lejos y dejan a sus hijos al cuidado de sus abuelos, tios/as, familiares, etc. Estos hijos de emigrantes se los considera como estudiantes con necesidades educativas especiales, por lo tanto no siempre cuentan con el apoyo necesario de quienes están a cargo de ellos, es ahí que muchos profesores los tienen como alumnos problemas, llegando incluso al fracaso escolar, puesto que los descalifican al ser percibidos como no aptos, por considerar que no hay quien se ocupe de ellos. Todos tienen derecho a una educación digna, por lo tanto, como director o rector de un establecimiento educativo se debe exigir a los y las docentes de los mismos, den respuestas oportunas y de forma amable a sus necesidades, para no dejarlos excluidos y segregados del aprendizaje y del entorno, debiendo modificar el currículo mediante proyectos especiales, para que los estudiantes hijos de migrantes reciban procesos prolongados y sostenidos de capacitación teórica y práctica.

- **Principio de solidaridad**

En cualquier institución educativa, se puede presentar el caso de la enfermedad grave o terminal de un docente, esta enfermedad genera preocupación en el entorno familiar e institucional. Es ahí donde los directivos o responsables del establecimiento educativo deben en primer lugar solidarizarse con él y su familia, concederle los respectivos permisos que da la ley, sin olvidar la parte humana de una comunidad, para que se realice los chequeos que sean necesarios, ayudarlo y orientarlo previo diálogo con el interesado, en los tramites con respecto a su jubilación por enfermedad, si el caso lo amerita. Contribuyendo al bien vivir y al bien de la sociedad, como organización éticamente sana en servicio de los demás.

- **Principio de subsidiariedad**

Muchas instituciones educativas se encuentran en el área rural, cuyos miembros son de bajísimos recursos económicos, por lo tanto son personas que cuentan con lo mínimo indispensable para vivir. Por lo general los y las alumnas de la escuelita son niños y niñas muy activos e inteligentes, siempre están alegres y dispuestos a participar en todas las actividades que se programan, sin embargo no se cuenta con los recursos económicos suficientes para poderlos agasajar en la época navideña y conseguir recursos para mejorar sus condiciones de vida. Es importante que los directores de las mismas cumplan con su obligación ética de presentar proyectos a los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales para que presten su contingente que permita darles momentos agradables y mejorar su calidad de vida. Estas instituciones serán quienes favorecerán y apoyarán dichas iniciativas, donando material académico, juegos didácticos, juguetes, juegos recreativos, instrumentos tecnológicos, baterías sanitarias, colación escolar, caramelos, ropa, etc. que permita cumplir con el objetivo de ayudar al bien común y al buen vivir.

Si se quiere tener un modelo educativo de calidad, según Marcela Chavarría Olarte, éste debe reflejar un conjunto de valores que debe de caracterizarse por:

- Ser sólido en valores.
- Proporcionar el desarrollo integral.

- Formar la conciencia moral.
- Educar en y para la libertad.
- Ser democrático.
- Ofrecer una escolaridad de vanguardia.
- Formar forjadores del futuro.

#### **4.5 RESPONSABILIDADES DE LOS COMPONENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

##### **Rector:**

Hablar de responsabilidades dentro del campo educativo, es hablar de los deberes y atribuciones que se tiene como miembro de una comunidad educativa. El rector de una institución debe constituirse en un líder en la gestión pedagógica, administrativa y social. El éxito de la institución depende de una excelente gestión educativa con una estructura organizacional que asegure la participación del rector en todos los campos de acción de la institución, es decir en lo académico, técnico y administrativo. De igual forma el líder (rector) debe de garantizar la calidad humana y profesional de todos los miembros de la misma que permita un eficiente uso de todos los recursos pedagógicos y didácticos con los que cuenta.

Es importante que en todo este proceso se tome en cuenta las opiniones e intereses de la comunidad educativa, como también rendir cuentas de todo lo que hace con relación a su gestión siguiendo los procesos administrativos y legales respectivos.

En el campo pedagógico el rector debe de procurar el desarrollo de una planificación que maneje metodologías y políticas definidas, así como criterios de evaluación y promoción de estudiantes. Su responsabilidad frente a la calidad educativa es a través de la orientación y la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así mismo el rector dirige la preparación del PEI con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Además el rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en la institución a través de planes anuales de acción.

La mayor responsabilidad es su capacitación constante en todos los ámbitos educativos, que le permitirá estar preparado para asumir los nuevos retos que implica la gestión y liderazgo educacional.

No esta por demás anotar los deberes y atribuciones que de acuerdo al Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en vigencia, en el capítulo XX se indican. Estos son:

**Art. 96.- Deberes y atribuciones del rector.-** Son deberes y atribuciones del rector:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes;
- b) Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él;
- c) Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno;
- d) Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno;
- e) Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad;
- f) Presidir el consejo directivo y la junta general;
- g) Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo;
- h) Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo;
- i) Responsabilizarse, solidariamente con el colector, del manejo de los fondos del establecimiento;
- j) Conceder licencia al personal del establecimiento, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas;
- k) Legalizar los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribir, conjuntamente con el secretario, los títulos que confiere el establecimiento;
- l) Admitir nuevos alumnos de acuerdo con las disposiciones reglamentarias correspondientes;
- m) Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes;
- n) Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este reglamento;
- o) Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueran necesarias;
- p) Nombrar profesores accidentales y sustitutos; convocar a concurso de merecimientos para llenar las vacantes de profesores y aceptar las renunciaciones del

personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva;

- q) Designar tribunales para la defensa de los trabajos de investigación o demostración de los trabajos prácticos y para la recepción de los exámenes de grado;
- r) Tener un mínimo de cuatro y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los planteles que tienen menos de mil alumnos;
- s) Dar a conocer a la junta general de directivos y profesores, en su última sesión, el informe anual de labores;
- t) Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta tres salarios mínimos vitales, con aplicación a la respectiva partida del presupuesto del establecimiento e informar al consejo directivo;
- u) Celebrar contratos, previa aprobación del consejo directivo, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes;
- v) Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio, comunicar al consejo directivo para su ratificación y dar a conocer a la Dirección Provincial;
- w) Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes;
- x) Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación y Cultura correspondiente, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades;
- y) Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo; y,
- z) Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

Además de estos deberes y atribuciones, cada institución educativa, establece en su reglamento interno varios adicionales.

### **Directivos:**

Dentro de los directivos a más del Rector se encuentra tanto el Vicerrector como los miembros del Consejo Directivo, los mismos que deben constituirse en líderes capaces de asumir las responsabilidades del rector en caso que llegare a faltar, en tal virtud, los directivos siempre son quienes conjuntamente con el Rector planifican,

organizan, ejecutan, controlan y evalúan todos y cada una de las actividades y procesos educativos que se producen en la institución. De igual forma deben de participar y colaborar activamente en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Los miembros del Consejo Directivo son los representantes de los docentes, quienes conjuntamente con el Vicerrector, se constituyen en asesores del Rector, para tomar las más acertadas decisiones en todos los campos de acción de la gestión educativa, siempre en beneficio de toda la comunidad educativa.

Una de las responsabilidades más importantes de los directivos es exigir el rendimiento de cuentas a la autoridad principal en el manejo financiero y ejecución de programas y proyectos educativos a la comunidad educativa. Siempre encuadrados en un ambiente de cordialidad e integridad, priorizando la dignidad humana en todos los aspectos.

Siempre las decisiones que se tomen en la gestión educativa por parte de los directivos, deben ser encaminadas para el mejoramiento institucional procurando la excelencia académica, administrativa y técnica para que el proceso educativo se desarrolle con total plenitud, utilizando los medios y métodos más apropiados en el mismo. Siempre incrementando los adelantos tecnológicos y metodológicos que la educación de calidad requiere.

Tomando como base el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en vigencia se enlista las responsabilidades de los directivos.

**Art. 98.- Deberes y atribuciones del vicerrector.-** Son deberes y atribuciones del vicerrector:

- a) Asumir el rectorado en ausencia del titular;
- b) Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector;
- c) Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil;
- d) Presidir la junta de directores de área;
- e) Asesorar al rector en asuntos técnicos y administrativos;
- f) Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o el consejo directivo;

- g) Informar periódicamente al rector y al consejo directivo del cumplimiento de sus funciones;
- h) Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel;
- i) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes; y,
- j) Tener un mínimo de cuatro horas y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los establecimientos que tuvieran menos de mil alumnos.

**Art. 107.- Deberes y atribuciones del Consejo Directivo.-** Son funciones y atribuciones del consejo directivo:

- a) Elaborar el plan institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y dar a conocer a la junta general;
- b) Elaborar la proforma del presupuesto;
- c) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación;
- d) Designar la comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución de trabajo para el personal docente;
- e) Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeran y remitirlas directamente al Ministerio para la decisión correspondiente;
- f) Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento;
- g) Autorizar la contratación de servicios de personal, de conformidad con las leyes pertinentes y siempre que existan los recursos económicos necesarios;
- h) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse por otros niveles;
- i) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;
- j) Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con las normas de este Reglamento y las del reglamento interno;
- k) Responsabilizarse solidariamente con el rector por la administración financiera y presupuestaria del establecimiento;
- l) Autorizar al rector gastos o inversiones superiores a los tres salarios mínimos vitales, de acuerdo con las disposiciones legales;

- m) Autorizar al rector para que celebre contratos de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes;
- n) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;
- o) Designar a los directores de área y al jefe del departamento de orientación y bienestar estudiantil, de entre los miembros del departamento, siempre que no exista partida presupuestaria para el desempeño de este cargo;
- p) Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios; y,
- q) Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento cuente con Unidad Educativa de Producción. El Plan, en su componente productivo podrá ser operado y administrado directamente por el colegio o bajo convenio.

