



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular Mixto Brooklyn, en la ciudad de Durán, provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011 – 2012.”**

**Tesis de grado**

Autora:

**Crespín Maldonado, Janett Socorro**

Directora:

**Hidalgo Tene, Mariela, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## **Certificación**

Mgs.

Mariela Hidalgo Tene,

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Particular Mixto Brooklyn, en la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011 – 2012”, realizado por la profesional en formación Crespín Maldonado Janett Socorro; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Guayaquil, junio del 2012

## **Cesión de derechos**

Yo, Crespín Maldonado Janett Socorro, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”

f.-----

Autora Crespín Maldonado, Janett Socorro

Cédula 0906175922

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo con mucho cariño a mi Madre, a mi hermana Miriam, a mis hermanos Francisco y Andrés, a mis hijas Yesenia, Mariela, Ana y Sully, a mis nietos y nietas, quienes me dieron fuerzas para seguir adelante, sin importarles que les restaba tiempo en la atención familiar y me apoyaron desinteresadamente para que culmine con éxito mi carrera Universitaria de Magister, que con sencillez, humildad y responsabilidad, la pondré al servicio de los que me rodean, niñez, juventud, padres de familia, personal docente y administrativo educacional del país.

Janett

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, en primer lugar porque me da bendiciones de vida, a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Coordinadora, a la Directora de Tesis, a los Profesores y Asesores, que con paciencia y amor me ayudaron a obtener los sabios conocimientos, para realizar el presente trabajo y conseguir este título académico.

Janett



2.1.4.3.1. Funcionamiento de la Gestión Estratégica.....	17
2.1.4.3.2. El rol del Gestor Estratégico.....	20
2.1.4.4. Gestión Directiva.....	20
2.1.4.4.1. Funcionamiento de la Gestión Directiva.....	20
2.1.4.4.2. El rol del Gestor Directivo.....	21
2.1.5. Calidad Educativa en la gestión institucional.....	22
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Concepto.....	24
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	25
2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo.....	26
2.2.3.1. El líder autoritario.....	26
2.2.3.2. El líder paternalista y demagogo.....	27
2.2.3.3. El líder sabelotodo.....	28
2.2.3.4. El líder manipulador.....	28
2.2.3.5. El líder democrático.....	29
2.2.3.6. El líder oportunista.....	29
2.2.3.7. El líder de mentalidad firme.....	29
2.2.3.8. El líder organizador.....	30
2.2.3.9. El líder participativo.....	30
2.2.3.10. El líder burócrata.....	31
2.2.3.11. El líder moral.....	31
2.2.3.12. El líder educativo.....	32
2.2.3.12.1. Características del liderazgo educativo.....	32
2.2.3.13. El liderazgo autocrático.....	33
2.2.3.14. El liderazgo country club o paternalista.....	33
2.2.3.15. El liderazgo burócrata.....	33
2.2.3.16. El liderazgo demócrata.....	33
2.2.3.17. El liderazgo transformador.....	34
2.2.3.18. El liderazgo situacional.....	34
<b>2.3. Diferencias entre Directivo y Líder.....</b>	<b>34</b>
2.3.1. Concepto.....	34
2.3.2. Motivación.....	36
2.3.3. Trabajos en equipos colaborativos.....	37

<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>38</b>
2.4.1. Conceptos.....	38
2.4.2. Los valores y los docentes.....	41
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
3.1. Participantes.....	44
3.2. Materiales e Instrumentos de investigación.....	51
3.3.1. Encuestas.....	51
3.3.2. Entrevistas.....	52
3.3.3. Observaciones.....	52
3.3. Métodos y procedimientos.....	53
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>56</b>
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	. 56
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	56
4.1.1.2. El Código de Ética.....	57
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	58
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	58
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	59
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	60
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	61
4.1.2.1. Misión y Visión.....	61
4.1.2.1. La Misión.....	61
4.1.2.2. La Visión.....	62
4.1.2.2. El Organigrama.....	63
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	64
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	66
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	67
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	68
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	68
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.....	69