### **Profesores:**

Gonzalo Vidal Castaño en su artículo la actividad del profesor manifiesta que *“enseñar hoy en día, significa motivar e involucrar a los estudiantes en un proceso de construcción y reconstrucción de sus propios conocimientos, habilidades, actitudes, afectos, formas de comportamiento y valores. Es hacer que vivan y sientan que la ciencia es una actividad humana y no un conjunto de conocimientos que deben aprender de memoria. La mayoría de las corrientes pedagógicas contemporáneas abogan por un cambio conceptual en la educación, que generalmente se concibe que consiste en mover el centro de atención de la enseñanza al aprendizaje, en reconceptualizar la actividad de estudio del alumno, considerando que el profesor debe actuar como orientador, facilitador o mediador del aprendizaje del estudiante”*.

La labor del profesor en el aula y su éxito académico depende de la calidad de las relaciones que establezca con los estudiantes. Si dichas relaciones son positivas, de mutuo respeto, sin autoritarismo, constructivas y no castigadoras, se puede construir una enseñanza de calidad sobre la base de la confianza de los estudiantes en el docente. El liderazgo que todo docente debe generar pasa por creer, convencerse y verbalizar ante sus alumnos que ellos son capaces de lograr resultados de calidad.

La responsabilidad del profesor está en motivar e involucrar a los estudiantes con su

aprendizaje a través de métodos modernos, que les permita ser sujetos activos y no objetos pasivos en la clase; en planificar sus actividades que incluya modificaciones metodológicas, enseñanza y manejo adecuado de las TIC's, conocimiento cabal de los contenidos a enseñar, entre otras, que a continuación se detallan, las mismas que se tomaron del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en vigencia.

**Art. 139.- Deberes y atribuciones de profesores de nivel medio.-** Son deberes y atribuciones de los profesores del nivel medio:

- a) Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión;
- b) Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo;
- c) Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia por el buen rendimiento de los alumnos;
- d) Elaborar la planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes; emplear materiales y otros recursos didácticos para objetivizar el aprendizaje y evaluar permanentemente el progreso alcanzado por los alumnos, en función de los objetivos propuestos;
- e) Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional;
- f) Aprovechar toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas de los alumnos;
- g) Respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos;
- h) Participar en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento;
- i) Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él;
- j) Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos;
- k) Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los alumnos;

- l) Revisar, con los alumnos, pruebas y exámenes corregidos y calificados y presentar los cuadros de calificaciones trimestrales en las juntas de curso;
- m) Asistir a sesiones y más actos convocados por las autoridades competentes;
- n) Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores;
- o) Coordinar con el profesor guía y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes;
- p) Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por el departamento de orientación y bienestar estudiantil; y,
- q) Cumplir las demás obligaciones determinadas en el reglamento interno y las disposiciones de las autoridades.

Dentro del reglamento interno de toda institución educativa se establecen varias responsabilidades adicionales.

### **Alumnos:**

A más de las responsabilidades descritas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en vigencia y en el Reglamento Interno de toda institución educativa, los alumnos deben tener predisposición a colaborar con los maestros y todos los miembros de la institución en general, un compromiso con la comunidad participando activamente en pro de su progreso.

Los estudiantes deben fortalecer el civismo, manifestado en cada uno de sus actos, en su participación en actividades cívicas respetando y haciendo respetar los símbolos patrios y sobre todo en el amor y orgullo de ser y sentirse profundamente ecuatorianos.

Retomar y fortalecer las normas de urbanidad y cortesía, el saludo es fundamental en un estudiante, el mismo que debe darse siempre a sus autoridades y profesores como también a las personas mayores. El decir por favor, gracias, tenga la bondad, permiso, disculpe, etc., debe ser una práctica constante.

La responsabilidad de leer e investigar para enriquecer su vocabulario que le permita tener una comunicación fluida y clara en todas sus actividades, agrandando su bagaje de conocimientos. De igual forma la observación, concentración y detenimiento que cada alumno debe practicar en el aula mejora la construcción de conceptos y definiciones y por ende su aprendizaje.

Practicar y cultivar a diario los valores aprendidos en su hogar y afianzados en la institución donde se forma, el ser responsable, dedicado, tolerante, perseverante, respetuoso, creativo, crítico, activo y sobre todo honesto en cada una de sus actuaciones, le permitirá ser un hombre de bien y útil para la sociedad.

El estudiante debe de ser responsable con su sexualidad de una forma madura, aprendiendo a conocer y respetar su cuerpo sobre todas las cosas, a entender cuales son las consecuencias y los riesgos que corre con la práctica de una vida sexual a muy temprana edad.

Deberes de los alumnos señalados en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación:

**Art. 141.- Deberes de los alumnos.-** Son deberes de los alumnos:

- a) Participar puntualmente en el proceso de formación;
- b) Asistir puntualmente a las clases y a los diversos actos cívicos, culturales, deportivos y sociales organizados por el curso o el establecimiento;
- c) Guardar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores y compañeros, dentro y fuera del establecimiento;
- d) Participar, bajo la dirección de los profesores designados para el efecto, en actividades estudiantiles de carácter cultural, social, deportivo, defensa del medio ambiente y educación para la salud, utilizando sus aptitudes y capacidades especiales;
- e) Rendir las pruebas de evaluación con honestidad y con sujeción al horario determinado por las autoridades;
- f) Observar en todos sus actos, dentro del plantel y fuera de él un comportamiento correcto;
- g) Cuidar su buena presentación en el vestido e higiene personal;
- h) Velar por el prestigio y buen nombre del establecimiento;
- i) Contribuir con la buena conservación del edificio, anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del establecimiento. Asumir la responsabilidad por el deterioro de cualquier bien ocasionado por él y pagar el costo de su reparación o reposición;
- j) Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo; y,
- k) Cumplir las disposiciones determinadas en la ley y los reglamentos y las impartidas por las autoridades del establecimiento.

### **Padres de familia:**

Las responsabilidades de los padres de familia en el contexto de la comunidad educativa, van más allá de llevar a sus hijos a la institución y colaborar con sus actividades, son ellos quienes deben ser los educadores directos en valores y actitudes, siendo agentes esenciales e insustituibles en la transmisión de los mismos, así como de su comportamiento y normas básicas de convivencia.

La afectividad que los padres den a sus hijos es esencial para su desarrollo integral. De ello depende la seguridad, estabilidad emocional y personalidad de los mismos.

El desarrollo de habilidades sociales, de autonomía (cuidado personal, aseo, vestido), responsabilidades y convivencia familiar, enseñanza de normas de comportamiento es parte fundamental de la formación que los padres deben dar a sus hijos.

Dar los alimentos adecuados, hábitos de higiene, orientar y apoyar en las tareas escolares, consultar los avances o dificultades académicas a los docentes, inculcar el respeto a sí mismo y hacia los demás, inculcar el cuidado de instalaciones educativas, asistir a las diferentes actividades realizadas por el plantel donde se educa su vástago, son varias responsabilidades muy importantes que todo padre debe tener para que entregue a la sociedad un hombre de bien que viva para servir.

Todo lo que se ha manifestado anteriormente se complementa con las funciones que manifiesta el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación con relación al comité de padres de familia que son:

**Art. 150.- Funciones del comité de padres de familia.-** Son funciones del comité de padres de familia:

- a) Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;
- b) Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa;
- c) Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento;
- d) Participar en las comisiones designados por los directivos del establecimiento; y,
- e) Cumplir las funciones establecidas en el reglamento interno del plantel.

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

#### 5.1.1. Manual de Organización

Partiendo de la conceptualización del manual de organización, es un instrumento metodológico de la administración, que ayuda grandemente al proceso de organización.

*“Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones”.* (<http://html.rincondelvago.com>, 2010).

Por lo tanto cabe destacar la importancia impostergable de este instrumento de gestión educativa dentro del establecimiento, pues, si no hay organización no existe nada, por ende no se puede hablar ni de gestión ni de educación. Se recomienda la elaboración del Manual de Organización en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”.

#### 5.1.2. Código de Ética

De acuerdo a su finalidad el Código de Ética, establece normas morales que regulen el comportamiento de los miembros de una comunidad en general y de una comunidad educativa en particular, dentro de la ley de ejercicio profesional, así como observando el orden normativo e institucional en todas sus manifestaciones.

En todo caso dentro de la institución se vive una ética profesional, pero no existe el instrumento como tal que garantice una eficiente gestión educativa que evidencie el liderazgo. Se recomienda entonces a la institución la elaboración del mismo que facilite y garantice la eficiencia de la gestión educativa de acuerdo a los lineamientos que exige la educación actual.

### **5.1.3. Plan estratégico**

De acuerdo a la enciclopedia Wikipedia, el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cuál será la estrategia a seguir por su comunidad en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Dentro de la institución no está estructurado, aun cuando se habla del mismo. Es importante recomendar a la institución elaborar o actualizar dicho instrumento enfocado al mejoramiento de la gestión educativa siguiendo los enfoques actuales de la educación.

### **5.1.4. Plan Operativo Anual (POA)**

Una de las estrategias que consta en el Plan Operativo Anual de la institución y que permite evidenciar los aspectos relativos a liderazgo y gestión es aquella donde se señala que: “Capacitando al maestro tendremos mayor educación”, la misma que va ligada al objetivo: “Capacitar al maestro en la elaboración de proyectos que mejoren la calidad de la educación”, que debían darse a través de la elaboración y aprobación de proyectos por parte del consejo directivo, lo cual si bien está establecido en el POA de la institución, no se ha ejecutado íntegramente hasta la fecha.

En el campo de valores la estrategia que reza en el POA “Respetarnos para respetar a los demás” así como el objetivo “Fortalecer la autoestima y las relaciones humanas como principio de una mejor convivencia dentro de la institución”, que a través de seminarios y conferencias sobre autoestima y relaciones humanas se iba a facilitar a padres de familia, estudiantes, profesores y directivos, no se ha cumplido en su totalidad, quedando solamente escrito en papeles.

Como se puede evidenciar, el plan operativo anual existente no se ha ejecutado completamente, pues si bien consta como parte del PEI, en un cuadro de dos hojas, las estrategias, objetivos, actividades, recursos, tiempo y responsables; esto no se ha cumplido a cabalidad. En el plan operativo anual con el que cuenta la institución

existen falencias que deben de ser corregidas y mejoradas. Como consecuencia el plan operativo anual no evidencia liderazgo.

Se recomienda a la institución elaborar un plan con metas que se puedan lograr y que sea sobre todo ejecutable, en todas las dimensiones, y que se ponga de manifiesto un liderazgo real.

#### **5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El Proyecto Educativo Institucional siendo un plan o guía de las acciones educativas ha sido estructurado, socializado y aplicado, como tal ha normado la vida institucional en el período que fue concebido es decir desarrollarse durante un quinquenio. Una vez analizado el PEI en todo su contexto se encontró lineamientos de gestión, liderazgo y valores en los siguientes aspectos:

#### **Gestión Administrativa (Pág. 11)**

- a. El colegio dispone de sus autoridades principales de acuerdo a la Ley.
- b. Apertura de autoridad hacia la comunidad educativa.
- c. Designación de comisiones, constituye eje principal de la institución.
- d. Consolidar la acción administrativa y académica.
- e. Preocupación de la autoridad por lograr la calidad de la educación.

#### **Infraestructura Física y Equipamiento (Pág. 12)**

- a. Plan de construcción de infraestructura.
- b. Mejoramiento y adecuación de espacios.
- c. Proyección para implementar espacios deportivos.
- d. Etc.

### **IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

#### **PERFIL BÁSICO DEL EDUCANDO (Pág. 13 y 14)**

Se lo ha clasificado en tres aspectos: social, científico y personal.

**Aspecto Social:**

- Desarrollarse como un joven libre y participativo.
- Relacionarse fraterna y solidariamente con sus semejantes.
- Ser democrático en su intervención activa y directa como un miembro de un grupo.
- Demostrar capacidad de autocontrol y dominio de sí mismo.
- Defensor de los derechos humanos.

**Aspecto Científico:**

- Tener un pensamiento crítico y creativo, capaz de analizar los elementos componentes de la realidad.
- Demostrar un alto nivel académico en su desarrollo intelectual.
- Tener un alto desarrollo psicomotor.

**Aspecto Personal:**

- Comprometido con los valores morales y cívicos y forjador de una sociedad democrática y humanista.
- Expresarse libremente e imaginativamente.
- Asumir una actitud de liderazgo.
- Tener alto sentido de pertenencia y autoestima.
- Asumir una actitud favorable al cambio social.
- Tener un ideal de vida.
- Demostrar capacidad de autocontrol y dominio de sí mismo.
- Asumir una actitud de respeto y alto sentido de responsabilidad.
- Demostrar autonomía en la toma de decisiones.
- Asumir actitudes positivas hacia el trabajo valorándolo, como auto-realización.

**PERFIL DEL DOCENTE (pág. 16)**

Se ha considerado tres aspectos: personal, profesional y social.

**Aspecto Personal:**

- Ser responsable y respetuoso.
- Demostrar equilibrio y madurez emocional
- Demostrar liderazgo y auto desarrollo permanente.

**Aspecto Profesional:**

- Disposición por la innovación, la investigación y la informática.
- Tener pensamiento crítico y creativo.
- Demostrar una aplicación eficaz de la psicología en la comunicación y en el aprendizaje.
- Tener alta sensibilidad a las actividades culturales, de recreación y deporte.
- Tener una alta formación científica, técnica y humanística.
- Demostrar los manejos suficientes de la tecnología educativa.
- Ser un orientador y facilitador del aprendizaje.
- Tener capacidad para analizar y aplicar innovaciones pedagógicas.
- Demostrar capacidad y conocimiento adecuado de las técnicas participativas y grupales.

**Aspecto Social:**

- Demostrar una actitud democrática.
- Demostrar disposición para trabajar en equipo.
- Demostrar actitud solidaria.
- Tener sensibilidad al cambio social.
- Asumir una actitud favorable frente a la defensa de los derechos humanos y al equilibrio ecológico.
- Demostrar alta identificación con la cultura y valores nacionales

**PERFIL DE LAS AUTORIDADES (Pág. 17)**

- Responsable y democrático.
- Accesible a las propuestas de cambios.
- Ser solidario

- Defensor de la naturaleza y los Derechos Humanos.
- Participativo con los grupos de trabajo.
- Respetuoso de las costumbres e identidad nacional.
- Conocer la problemática educativa Institucional, local y nacional.
- Proponer y admitir innovaciones pedagógicas.

### **PERFIL DE LOS PADRES DE FAMILIA (Pág. 17)**

- Comprometido con el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.
- Conocedor de las normas y reglamentos institucionales.
- Promotor de cambios favorables en la institución.
- Impulsador de las propuestas innovadoras en el campo educativo.
- Alto nivel crítico patriótico.
- Modelo de trabajo y responsabilidad para sus hijos.
- Colaborador permanente del maestro en la solución de problemas educativos.
- Relacionarse permanentemente con todos los miembros de la institución.
- Participativo en actos orientados a la información y formación, relacionados con aspectos pedagógicos, culturales, cívicos y sociales.

### **COMPONENTES DE LA GESTION INSTITUCIONAL (Pág. 54)**

#### **Principios de la gestión educativa**

Copiado textualmente del documento: *“La gestión educativa será fundamental en el cumplimiento de los propósitos a conseguir dentro del PEI, la misma que se realiza la mayor participación de los padres de familia, alumnos y profesores, donde las autoridades serán los conductores del pensamiento de los diversos estamentos educativos hacia la comunidad en base al respeto de la diversidad política, cultural, religiosa o económica”.*

Estos puntos del Proyecto Educativo Institucional tienen muchas palabras claves de gestión, liderazgo y valores; pero, la mayoría se han quedado ahí, donde se las encontró como letra muerta. Vale indicar que ha sido muy pobre el enfoque de liderazgo en el PEI de la institución.

Se recomienda a la institución que al concluir su período de vigencia, el PEI debe ser evaluado, a fin de corregir, mejorar y actualizar según las necesidades presentes

y futuras, el planteamiento del PEI para el siguiente quinquenio, tomando en consideración las normativas, códigos, leyes y reglamentos vigentes que delinear la tarea educativa en función del estudiante y que evidencie un verdadero liderazgo educativo.

#### **5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores**

Revisando el reglamento interno en vigencia del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, se ha constado que algunos literales de los diferentes artículos relacionados con los deberes y atribuciones de los miembros de la comunidad educativa, tienen referencia más a valores que a gestión y liderazgo. A continuación se los transcribe textualmente:

##### **De los profesores:**

Lit. b. Constituirse ante sus alumnos en ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación. Pág. 12 y 13.

Lit. q. Constituirse en ejemplo de buenas relaciones y trato cordial entre compañeros, dentro y fuera del establecimiento. Pág. 14

##### **De la secretaria:**

Lit. h. Mantener buenas relaciones con el personal docente, administrativo, de servicio, autoridades, alumnado y padres de familia. Pág. 16

##### **Del oficinista I:**

Lit. f. Atender con oportunidad, cortesía y responsabilidad a profesores, alumnos, padres de familia y público en general. Pág. 17

##### **De la colectora:**

Lit. w. Mantener buenas relaciones con directivos, personal docente, administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia y público en general. Pág. 19

##### **Del bibliotecario:**

Lit. j. Mantener buenas relaciones con directivos, personal docente, administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia y público en general. Pág. 20

**Del jefe de laboratorio:**

Lit. e. Mantener buenas relaciones con las autoridades, personal docente, administrativo, de servicio, alumnado y padres de familia. Pág. 20

**De los conserjes:**

Lit. c. Mantener buenas relaciones con directivos, personal docente, personal administrativo, alumnado y padres de familia. Pág. 21

**Del guardián de bienes públicos:**

Lit. g. Mantener buenas relaciones con autoridades, personal docente, personal administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia y público en general. Pág. 22

**De los alumnos:**

Lit. a. Asistir puntualmente y uniformado a las labores diarias y/o actos que el establecimiento programe. Los días lunes y fechas cívicas con uniforme oficial íntegro. Pág. 22

**DE LOS ASPECTOS DE DISCIPLINA:**

Lit. c. Mantener relaciones de respeto y consideración con autoridades, personal docente, administrativo, de servicio y toda persona dentro o fuera del plantel. Pág. 23

**De los padres de familia:**

Lit. b. Constituirse en ejemplo permanente de moral y urbanidad. Pág. 29

Estos literales dan la pauta para evidenciar que la institución dispone de un reglamento interno de larga vida institucional (Reglamento aprobado mediante Resolución Nro. 10-DPEL-1995-04-24) y que requiere con urgencia una actualización, se recomienda para ello a la institución, tomar en cuenta regulaciones de liderazgo y valores fundamentales en el proceso educativo de una institución educativa que pretende la excelencia. El reglamento en vigencia más bien indica los deberes y atribuciones de los miembros de la institución y las sanciones a los estudiantes enmarcadas en procesos caducos, sin evidencias de un liderazgo efectivo. Es un instrumento netamente administrativo.