4.1.3. Análisis FODA.....	70
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	71
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	72
4.1.3.3. Matriz FODA.....	74
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>76</b>
4.2.1. De la Encuesta a Directivos.....	76
4.2.2. De los Profesores.....	89
4.2.3. De los Estudiantes.....	93
4.2.4. De los Padres de Familia.....	97
4.2.5. De la Entrevista a Directivos.....	101
4.2.6. De los Profesores.....	103
4.2.7. De los Estudiantes.....	105
4.2.8. De los Padres de Familia.....	108
4.2.9. De la observación a directivos.....	110
4.2.10. De los Profesores.....	112
4.2.11. De los Estudiantes.....	114
4.2.12. De los Padres de Familia.....	116
4.2.13. Matriz de Problemáticas.....	118
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>119</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>131</b>
6.1. Conclusiones.....	131
6.2. Recomendaciones generales.....	132
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>133</b>
7.1. Título de la propuesta .....	133
7.2. Justificación.....	133
7.3. Objetivos.....	135
7.3.1. Objetivo General.....	135
7.3.2. Objetivos Específicos.....	135
7.4. Actividades.....	135
7.4.1. Actividad No.1.....	135

7.4.2. Actividad No. 2.....	136
7.4.3. Actividad No. 3.....	137
7.5. Localización y cobertura espacial.....	137
7.6. Población objetivo.....	138
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	138
7.8. Presupuesto .....	139
7.9. Cronograma.....	140
7.10. Marco Teórico de la propuesta.....	140
7.10.1. Motivación.....	140
7.10.2. Actitud positiva y un ambiente de apoyo en el trabajo colaborativo.....	141
7.10.3. Líder participativo.....	142
7.11. Evaluación de la propuesta.....	143
7.11.1. Antes de la ejecución.....	143
7.11.2. Durante la ejecución.....	143
7.11.3. Después de la ejecución.....	143
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>144</b>
8.1. Guías didácticas.....	144
8.2. Textos.....	144
8.3. Folletos y revistas.....	146
8.4. Internet referencias electrónicas.....	147
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>151</b>
9.1. Solicitud, Acta de compromiso y Certificación de realización de la Investigación en el Colegio Particular “Brooklyn .....	
9.2. Formatos de encuestas, entrevistas y observaciones.....	154
9.2.1. Encuestas.....	154
9.2.1.1. Encuestas a directivos.....	154
9.2.1.2. Encuestas a docentes.....	158
9.2.1.3. Encuestas a estudiantes.....	160
9.2.1.4. Encuestas a padres de familia.....	162

9.2.2. Entrevistas.....	163
9.2.2.1. Entrevistas a directivos.....	163
9.2.2.2. Entrevistas a docentes.....	164
9.2.2.3. Entrevistas a estudiantes.....	165
9.2.2.4. Entrevistas a padres de familia.....	166
9.2.3. Observaciones.....	167
9.2.3.1. Observaciones a directivos.....	167
9.2.3.2. Observaciones a docentes.....	168
9.2.3.3. Observaciones a estudiantes.....	169
9.2.3.4. Observaciones a padres de familia.....	171
9.3. Fotografías.....	172

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

## PÁGINAS

Tabla 1. Fuente: Secretaria del Colegio Particular “Brooklyn” y elaboración propia de la investigadora. Docentes clasificados por edad.....	45
Tabla 2. Fuente: Elaboración propia de la investigadora. Docentes clasificados por sexo.....	46
Tabla 3. Fuente: Elaboración propia de la investigadora. Docentes clasificados por títulos académicos.....	47
Tabla 4. Fuente: Elaboración propia de la investigadora. Población estudiantil clasificada por sexo .....	48
Tabla 5. Fuente: Elaboración propia de la investigadora. Población estudiantil clasificada por especialidad o años de educación general básica...	48
Tabla 6, gráfico 1. Forma de organización de los grupos o equipos de trabajo En el centro educativo.....	76
Tabla 7, gráfico 2. Medidas que se toman en cuenta para determinar el Tamaño de la organización. ....	77
Tabla 8, gráfico 3. Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas.....	78
Tabla 9, gráfico 4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	79
Tabla10, gráfico 5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	80