### **5.1.7. Valores institucionales**

Se viven valores institucionales de manera poco frecuente y estable, evidenciándose en algunas ocasiones que el ejercicio de los valores institucionales disminuye abruptamente, lo que genera un clima de incertidumbre; cuando lo correcto sería un crecimiento y una permanencia de los mismos en la vida institucional. Adicionalmente, en muchos de los casos la práctica de valores no va acompañada de liderazgo, recomendando este aspecto a la institución puesto que sería de vital importancia y que marcaría un crecimiento sostenido de la práctica de valores en una comunidad educativa.

## **5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.**

Toda entidad debe tener su estructura organizativa, mucho más si se trata de una entidad educativa que conjuntamente con la familia constituyen el núcleo principal del crecimiento cognoscitivo, afectivo y motriz del ser humano. Dependiendo de cómo este organizada la entidad será su prestigio y valoración dentro de la sociedad. Además es de vital importancia para el crecimiento y modernización de la misma. Muchas entidades educativas carecen de una buena estructura organizativa que influye en los resultados obtenidos a lo largo de su vida como tal. Al tener claro las aristas de la entidad educativa como son misión, visión, organigrama, funciones de todos y cada uno de sus miembros, funciones de sus áreas y departamentos y todo cuanto conlleva una estructura organizativa se puede llegar al real cumplimiento de los objetivos de dicha institución. El Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, como unidad educativa tiene la siguiente estructura organizativa:

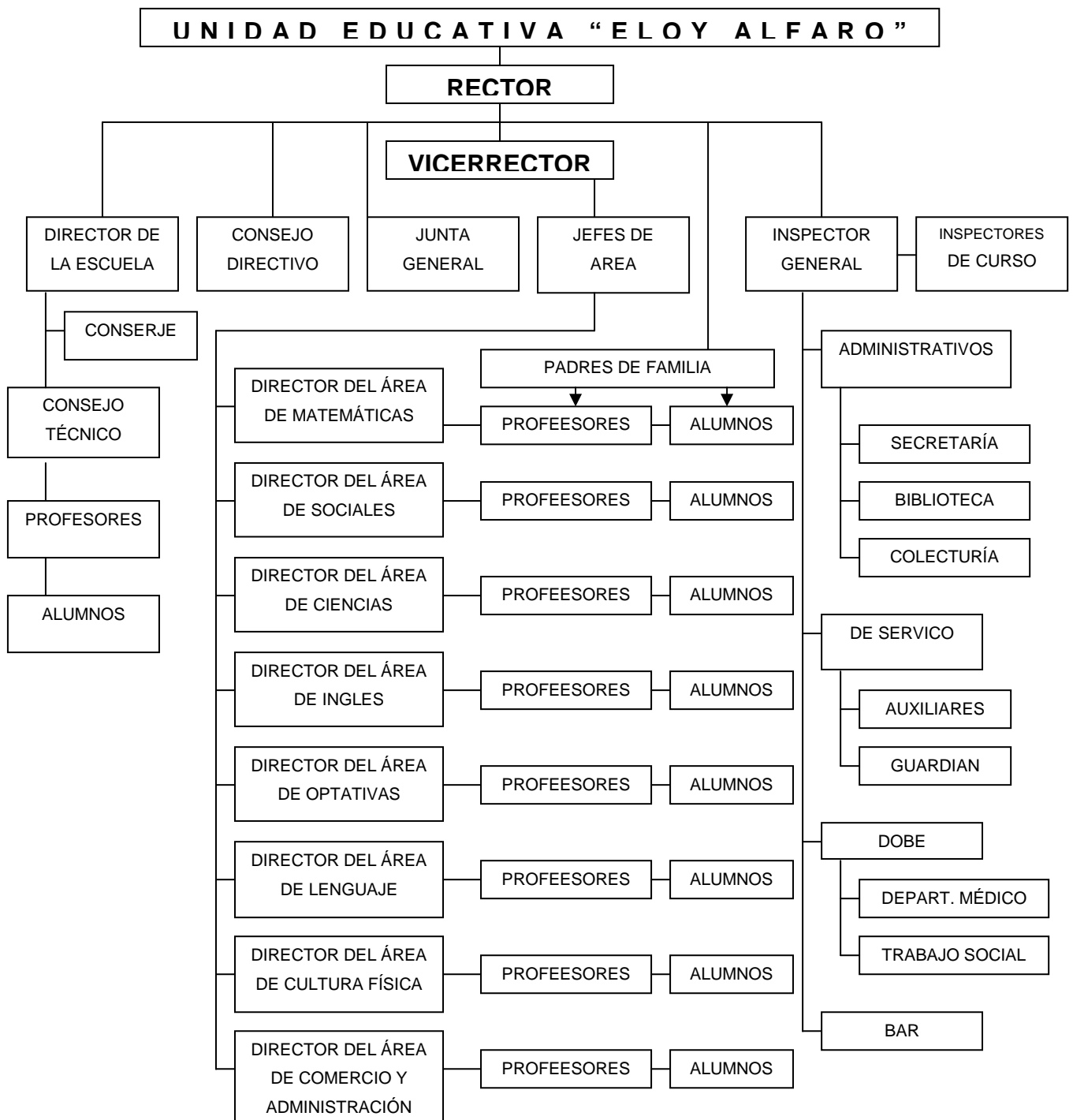
### **5.2.1. Misión y visión.**

El Colegio Nacional “Eloy Alfaro” de Cariamanga, tiene como misión preparar bachilleres con una formación integral (técnica, científica y humanista) que les permita desarrollarse como ciudadanos honestos y / o continúen sus estudios superiores brindando un aporte positivo al desarrollo del país.

La visión del Colegio Nacional “Eloy Alfaro” de Cariamanga, es: “liderar el desarrollo socio-educativo en el Sur Oriente Ecuatoriano, dotada de estructura física, tecnología curricular y humana (Maestros capacitados, alumnos críticos y padres de

familia comprometidos con la problemática institucional) capaces de entender y enfrentar los retos que exige la sociedad actual.

### 5.2.2. El Organigrama.



### **5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.**

De acuerdo al Reglamento interno aprobado mediante Resolución Nro. 10-DPEL-1995-04-24. En el colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga se desprenden los siguientes organismos:

- Consejo Directivo.
- Junta General de Directivos y Profesores.
- Junta de Profesores de Curso.
- Junta de Directivos de Área.
- Junta de Profesores de Área.
- Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Secretaría.
- Colecturía.
- Biblioteca.
- Servicios Generales.
- Unidades de Producción.

Dichos organismos tienen determinadas funciones que se encuentra detalladas en el mismo reglamento interno. Es importante anotar que no se cuenta con un manual o reglamento de funciones por áreas de trabajo y departamentos específicamente, solo se cuenta con lo que versa en el reglamento interno, cuya última modificación se realizó en el año 1995.

En dicho reglamento se detalla las funciones que tienen, la Junta de Profesores de Área y del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

### **DE LA JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA**

Art. 17. Son funciones y atribuciones de la Junta de Profesores de Área a más de las señaladas en los Art. 114-115 del Reglamento General de la Ley de Educación, Cultura y Deportes las siguientes:

- a. Conocer el cronograma de actividades específicas para cada trimestre, y presentar al Vicerrector, para cumplir y hacer cumplir en las

respectivas Áreas.

- b. Mantener control permanente en el desarrollo Técnico-Pedagógico a los profesores de cada Área.
- c. Observar al profesor que no cumpla con las disposiciones Técnico-Pedagógicas por el Director de la respectiva Área.
- d. Informar al Rector para que tome medidas necesarias según el caso lo amerite.
- e. Es obligatorio por parte de cada miembro del Área la presentación de cuestionarios, banco de preguntas y temarios en general para exámenes trimestrales y finales, para que sean analizados por la respectiva Junta de Área de acuerdo al Art.115 de la Ley y Reglamento de Educación.
- f. Proponer temas de investigación con los que los alumnos participarán en las ferias juveniles, fiestas patronales y exposiciones en general.
- g. La Junta se reunirá por lo menos dos veces por trimestre, con el fin de analizar el avance de los planes y programas de estudio.
- h. Las Juntas de Área tendrán la facultad de crear Unidades de Producción para autofinanciarse.

#### **DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:**

Art. 20. Son funciones y atribuciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, a más de los determinados en los Art. 123-124-125-126 y 127 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, los siguientes:

- a. Presentar el Plan Anual de trabajo al Consejo de Orientación para su estudio y aprobación correspondiente, hasta la tercera semana de iniciadas las clases.
- b. Adjuntar o preparar los instrumentos necesarios para las funciones de

orientación en las diversas Áreas.