Tabla 11, gráfico 6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	81
Tabla 12, gráfico 7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.....	82
Tabla 13, gráfico 8. Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.....	83
Tabla 14, gráfico 9. Organismos que integran la institución.....	84
Tabla 15, gráfico 10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de profesores.....	85
Tabla 16, gráfico 11. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	86
Tabla 17, gráfico 12. La gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones.....	87
Tabla 18, gráfico 13. Material de planificación educativa.....	88
Tabla 19, gráfico 14. Resultados de la encuesta a docentes (1-7).....	89
Tabla 19, gráfico 15. Resultados de la encuesta a docentes (8-16).....	91
Tabla 20, gráfico 16. Resultados de la encuesta a estudiantes (1-7).....	93
Tabla 20, gráfico 17. Resultados de la encuesta a estudiantes (8-14).....	95
Tabla 21, gráfico 18. Resultados de la encuesta a padres de familia (1-7).....	97
Tabla 21, gráfico 19. Resultados de la encuesta a padres de familia (8-15).....	99
Tabla 22, gráfico 20. Resultados de la entrevista a directivos.....	101
Tabla 23, gráfico 21. Resultados de la entrevista a docentes.....	103
Tabla 24, gráfico 22. Resultados de la entrevista a estudiantes.....	105
Tabla 25, gráfico 23. Resultados de la entrevista a padres de familia.....	108
Tabla 26, gráfico 24. Resultados de la observación a directivos.....	110
Tabla 27, gráfico 25. Resultados de la observación a profesores.....	112
Tabla 28, gráfico 26. Resultados de la observación a estudiantes.....	114
Tabla 29, gráfico 27. Resultados de la observación a padres de familia.....	116

## ÍNDICE DE CUADROS

## PÁGINAS

Cuadro 1. Fuente: Secretaria del Colegio Particular “Brooklyn” Organigrama.....	64
Cuadro 2. Fuente elaboración propia de la investigadora Fortalezas y Debilidades del Colegio Particular “Brooklyn”.....	71

Cuadro 3. Fuente elaboración propia de la investigadora	
Oportunidades y Amenazas del Colegio Particular “Brooklyn”.....	72
Cuadro 4. Fuente elaboración propia de la investigadora	
Matriz FODA.....	74
Cuadro 5. Fuente elaboración propia de la investigadora	
Matriz de problemáticas.....	118
Cuadro 6. Fuente elaboración propia de la investigadora	
Presupuesto de propuesta.....	139
Cuadro 7. Fuente elaboración propia de la investigadora	
Cronograma de propuesta.....	140

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación tuvo el propósito de conocer la situación en que se encontraba la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular “Brooklyn “de la Ciudad de Durán, Provincia del Guayas. Se utilizaron los métodos exploratorio, descriptivo, inductivo, deductivo, cuantitativo, cualitativo y las técnicas de la encuesta, entrevista y observación.

Resultando que las actividades se desarrollaban con procesos administrativos autoritarios y se concluye que los gestores están desmotivados, acatan órdenes impuestas y están limitados en su participación.

Se recomienda el desarrollo de la propuesta de talleres de motivación y trabajo colaborativo para ser líderes participativos y puedan empoderarse de sus labores, solucionen problemas, deleguen funciones, mejoren el clima institucional manteniendo buenas relaciones interpersonales y formen la personalidad de los estudiantes como seres talentosos, transformadores, productivos con visión solidaria y humanista.

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación es de gran importancia ya que apunta a conocer el estado actual de la administración y a proponer algún cambio de la Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Particular “Brooklyn” del Cantón Durán de la Provincia del Guayas; esta labor se la construyó mediante el análisis reflexivo y crítico positivo de la investigadora ya que se le permitió la libre expresión en todas sus fases.

En los últimos años el colegio ha experimentado varios cambios en el aspecto formativo y educativo de los estudiantes al tener docentes que brindan la educación de calidad con afectividad en un ambiente digno donde los jóvenes pueden accionar correctamente, respetando y siendo solidarios con sus semejantes. Funciona en un edificio de tres pisos con una terraza de usos múltiples, tiene laboratorio de computación, sala de audiovisuales, biblioteca y otros anexos; está ubicado en un sector central sumamente concurrido, junto a empresas de activo comercio como entidades bancarias, comisariatos, almacenes, restaurantes, gasolineras y a una cuadra se encuentra el puente de la Unidad Nacional.