- c. Presentar informe de seguimiento de sus alumnos cuando el profesor guía o la Junta de curso así lo requiera.
- d. Mantener relaciones permanentes con Instituciones Sociales, Médicas, Culturales y otras que se creyere conveniente.
- e. Mantener comunicación permanente con los Padres de Familia cuando los casos lo requieran, y, llevar el registro de entrevistas correspondientes.
- f. Evaluar trimestralmente el plan de trabajo anual del Departamento e informar por escrito al Vicerrector.
- g. Realizar sesiones periódicas de trabajo con sus miembros y elaborar el acta pertinente.
- h. Presentar el informe trimestral y anual al Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- i. Cumplir las demás obligaciones determinadas en el Reglamento Interno y las disposiciones de las Autoridades.
- j. Implantar sistemas de conferencias, mesas redondas sobre temas de carácter médico, dental, social, psicológicos que contribuyan a la educación para la salud.
- k. Mantener el contacto permanente con autoridades, profesores guías y profesores de curso, para detectar casos de estudiantes como bajo rendimiento, mala conducta, exceso de faltas y casos especiales, y buscar la debida solución.

Se recomienda a la institución la elaboración de un manual de funciones por áreas y departamentos que facilitará el trabajo de cada uno de sus miembros, manejando lineamientos consensuados y estandarizados.

### **5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

Según afirma Tania Valdivieso G. en la Guía Didáctica de Gerencia Educativa, página 36, el clima escolar se suele identificar con el ambiente físico, social y académico del establecimiento docente y tiende a cambiar con más facilidad.

Como consecuencia de todo lo manifestado anteriormente y de lo observado en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, el clima institucional y convivencia en valores se vive de manera recelosa, no siempre se evidencian claras muestras de un verdadero sentimiento de compromiso con la práctica de los valores, existen muchas manifestaciones de antivalores en algunos de los miembros de la comunidad educativa, convirtiendo al clima laboral en una constante camisa de fuerza, que limita la transparencia de los sentimientos y la entrega de los mismos hacia los demás de una forma natural y espontánea.

#### **5.3.3. Dimensión pedagógica curricular y valores**

El profesionalismo del personal docente es de destacar en el ámbito de actualización pedagógica, existe un deseo de superación constante en un porcentaje importante de los miembros docentes, tanto es así que muchos han optado por seguir preparándose, obteniendo títulos de cuarto nivel. Esto conlleva a que buena parte de estos maestros, mejor capacitados y con nuevas experiencias adquiridas, cambien su manera de ver el mundo educativo y su entorno, mejorando su capacidad de tolerancia y reflexión, lo que permite la práctica y ética de valores. De ser esto una realidad para todo el conglomerado docente, podría mejorar sustancialmente el ambiente laboral de la institución.

#### **5.3.4. Dimensión organizativa operacional y valores**

Lamentablemente dentro de los instrumentos y material de planificación educativa, no existe una dimensión organizativa operacional en función de valores y liderazgo, pues éstos se orientan únicamente al ámbito curricular donde se especifica solamente contenidos de las distintas asignaturas. Esto crea, como se manifestó anteriormente, un clima denso y desagradable en las actividades cotidianas y planificadas de la institución.

### **5.3.5. Dimensión administrativa y financiera y valores**

La dimensión administrativa y financiera deja mucho que desear, sobre todo en la práctica de valores, como es el servicio oportuno, generoso, profesional y humano a los integrantes de la comunidad educativa, especialmente, en cierto personal administrativo de la institución, que necesariamente requiere de manera urgente un curso intensivo de relaciones humanas y valores.

Es por eso que el liderazgo administrativo raya con el autoritarismo. De acuerdo a la forma de pensar de algunos miembros de la comunidad educativa, creen que la institución es de su propiedad, y consecuentemente hacen mal uso del tiempo, infraestructura y materiales que son de la institución.

### **5.3.6. Dimensión comunitaria y valores**

El colegio despunta en el ámbito local y provincial a todo nivel, evidenciándose una especie de liderazgo que se conjuga con el esfuerzo de docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad. Permitiendo que los jóvenes se destaquen académica, cultural y deportivamente, estimulando y motivando la práctica constante de valores para conseguir el éxito y la promesa de ser mejores en esta era del conocimiento y la tecnología.

## **ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Los instrumentos de gestión educativa; la estructura organizativa; y, el clima escolar y convivencia con valores se conjugan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), instrumento fundamental que toda institución educativa debe manejar de acuerdo al tiempo para el que fue concebido, realizando los cambios necesarios y de acuerdo a los lineamientos educativos que la educación versátil e integradora lo requiere. Se recomienda que el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, requiere una actualización urgente y profundo análisis de su PEI, el mismo que manifieste el sentir de toda la comunidad educativa, siempre alineado con los valores como parte fundamental de la gestión y liderazgo educacional.

Por lo tanto como alternativas de solución, se promoverá la activación y optimización de los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa del colegio, a través de los directivos y los miembros del departamento de planificación, puntualizándose en el mejoramiento de los instrumentos de gestión educativa y materiales de planificación, en los plazos idóneos para cada uno de ellos en función de su naturaleza e importancia.

## **5.4. ANÁLISIS FODA**

### **5.4.3. Fortalezas y debilidades**

Al hacer el análisis de las fortalezas y debilidades se ha podido encontrar más debilidades que fortalezas, sin embargo las fortalezas que posee la institución son primordiales para su funcionamiento y posicionamiento en la localidad, gracias a su prestigio adquirido a lo largo de su historia institucional.

Tanto las fortalezas como las debilidades que se detallan en la matriz FODA, se deben a un análisis previo de los directivos que formularon el PEI vigente y también de la observación directa del investigador. Se debe tomar mucha atención a lo manifestado en la matriz ya que son asuntos de fondo que hacen la diferencia entre un centro educativo y otro.

### **5.4.4. Oportunidades y amenazas**

Cuando se presentan las oportunidades también se presentan las amenazas, son manifestaciones que van de la par, es por eso que se debe manejar con mucha prudencia estos dos factores que ayudan o disminuyen el normal funcionamiento de una institución. Parte de las oportunidades se dan por la ubicación y prestigio del establecimiento, mientras que las amenazas crecen a medida que la sociedad se desarrolla y se globaliza.

En la matriz FODA se especifican dichas oportunidades y amenazas que la institución educativa posee o se ha determinado tanto en el análisis del PEI como de la observación del investigador.

### 5.4.5. Matriz FODA

Matriz 1

#### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de trabajo de la Comunidad Educativa.</li> <li>2. Liderazgo interinstitucional gracias a su prestigio histórico.</li> <li>3. Personal docente capacitado, con deseos de superación.</li> <li>4. Comunidad educativa con conocimiento y práctica de valores.</li> <li>5. Infraestructura adecuada con espacios físicos suficientes.</li> <li>6. Cobertura total de personal administrativo que requiere la institución.</li> <li>7. Recursos didácticos actualizados.</li> <li>8. Planta física adecuada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales de los miembros de la institución con personajes representativos de la comunidad.</li> <li>2. Colaboración de los padres de familia.</li> <li>3. Demanda estudiantil dispuesta al cambio.</li> <li>4. Facilidad para firmar convenios con otras instituciones educativas para capacitar a los docentes y personal administrativo y de servicio.</li> <li>5. Colaboración y apertura de instituciones gubernamentales y no gubernamentales (ONGS)</li> <li>6. Incorporación de nuevas tecnologías educativas en el ámbito nacional y provincial.</li> <li>7. Interacción de la comunidad educativa con la sociedad.</li> <li>8. Acceso a la utilización y manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.</li> </ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobreprotección a los alumnos por una inadecuada aplicación en el sistema evaluativo.</li> <li>2. Deficiencia de hábitos de estudio que ocasiona el bajo rendimiento de los alumnos.</li> <li>3. Estancamiento del departamento de planeamiento que impide la actualización de reglamentos, normativas y proyectos.</li> <li>4. Escasa comunicación y coordinación.</li> <li>5. Escaso mobiliario e infraestructura acorde a las necesidades actuales.</li> <li>6. Espacios deportivos insuficientes para el número de alumnos.</li> <li>9. Escasa difusión de actividades ante la comunidad.</li> <li>10. Escasa promoción de talentos artísticos.</li> <li>11. Inadecuada aplicación de códigos, reglamentos, leyes y manuales.</li> <li>12. Bajo rendimiento estudiantil, por la carencia de valores.</li> <li>13. Frecuencia de conflictos interpersonales entre los miembros de la institución.</li> <li>14. Relaciones humanas deficientes.</li> <li>15. Autoritarismo y prepotencia en las autoridades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pandillas juveniles.</li> <li>2. Proliferación de centros nocturnos.</li> <li>3. Mal uso de las TIC's.</li> <li>4. Funcionarios corruptos.</li> <li>5. El consumismo de la globalización.</li> <li>6. La pérdida de identidad cultural.</li> </ol>

16. Pérdida de civismo por parte del alumnado.	
--	--

Elaborada la matriz FODA, permite encuadrar la investigación cuya importancia radica en saber cómo se encuentra a priori la institución, esto da un panorama significativo para poder encaminar la propuesta de mejora de acuerdo a las debilidades y los resultados deficientes obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad educativa.