Los estudiantes al mirar a su alrededor se encuentran frecuentemente con acciones llenas de inmoralidad, corrupción, violencia, hurto, etc. y al usar los artículos con los últimos adelantos tecnológicos, como celulares con internet y computadoras con redes de banda ancha están conociendo el acontecer del mundo globalizado, observan sus errores y aciertos, lo que les hace estar al día en la moda actual, por eso experimentan y practican todo acto o siguen el ritmo de esos tipos de influencias que creen son normales.

Los padres de familia están ocupados en sus trabajos o han migrado al exterior dejándolos con sus familiares o amigos tutores, por eso no saben lo que hacen sus hijos, no pueden atenderlos o guiarles por el camino correcto pero confían plenamente en esta institución y los matriculan aquí con la certeza de que serán educados y formados para ser personas de bien.

Por estas razones el personal administrativo y los docentes continuamente están preocupados y tratan de aclararles que los aspectos negativos tienen consecuencias

malas y les inculcan actitudes positivas, con valores para que puedan rechazar todo lo opuesto al buen vivir y llegue a ser esta juventud del presente equilibrada y madura para obrar correcto en el futuro, se recuerda que los hábitos pueden modificarse si se tiene sentido crítico.

En este colegio no se han realizado investigaciones sobre el tema por eso se justifica que todos sus estamentos se sintieran motivados, que tuvieran expectativas y deseos de fortalecer las gestiones, liderazgo y valores en su organización educativa, a sus familias y a la sociedad en general, por el bien común que anhelan todas las personas que es el de tener un clima agradable de labores, respetuoso, solidario y cooperativo donde se vivencia la justicia, la libertad y la paz.

La factibilidad la dio la rectora de este colegio porque aceptó y permitió el desarrollo de la investigación para que los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad, se motiven, se sientan comprometidos en participar al conocer la finalidad investigativa sobre la situación actual del colegio y estuvieran prestos a colaborar por el mejoramiento de la calidad educativa.

Esta es una investigación de tipo exploratoria y descriptiva porque se busca la información en el accionar administrativo y se describen con profundidad las situaciones encontradas, es inductiva y deductiva porque se sabe de dónde sale el conocimiento y a dónde espera llegar, también es cuantitativa y cualitativa porque se usaron cantidades tanto en el inicio como en los procesos de las tabulaciones de las tablas de las técnicas investigativas de donde se extraían resultados de los diversos aspectos con datos porcentuales y criterios de calidad.

Se utilizaron las técnicas de investigación de la observación, entrevistas y encuestas en la recolección de datos importantes que se analizaron dando las estimaciones requeridas para obtener las conclusiones.

El objetivo de grado I es el de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en este centro educativo.

Se lo cumplió gracias a las fuentes bibliográficas en los conocimientos teóricos y a los miembros de los estamentos de la institución educativa que proporcionaron los datos requeridos.

En los objetivos de grado II están el de investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Se alcanzó este objetivo debido a la automotivación de descubrir conceptos y en la redacción realizada con criticidad para describir los procesos de gestión, liderazgo y valores en la administración que tiene esta comunidad educativa.

Otros objetivos de grado II son: Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Todos estos objetivos se lograron satisfactoriamente ya que se pudieron identificar las funciones, los instrumentos, los roles, los desempeños responsabilidades y compromisos de los gestores en la ejecución de las tareas en las diversas áreas y escenarios de la gestión, liderazgo y valores en el ámbito administrativo de la educación.

Por los resultados alcanzados en esta investigación se llega a la conclusión de que la gerente de este colegio ejerce el liderazgo autoritario, no delega las funciones ni hace que los integrantes de los equipos de trabajo se sientan comprometidos en la realización de las tareas. En las instituciones educativas las fuerzas sociales y psicológicas de algunos líderes interfieren en la efectividad de la ejecución de las tareas

y no se dan cuenta que la función de ellos es hacer que los miembros se motiven y se mantengan innovados en los cambios actuales que promueven el trabajar en equipo para desarrollar los talentos y la personalidad con responsabilidad social.

Los avances vertiginosos del siglo XXI, en la innovación sofisticada de los instrumentos tecnológicos de la comunicación e información del mundo globalizado, han hecho que los directivos y docentes se estén actualizando constantemente para que su gestión sea coherente con la realidad y que los estudiantes aprendan con el ejemplo de sus liderazgos activos y participativos para encauzar de mejor forma las situaciones que encuentren en sus labores, ya que hoy están formando personalidades y profesionales potenciales que pilotarán el futuro de la sociedad que requiere de seres talentosos, transformadores, productivos, con visión solidaria y humanista.

La propuesta es la realización de talleres de motivación y trabajo colaborativo para desarrollar el liderazgo participativo en directivos y docentes.

El objetivo de la propuesta es desarrollar el liderazgo participativo en directivos y docentes mediante la realización de talleres de motivación y trabajo colaborativo para que tengan empoderamiento y mejoren la calidad del desempeño en sus funciones.

Invito a los administradores y docentes a leer esta investigación porque en ella se encuentran los referentes teóricos necesarios para reflexionar, renovar las prácticas de liderazgo, motivar a los colaboradores, permitir el desarrollo integral de las potencialidades, mantener el deseo de lograr los objetivos y metas comunes, contribuir a la formación de seres colaboradores y comprometidos socialmente en la construcción de una mejor sociedad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1.1. Concepto

Se entiende por Gestión Educativa a “Las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizados. Saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento (...) y a la innovación permanente como proceso sistemático.” *Buele Maldonado, Mariana (2011).*

La Gestión Educativa es “Un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.” *Educ.do/artículos/directivo/la-gestión educativa/ (2009).*

La gestión educativa es “Un proceso orientado a la generación y fortalecimiento de Proyectos Educativos Institucionales (PEI) que involucren a toda la comunidad escolar con formas de participación que apoyen el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de estrategias educativas que se acomoden a las necesidades de cada Institución Educativa.” *Gestión educativa organizacional (2011).*

Estos conceptos accionan en el ámbito educacional con la responsabilidad de los administradores que son los líderes y gestores, quienes deben ejecutar un trabajo intelectual, eficiente, organizativo, integracionista y comprometido a trabajar para lograr resultados en las entidades educativas.

La Gestión Educativa es un proceso de acciones y funciones del líder administrativo, quien junto a sus colaboradores ejecuta planes estratégicos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades de innovación permanente para el personal docente y administrativo,

en las que se observa que sus integrantes participan organizadamente y dan óptimo uso a los recursos de que disponen dentro del contexto enmarcado de la institución y en la situación del entorno que les rodea, con el fin de lograr objetivos, metas y fines en bien de la comunidad educativa y de la sociedad en general.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa**

Es importante la Gestión Educativa porque con ella se inicia una nueva etapa de desarrollo, con este accionar se ejecutan los procesos colectivos que movilizan potencialidades de cada uno de los actores internos y externos; también propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes al ser construida como proceso activo, alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a la institución educativa, a la familia y a la comunidad.

“La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.” *Nieto Cano, José Miguel (2008:7).*

La Gestión Educativa ha sido concebida legalmente como la aplicación de normas con dirección a la construcción, afirmación o desarrollo de lo nuevo, está caracterizada por la descentralización, participación, actualización permanente de los administradores y docentes por ser los gestores del proceso emprendido entre las personas y porque coordinan las actividades laborales en equipo con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier persona sola no podría lograrlo, ellos toman decisiones permanentemente y ejecutan los procesos sistemáticamente.

Se puede vincular a la Gestión Educativa con los términos de mejora continua, innovación, acciones educativas, control, estrategias, liderazgo pedagógico, visión, comunicación, aprendizaje de gobernabilidad, integraciones de lo técnico y lo político, resolución de conflictos y necesidad de amplificar los desempeños con compromisos de sus integrantes para alcanzar la calidad educativa.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

En la cultura de gestión algunos autores las clasifican en varios tipos, se escogió a los que con sus características sirven de base para este trabajo de investigación, ellas son: la gestión gerencial, la gestión educativa, la gestión estratégica y la gestión directiva.

#### **2.1.3.1. La Gestión Gerencial**

Organiza a la entidad de acuerdo a su entorno geográfico y prestación de servicios a la comunidad. “Trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011:49)*.

#### **2.1.3.2. La Gestión Educativa**

Se fomenta la producción de diagnósticos y soluciones de acuerdo a las potencialidades, recursos, política de la comunidad y necesidades del entorno para mejorar la calidad educativa. “Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad (...) se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.” *Gestión-institucional-conceptos-introductorii (2011)*.