## 5.5 ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE RESULTADOS:

A continuación se detallan los resultados del estudio, cuyas tablas son:

### 5.5.1 Encuesta a Directivos

#### Pregunta 1

#### **FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.**

tabla 1

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	33
b. Coordinadores de área	4	67
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Con relación a la organización de los equipos de trabajo de la institución los directivos manifiestan en un 67% que están organizados por coordinadores de área y el 33% que es el rector quien organiza las tareas en una reunión general. Se evidencia que hay un porcentaje significativo de directivos que conocen que quien debe organizar las tareas son los coordinadores de área, dependiendo de la reglamentación establecida para ello y tomando en cuenta las necesidades de la institución en una reunión general cada trimestre.

## Pregunta 2

**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

tabla 2

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	1	17
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	1	17
e. No contestan	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Para medir el tamaño de la organización el 67% de los directivos manifiesta que son los resultados obtenidos en la institución los que se deben tomar en cuenta; el 17% el número de miembros de la institución, así como en otros aspectos uno de los encuestados indica que se debe tomar en cuenta a los objetivos no la cantidad sino la calidad que se pretende como organización. Se debe indicar que existe un real conocimiento por parte de los directivos que son los resultados obtenidos en la institución el aspecto más importante que se debe tomar en cuenta para medir el tamaño de una organización, en este caso en una institución de nivel medio.

## Pregunta 3

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

tabla 3

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	4	67
b. No	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

El 67% de directivos opina que las tareas de los miembros de la institución están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos y el 33% que no. Evidenciando que en la institución no todos los directivos conocen la existencia de un manual de normas, reglas y procedimientos.

Pregunta 4

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Tabla 4

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	-	-
b. Rector	5	83
c. Consejo Directivo	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Se evidencia que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en la institución, de acuerdo a las respuestas dadas por los directivos consultados, en un 83% por el rector y el 17% opina que por el consejo directivo. Se concluye que los directivos manejan en este aspecto una clara visión de quien lidera la toma de decisiones en una institución educativa, de acuerdo a las leyes y normas establecidas para el efecto tomando en cuenta el visto bueno del consejo directivo.

Pregunta 5

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Tabla 5

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33
b. No	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos por parte de los directivos de la institución en un 67% es negativa, y en un 33% es positiva. Esto quiere decir que la mayoría de directivos tiene claro que no se puede delegar a un grupo de colaboradores la resolución de conflictos, que promuevan soluciones

pertinentes y oportunas, ya que siempre el líder es el responsable directo de tomar estas decisiones con el apoyo o asesoramiento de sus colaboradores.

#### Pregunta 6

#### **SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.**

Tabla 6

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	50	1	17	-	-	2	33
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	17	4	67	-	-	1	17
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33	-	-	1	17
d	Trabajo en equipo	1	17	1	17	-	-	4	67
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	17	2	33	-	-	3	50
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	2	33	-	-	4	67
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	2	33	-	-	2	33

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

La administración y liderazgo del centro educativo investigado promueve siempre, según los directivos, la excelencia académica y la capacitación continua de los docentes en un 50%; a veces en un 67% el desarrollo profesional de los docentes; a veces en un 33% la capacitación continua de los docentes, la vivencia en valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Con lo que queda evidenciado que existen diferentes opiniones por parte de los directivos de la institución, no hay una clara visión grupal de lo que promueve la administración y liderazgo del colegio, que se comprueba en los porcentajes de la columna de quines no respondieron, siendo el trabajo en equipo y la participación de los padres

de familia en las actividades programadas las más altas con un 67%, la vivencia de valores institucionales y personales en un 50%. Por lo tanto es importante manejar objetivos comunes para llegar a la consecución de los mismos, manteniendo un panorama claro y preciso de lo que quiere la institución se puede llegar al éxito educativo, caso contrario se constituirá en un problema.

#### Pregunta 7

### **HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Tabla 7

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	2	33	-	-	2	33
b	Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	-	-	4	67	-	-	2	33
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33	4	67	-	-	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	-	-	3	50	-	-	3	50
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33	2	33	-	-	2	33

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Con relación a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 67% opina que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y se adquieren a partir de la experiencia, el 50% que se desarrollan con estudios en gerencia, el 33% que son innatas y que se adquieren con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; Se evidencia un valor muy bajo con relación a la respuesta adecuada que concuerde con la teoría, puesto que el líder tiene sus habilidades innatas que las desarrolla de acuerdo a su capacitación continua combinando la práctica, la teoría y la reflexión.

Teniendo un claro enfoque de lo que es un líder y como se construye en toda la extensión de la palabra, los directivos podrán enfrentar los retos que la nueva educación demanda.

#### Pregunta 8

### PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Tabla 8

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	67	2	33	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	3	50	-	-	3	50
c	La mejora de los mecanismos de control	1	17	2	33	-	-	3	50
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	-	-	-	-	2	33

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los directivos del colegio en un 67% siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, así como la existencia de ambientes cordiales de trabajo. A veces en un 50% la disminución del número de estudiantes por aula. Como conclusión los directivos del establecimiento no están claros en las directrices que se promueven para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar ya que un 50% no responde a los literales b y c que son de suma importancia para este fin.

## Pregunta 9

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN.**

Tabla 9

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	50	1	17	-	-	2	33
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	17	1	17	-	-	4	67
c	De coordinación (departamentos, equipo docente, etc.)	-	-	3	50	-	-	3	50
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	33	1	17	-	-	2	33
e	Otros (¿cuáles?)	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

De las respuestas dadas por los directivos con relación a los órganos escritos que se encuentran en la institución indican en un 50% que siempre se encuentran los de dirección, y en un 33% los técnicos; en un 50% a veces los de coordinación. Esto más los porcentajes de abstención deja evidenciar que hay muy poca cultura de manejo de órganos escritos por parte de los directivos, relacionados con la gestión, coordinación, dirección y la parte técnica, los mismos que deben ser conocidos y manejados por todos y cada uno de los miembros directivos. O a su vez indican la carencia de los mismos dentro de la institución.

Esto evidencia que no hay un claro panorama de los organismos existentes en la institución, remarcando un problema de fondo relacionado a la gestión educativa que no está funcionando adecuadamente dentro de dicho colegio.

## Pregunta 10

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.**

Tabla 10

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	17	5	83	-	-	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	-	-	3	50	-	-	3	50
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	17	2	33	1	17	2	33
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	17	3	50	-	-	2	33

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores, según el 83% de los encuestados, es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, según el 50% es establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, y el 33% indica que es tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. En tal virtud no existe un claro conocimiento por parte de los directivos de las funciones que cumple la junta de profesores, evidenciando así mismo la poca socialización y conocimiento de los reglamentos

donde se definen las funciones de dicho organismo. Debiendo ser éste un ciclo completo de realimentación desde los directivos hacia los profesores y viceversa.

#### Pregunta 11

#### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Tabla 11

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67	2	33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83	1	17
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	33	4	67
d	Mantener actualizada la metodología	5	83	1	17
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	50	3	50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	17	5	83
h	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33	4	67

j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50
---	---	---	----	---	----

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Al consultar sobre los departamentos didácticos y sus acciones, el 67% de los directivos manifiestan que son dichos departamentos los que se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 83% señalan que su tarea es formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución y mantener actualizada la metodología; mientras que el 67% indica que los departamentos didácticos no se están encargando de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y tampoco los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. También el 83% indica que no están elaborando una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Esta situación pone de manifiesto que no está clara la organización departamental y sus correspondientes funciones.

#### Pregunta 12

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Tabla 12

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	2	33

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Con relación a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, el 67% de los directivos manifiesta, que dicha gestión en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y

potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Si bien la mayoría esta de acuerdo con el enunciado, hay un porcentaje minoritario que no tiene claro la gestión pedagógica en la institución, asunto que debe preocupar a las autoridades puesto que en cierto grado no están de acuerdo con la función que cumple la gestión pedagógica a través de los organismos creados para el efecto.

### Pregunta 13

#### **MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Tabla 13

<b>Orden</b>	<b>Material de planificación</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	Reingeniería de procesos	1	17	5	83
b	Plan estratégico	4	67	2	33
c	Plan operativo anual	5	83	1	17
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83	1	17

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Dentro del material de planificación educativa, según el 67% de los encuestados sí existe un plan estratégico, según el 83% hay un plan operativo así como proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes. Pero el 83% indica que no existe una reingeniería de procesos. Lo que deja claro que sólo se encuentra el material de planificación educativa, sin saber a ciencia cierta si éste se utiliza o no, y si sus objetivos y cometidos se han cumplido, quedando también evidenciado que en algunos casos este material sólo constituye un documento de escritorio.