#### **2.1.3.3. La Gestión Estratégica**

Esta gestión tiene tres componentes esenciales analíticamente distinguibles que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, ellos son: el pensamiento sistémico-estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional. “Estos componentes implican y fomentan la integración de diversos saberes, prácticas y

competencias porque se integran estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.”  
*Buele Maldonado, Mariana (2011).*

#### **2.1.3.4. La Gestión Directiva**

Esta gestión la desarrollan los directivos desde el inicio hasta el final de la gestión con los estamentos de la institución y con organizaciones del entorno. “Es la planificación, asignación, programación, implementación, proceso de toma de decisiones, control, reorientación y evaluación de la acción. Implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto institucional.” *Johanatov.blogspot.es (2011).*

Analizando estos tipos de gestión se puede decir que son procesos organizados que explican cómo son los funcionamientos, posibles requerimientos y roles de los gerentes en el propósito de alcanzar los objetivos y metas con mayor eficacia y eficiencia administrativa.

#### **2.1.4. Funcionamiento y roles de los tipos de gestión.**

##### **2.1.4.1. Gestión Gerencial.**

###### **2.1.4.1.1. Funcionamiento de la gestión gerencial.**

El funcionamiento de la Gestión Gerencial se basa en las personas que están orientadas y organizadas por el gestor o gerente de la empresa jurídica, económica o social que ponen su capital y esfuerzo para producir servicios específicos que van a satisfacer necesidades de un mercado de consumo, esperando obtener un margen de beneficios o resultados sociales y económicos.

Para que funcione la gestión gerencial se necesita del instrumento denominado presupuesto al que se le lleva el control necesario para conocer el desenvolvimiento económico de ganancias y pérdidas de la empresa por sus inversiones en los periodos operativos. “El control presupuestal elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos

contenidos se comparan contra los datos reales del mismo periodo.” *Cárdenas y Nápoles, Raúl (2011:7).*

Las herramientas de labores que deben utilizar todos los gerentes son las cualidades humanas para poseer gran estabilidad emocional y el espíritu de servicio, estos dos factores de éxito le sirven para reconocer las capacidades y talentos de todo su equipo de trabajo y distribuirlos según sean sus conocimientos, aptitudes, talentos, potencialidades y experiencias tecnológicas, administrativas o de otra índole laboral que tengan relación con la empresa.

#### **2.1.4.1.2. El rol del gestor gerencial.**

Al analizar el rol del gestor o gerente en la organización se observa que tiene que aprovechar bien los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos para llegar a las metas propuestas, él debe ser un líder; todo esto tiene que ver con su logro de unir y dirigir a las personas en las relaciones que se establezcan entre ellas, en la toma de decisiones y en los planes de la empresa para que accionen con compromisos y responsabilidades.

El gerente de calidad cumple su rol a cabalidad al reunir las capacidades humanas y administrativas que son expresivas, intelectuales y sociales con la necesidad de estar innovado constantemente, por ello se escribe textualmente: “Dada la naturaleza competitiva de sus puestos, no nos sorprende que la mayor parte de los gerentes busquen activamente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativas para lograr un desempeño efectivo. Muchos de estos esfuerzos de autosuperación se dirigen al mejoramiento de las decisiones y las capacidades de tomarlas.” *Huber, George P. (2011:17).*

El gerente, en la toma de decisiones necesita tener un rol de efecto positivo al ejecutarlas, controlarlas y mejorarlas para optimizar sus resultados, ya que de ellas depende el mejoramiento de la productividad de la empresa y el crecimiento de las utilidades o ganancias económicas cuando se dan los servicios de diversa índole; también deben ser reales, viables, alcanzables, ahorradoras de tiempo y esfuerzos para

que puedan ser aceptadas por todos, esto le incrementa su experiencia y satisfacción personal por el prestigio profesional alcanzado.