#### 5.5.2 Encuesta a Docentes

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 14

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	6	24	15	60	4	16	-	-
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	36	13	52	3	12	-	-
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	56	11	44	-	-	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	32	15	60	2	8	-	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	12	20	80	1	4	1	4
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	32	14	56	2	8	1	4
7. En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	76	4	16	1	4	1	4
8. Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12	13	52	9	36	-	-
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	4	16	12	48	9	36	-	-
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	3	12	17	68	5	20	-	-
11. Admiro el liderazgo gestión de las autoridades educativas.	3	12	16	64	5	20	1	4
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director / rector del centro educativo.	11	44	12	48	2	8	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	24	13	52	6	24	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	12	48	7	28	4	16	2	8
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	20	14	56	6	24	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	6	24	16	64	3	12	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

De la encuesta a los docentes es importante recalcar que la mayoría de respuestas proporcionadas por los mismos se encuentra dentro del rango intermedio; así pues

el 60% de los profesores manifiesta que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. El 80% de los profesores encuestados señala que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta implantar nuevos métodos de enseñanza. El 56% de docentes indica que a veces se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 68% de la plana docente encuestada remarca que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Adicionalmente, el 48% de los docentes afirma que a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo. Así mismo, el 52% indica que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 56% de los docentes concuerda en que a veces se realizan en el establecimiento actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; y, por último el 64% está de acuerdo en que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Estos resultados matemáticos indican que dentro del establecimiento existe un marcado desnivel en las opiniones de los profesores con relación a la gestión, liderazgo y valores que se manifiestan en la institución, evidenciando cierta inconformidad con la práctica de los mismos.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 15

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	13	65	-	-
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	-	-	20	100	-	-
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.	7	35	13	65	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	18	90	-	-
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45	10	50	1	5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25	15	75	-	-
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	13	65	-	-
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	15	75	-	-
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	14	70	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	7	35	-	-
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	10	50	10	50	-	-
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	9	45	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	11	55	-	-
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	11	55	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

De las encuestas realizadas a los estudiantes se desprende, como punto importante, que el 100% coinciden en que a veces las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, el 90% dice que rara vez se llevan a cabo nuevas

ideas en las clases, el 75% que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, de igual forma el 75% que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 70% indica que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 65% señala que el rector a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; Además, el 65% indican que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, en un 50% coinciden en que siempre es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

Con respecto al resto de preguntas aplicadas en la encuesta a los estudiantes se deja evidenciar que existe una clara división con los asuntos y actividades enfocadas en ellas, ya que no hay un porcentaje mayoritario en las respuestas a las mismas. Se podría decir que los estudiantes están de acuerdo en cierta parte con el manejo del establecimiento por parte de los directivos y profesorado del mismo, pero el hecho de que todos indiquen que las autoridades a veces hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes deja mucho que pensar, indicando de esta forma que existe a nivel docente un ambiente de desacuerdo con el manejo del diálogo educativo que debe de primar entre los miembros de la comunidad.

#### 5.5.4 Padres de familia

##### Pregunta 1

## VALORES QUE PRACTICA EN SU HOGAR.

Tabla 16

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Respeto	14	93
Solidaridad	13	87
Tolerancia	7	47
Justicia	11	73
Otros	2	13

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Los padres de familia consultados con relación a la práctica de valores dentro de su hogar, en un 93% manifiestan que el respeto es el valor que más se practica, el 87% la solidaridad, el 73% la justicia y el 47% la tolerancia. Valores que demuestran que en los hogares existe un claro manejo de virtudes y valores que son de mucha importancia para la formación integral del talento humano.

### Pregunta 2

## ACTUACIÓN CUANDO REPRENDE A SU HIJO.

Tabla 17

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Autoritario	1	7
Con justicia	13	87
Benevolente	4	27
Persuasivo	4	27

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Las respuestas dadas por los padres de familia al consultarles como actúan cuando reprenden a su hijo son las siguientes: el 87% actúa con justicia, el 27% con benevolencia, el 27% son persuasivos y el 7% autoritarios. Esto quiere decir que dentro de los padres de familia existe un buen conocimiento de cuales son las pautas para guiar y orientar a sus hijos, enmarcándose siempre en la vivencia de valores.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Tabla 18

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No resp.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3. Los problemas escolares los resuelve a través de diálogo.	13	87	2	13	-	-	-	-
4. Interactúa con los directivos de la institución educativa.	2	13	11	73	2	13	-	-
5. Los métodos y técnicas de enseñanza estimulan a su representando.	8	53	7	47	-	-	-	-
6. Los métodos y técnicas de enseñanza les enseña a conocer en su vida diaria.	10	67	5	33	-	-	-	-
7. Participa en las actividades extra curriculares.	4	27	6	40	2	13	3	20
8. Conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo.	11	73	4	27	-	-	1	7
9. Asume usted que el amor es base del desarrollo continuo de su hijo.	15	100			-	-	-	-
10. Refleja usted honestidad en sus actuaciones.	13	87	2	13	-	-	-	-

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Las declaraciones dadas por los padres de familia en este bloque nos indican que el 100% asume que el amor es la base del desarrollo continuo de los hijos; el 87% resuelve los problemas escolares con el diálogo, reflejando honestidad en sus actuaciones; el 73% conoce sus deberes y derechos como representante de su hijo; y, el 73% a veces interactúan con los directivos de la institución educativa. Estos indicadores demuestran que dentro de los hogares existe una base sólida de valores, transmitiendo los mismos a sus hijos para el desarrollo ético y moral que debe iniciar en el núcleo social que es el hogar. Sin embargo no existe una excelente participación por parte de los padres con la institución.

#### 5.5.5 De la entrevista a Directivos

##### Matriz 2

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	%	Respuesta Débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	67	2	33
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-	-	6	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100	-	-
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83	1	17
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	-	-	6	100
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	-	-	6	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100	-	-
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	83	1	17

Fuente: Colegio Nacional Eloy Alfaro

Autor: Carlos Jiménez

Al analizar las respuestas de la entrevista que se hiciera a los directivos, en algunos casos fueron muy positivas, cuando se preguntó con relación a la comunicación y en qué se diferencia de la información, el 67% de los directivos indicó positivamente saber qué es y en qué se diferencia la comunicación de la información. Con relación

a la pregunta de las características de un líder, el 83% manifestó conocer de dichas características, y el 100% sabe cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, señalando como aspecto medular en el arbitrio de dichos conflictos el diálogo y la comunicación. En lo que respecta a los valores que predominan en los profesores y alumnos, también el 100% tiene claro cuáles son. Sin embargo hubo algunas respuestas débiles por parte de los directivos, el 83% manifestó que existen antivalores en la institución, el 100% indicó que el centro educativo no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. El 100% no tiene claro cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, manifestando en algunos casos que es un liderazgo autoritario. Los directivos en su totalidad no tienen definidos cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, si bien hablaron de muchos valores importantes no coincidieron en una misma respuesta.

Es importante discutir que los puntos neurálgicos del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, se encuentran en los directivos y profesores, percibiéndose que los conflictos son más bien internos. Siendo los directivos y docentes los gestores y líderes de la educación, así como quienes deben practicar y promulgar la práctica constante de valores, es importante que este clima de conflicto interno sea superado y que se desarrolle un trabajo mancomunado al interior de la institución, entre directivos y profesores por el bienestar de todos deja mucho que pensar su actuar en esta institución educativa.

Existen muchos puntos positivos que se deben tomar en cuenta para poder potenciarlos, transformándolos en fortalezas institucionales, que mejoren el manejo interno y externo de la entidad educativa, y que la conduzcan hacia la excelencia. De este análisis o discusión de los resultados que arrojan los instrumentos recolectores de información, saldrán las conclusiones y recomendaciones, así como el proyecto de mejoramiento educativo.

## **Matriz de problemáticas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Estancamiento de los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa.	Falta de planificación de proyectos educativos	Desactualización pedagógica
	Instrumentos de gestión desactualizados	No existe una reingeniería de procesos
	Programas didácticos y planificación curricular inadecuada	Improvisación en la impartición de clases
Liderazgo autoritario por parte de las autoridades	Toma de decisiones unilaterales	Desacuerdos continuos en las relaciones con las autoridades
	Autoritarismo y prepotencia	Cumplimiento por obligación
	Pérdida de iniciativa por parte de los miembros de la institución	Escasa producción de ideas para el mejoramiento de la institución
Inadecuado manejo institucional de valores	Falta direccionalidad en la planificación de los ejes transversales (valores)	Enseñanza y práctica de valores inadecuada
	No se evidencia un claro predominio de los valores en los miembros de la comunidad	Antivalores
	Confusión en el desarrollo de los valores institucionales	Relaciones humanas deficientes

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

- En el Colegio Nacional “Eloy Alfaro” existe un estancamiento de los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa.
- El empoderamiento por parte de los directivos de las funciones que cumple la junta de profesores es escasa, evidenciando así mismo la poca socialización y conocimiento de los reglamentos donde se definen las funciones de dicho organismo.
- No hay un claro panorama en los directivos y docentes acerca de los organismos existentes en la institución, remarcando un problema de fondo relacionado a la gestión educativa que no está funcionando adecuadamente dentro de dicho colegio.
- Si bien el material de planificación educativa existe, no se sabe a ciencia cierta si éste se utiliza o no, y si sus objetivos y cometidos se han cumplido, quedando también evidenciado que en algunos casos este material sólo constituye un documento de escritorio.
- Se manifiesta un liderazgo autoritario por parte de las autoridades institucionales.
- Existe un inadecuado manejo institucional de valores, peor aún el Colegio Nacional “Eloy Alfaro” no tiene definidos cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar.
- Los estudiantes están de acuerdo en ciertos puntos con el manejo del establecimiento por parte de los directivos y profesorado del mismo, sin embargo el manejo del diálogo educativo que debe de primar entre los miembros de la comunidad no satisface sus expectativas.
- Existe una base sólida de valores en los padres de familia, transmitiendo los mismos a sus hijos para el desarrollo ético y moral que debe iniciar en el núcleo social que es el hogar.

## **RECOMENDACIONES**

- Es necesario reactivar y optimizar los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa, para mejorar el producto final de la institución.
- Debe existir un ciclo completo de realimentación, desde los directivos hacia los profesores y viceversa, respecto del conocimiento de los reglamentos donde se definen las funciones que cumple la junta de profesores y muchos otros organismos internos.
- Es importante que el clima de conflicto interno sea superado y que se desarrolle un trabajo mancomunado al interior de la institución, entre directivos y profesores por el bienestar de toda la comunidad alfarina, de esta forma se puede llegar a un modelo directivo más humanístico.
- Se debe trabajar en los ejes axiológicos de la educación, que dentro de la comunidad educativa de esta institución se ven disminuidos. Solo con la práctica constante se puede construir una sociedad diferente y con principios sólidos, para el mejoramiento de la misma.
- Dadas las falencias detectadas, se ha considerado necesario y viable recomendar la realización de conferencias, cursos y talleres de capacitación en los temas antes mencionados, dirigidos a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios de la institución; sin descuidar al resto de la comunidad educativa como son los estudiantes, padres de familia y/o apoderados.

## **7. PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **7.1. Título**

Taller sobre: Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga.

## **7.2. Presentación**

Una vez realizado el trabajo de investigación, se han evidenciado ciertas falencias en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro” de la ciudad de Cariamanga, en los ámbitos de gerencia, liderazgo y valores. Este proyecto pretende constituirse en una fuente de consulta, que aborde no solamente el análisis de los problemas detectados sino que proporcione pautas y mecanismos que coadyuven a superar dichos problemas y que conduzca a la institución dentro de un ciclo de mejoramiento continuo y progresivo.

Un análisis de esta naturaleza es de suma importancia y debería ser conducido en todas las instituciones educativas de nivel básico, medio y superior, pues permitiría detectar de manera oportuna cualquier situación conflictiva o problemática en estos ámbitos, y propiciaría no solamente la existencia de un ambiente laboral adecuado y motivante, sino también la colaboración comprometida de todos los integrantes de la comunidad educativa, para en un trabajo mancomunado perseguir y lograr las metas y objetivos institucionales.

Es además vital que los directivos del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, se preocupen por estar en concordancia con el entorno, manejando lineamientos apropiados en cuanto a gestión educativa, liderazgo y valores, elementos indispensables para la buena marcha de la institución.

## **7.3. Finalidad**

Siendo todo sistema o proceso, susceptible de perfeccionamiento y mejora continua, es importante realizar un proyecto de mejoramiento que logre aplacar de cierta forma los problemas señalados en la investigación realizada anteriormente con relación a la gestión administrativa del Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, para que la institución ingrese en un proceso de mejoramiento continuo que la catapulte a mantenerse como un centro de educación líder en la localidad y un referente en el ámbito provincial y nacional.

La finalidad del proyecto es propiciar un liderazgo participativo dentro de la institución que permita superar el clima de conflicto interno para el desarrollo de un trabajo mancomunado al interior de la institución, especialmente entre directivos, profesores sin descuidar a la comunidad educativa. Mediante la realización de talleres con temas específicos, que se desarrollarán a lo largo del año lectivo próximo. Así mismo establecer como premisa de todos los instrumentos de gestión y materiales de planificación educativa, los valores institucionales que debe manejar el colegio en todos sus campos de acción, mediante la inclusión de los mismos previo consenso de la comunidad educativa, evidenciándose en la práctica diaria de las actividades de todos sus miembros.

#### **7.4. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo General**

- Contribuir a través de talleres de gestión, liderazgo y valores al mejoramiento de la educación en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga.

##### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar la capacidad de educar con calidad y calidez a través de la práctica constante de los valores, sensibilizando a las autoridades y profesores de la institución.
- Promover el trabajo grupal como medio de socialización en las autoridades y docentes del plantel que permita mejorar la gestión y el proceso educativo.
- Promover todos los instrumentos de gestión y materiales de planificación educativa, un liderazgo participativo y los valores institucionales que debe manejar el colegio en todos sus campos de acción.

#### **7.5. Resultados esperados**

Aplicando estas alternativas de solución se podrá de manera gradual ir mejorando los conflictos y problemas internos de la institución. Adicionalmente, el robustecer los aspectos relacionados a gestión, liderazgo y valores, a la postre incidiría en una mejor calidad educativa, en un mejor rendimiento académico por parte de los estudiantes; y, permitiría que la institución se maneje dentro de parámetros de calidad competitivos con instituciones de nivel medio tanto nacionales como regionales.

## **7.6. Actividades**

Las actividades programadas se desarrollaran en talleres cuyas temáticas son:

1. Educar con calidad y calidez (valores):
  - 1.1. Educación en la práctica de valores y su ciclo de aprendizaje.
  - 1.2. Metodología en la educación de los valores.
  - 1.3. La prevención en la educación de los valores.
  - 1.4. Valores que se deben enseñar y practicar.
  
2. El paradigma del docente en el proceso del interaprendizaje (El maestro modelo):
  - 2.1. El maestro como modelo.
  - 2.2. El docente y el ambiente de aprendizaje.
  - 2.3. El docente y las nuevas tendencias educativas.
  - 2.4. Comunidad educativa generadora del conocimiento a través del ejemplo.
  
3. El trabajo grupal como medio de socialización:
  - 3.1. Los grupos sociales y el proceso grupal.
  - 3.2. Los grupos de trabajo en las instituciones educativas.
  - 3.3. El trabajo en equipo entre docentes.
  - 3.4. Potenciación del aprendizaje a través del trabajo grupal.
  - 3.5. El docente constructivista.

## **7.7. Metodología**

El proyecto consistirá en aplicar tres talleres con la participación activa de los directivos y docentes mediante el uso de conferencias, trabajos individuales y grupales, videos, dramatizaciones, así como el intercambio de experiencias, con temáticas específicas de gestión, liderazgo y valores educativos. Los talleres serán dados los días sábados cada dos semanas en dos meses. Cada taller tendrá una duración de cuatro horas, cuyo horario será de ocho de la mañana a doce y treinta de la tarde, manejando treinta minutos de receso.

### 7.8. Factibilidad

Al no existir un proyecto de este tipo que se ha realizado en el Colegio Nacional “Eloy Alfaro”, de la ciudad de Cariamanga, es muy importante incursionar en la aplicación de talleres de gerencia, liderazgo y valores educacionales. Es factible puesto que se cuenta con infraestructura acorde a las necesidades que se requieren, material bibliográfico, equipo de computación, internet, facilitadores.

### 7.9. Materiales

No.	UNID.	MATERIALES	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
1	2	Facilitadores	120,00	360,00
2		Útiles de escritorio	300,00	300,00
3	70	Copias (folletos)	3,00	210,00
4	70	Certificados	1,50	105,00
5		Refrigerios	4,00	280,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>1255,00</b>
6		Varios e imprevistos	200,00	200,00
			<b>TOTAL</b>	<b>1455,00</b>

### 7.10. Presupuesto

Los recursos económicos dependerán de las partidas que el establecimiento maneje para el efecto, dentro de sus estados financieros en un 80%, y el restante se financiará con el cobro de cinco dólares americanos a cada uno de los participantes, esto permitirá la entrega del refrigerio y el certificado avalado por el Ministerio de Educación e institución.

### 7.11. Cronograma



- Álvarez, L. (2010). *Guía didáctica Toma de Decisiones*, Loja: UTPL.
- Chavarría, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*, México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*, México: Mc Graw-Hill.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2008). *Legislación Educativa, tomo I*, Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*, Madrid: Pearson.
- Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores, El Centro Educativo Versátil*, Madrid: Mc Graw-Hill.
- Pazmiño I. (1998). *Diseño de proyectos experimentales y desarrollo tecnológico*, Quito: Educar Consultores.
- Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*, Quito: Gráficas Fuentes.
- Valdivieso, T. (2010). *Guía didáctica Gerencia Educativa*, Loja: UTPL.

### **Páginas de internet**

- [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22\\_2\\_08/ems12208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm). Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Gestión Educativa.
- <http://www.colegiodeeconomistas.org.ec/documentos/CÓDIGO.doc>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia para la definición del Código de Ética.
- <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre qué es Gestión Educativa.

- <http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547&FMT=44&GUID=580b0e8a-a459-4abd-9d2b-a75d9206e022>. Recuperado el 01 de marzo de 2011, esta página se tomó como referencia sobre Gestión Educativa.
- <http://www.educar.org/articulos/LaActividaddelProfesor.asp>. Recuperado el 11 de abril de 2011, esta página se tomó como referencia sobre las Responsabilidades de los Profesores.
- [http://www.elplan.org/files/el\\_liderazgo\\_educacional.doc](http://www.elplan.org/files/el_liderazgo_educacional.doc). Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Liderazgo Educativo.
- <http://lagestioneducativa.blogspot.com/>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Gestión Educativa.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Liderazgo Educativo.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Liderazgo.
- [http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=es](http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=es). Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Gestión y Liderazgo Escolar.
- <http://pcarlosrespi.galeon.com/enlaces512656.html>. Recuperado el 01 de marzo de 2011, esta página se tomó como referencia sobre el marco teórico de Valores y educación.
- <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Gestión Educativa.

- [http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion_1.html). Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Manual de Organización.
- <http://www.slideshare.net/jrmoncho/lider-y-liderazgo..> Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Líder y Liderazgo.
- <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>. Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Gestión Educativa.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico). Recuperado el 08 de agosto de 2010, esta página se tomó como referencia sobre Plan estratégico.

## 9. ANEXOS