#### **2.1.4.2. Gestión Educativa.**

##### **2.1.4.2.1. Funcionamiento de la gestión educativa.**

En el funcionamiento de la gestión educativa se ven aspectos como: organización, planificación, coordinación, liderazgo, control, evaluación, administración de recursos humanos, materiales, presupuesto. Se apoya en el código de ética, leyes educativas, delegación de funciones, soluciona problemas, toma decisiones y da educación continua de sus miembros en la misión y la visión. “Indispensable para dirigir una escuela son los conocimientos de pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.” *Munch, Lourdes Dra. (2010:150).*

El gestor educativo funciona con los equipos de trabajo cuando delega a los integrantes de la institución sus funciones de tomar decisiones oportunas y eficaces ya que los motiva a integrarse y comprometerse con la acción principal de la administración que es un eslabón intermedio entre la acción de la planificación y la acción orientadora de los objetivos concretos que se pretenden lograr en la institución, debe ser también un líder educativo que desarrolle a los equipos directivos. “Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:155).*

Estos resultados alcanzados deben ser eficaces y coherentes con las metas para la consecución de los ideales educacionales establecidos como valiosos y deseables. Es decir, debe haber en el trabajo la unión de sus colaboradores, consistencia en decisiones y actitudes, participación con responsabilidades, compromisos de servicio, misión, visión y valores compartidos, ya que se relacionan los resultados logrados con los fines de la educación, las metas institucionales y las aspiraciones institucionales con la satisfacción de las necesidades educativas de la comunidad y de los individuos.

El Presupuesto de la Entidad le sirve al gestor para desarrollar sus actividades, para lo cual hay que estimar racionalmente los ingresos a percibir en un periodo determinado con los gastos que deben ser solo para las necesidades priorizadas y urgentes que se cubrirán con el ingreso previsto.

Por el lado de los ingresos, se conocen a dos fuentes de financiamiento principales en los establecimientos fiscales: los ingresos asignados por el MEC (Ministerio de Educación y Cultura), según el Presupuesto General del Estado, que se denomina recursos ordinarios y los ingresos propios que pueden generar en cada centro educativo por la autogestión, denominados recursos directamente recaudados. Los egresos son los desembolsos (gastos) realizados para la adquisición de bienes y servicios necesarios en el funcionamiento educativo.

“Los recursos son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración y lograr los objetivos.” *Munch, Lourdes Dra. (2010:23).*

Otros instrumentos que se emplean en el funcionamiento de la Gestión Educativa son: El Código de Ética, el Manual de Convivencia, las Leyes y Reglamentos Educativos que le sirven al gerente educativo porque contienen las pautas con las que quiere identificar su empresa, puede orientar las conductas de los miembros de su organización ya que regulan las interrelaciones entre su personal, de ellos con sus clientes y con el entorno inmediato.

El cronograma de actividades y su agenda de trabajo le posibilitan la distribución del tiempo en la conducción, articulación de los programas y proyectos, le ayuda a generar alianzas, convenios, a concertar y asociar los procesos educativos sin que choquen las sesiones socializadoras entre los equipos de trabajo, departamentos, comisiones y otros grupos organizados en la comunidad del entorno institucional y de la sociedad en general, con ellos se organiza, centra su accionar de la gestión educativa, logra los objetivos con agilidad y orden.

Se ve en la práctica que son instrumentos necesarios en las disposiciones dadas por las autoridades educativas para desarrollar las acciones dando a conocer a sus

colaboradores la comunicación recibida por medio de oficios e instructivos que deben acatar, esto los mantiene informados, actualizados en los cambios, activos durante las planificaciones, en las ejecuciones de procesos de enseñanza y aprendizaje, participativos en programaciones, controles, toma de decisiones, evaluaciones, utilización de nuevos formatos para presentar informes y documentos, lográndose el buen funcionamiento de las entidades de acuerdo a los cambios que se indiquen.

“La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:146).*

El gerente educativo realiza intercambios comunicativos con aspectos visuales, verbales y escritos, al escuchar atentamente, leer comprensivamente y entender claramente las informaciones o cuando le dan a conocer las aspiraciones que tienen los integrantes de la entidad educativa. Además, debe dirigirse a ellos de la misma forma para aclarar los asuntos, definir y generar propuestas con criterios positivos para alcanzar la mejora de la calidad educativa; no debe ser muy rígido ni autoritario sino flexible, comprensible, justo, equitativo, humano porque labora con seres sociales a quienes debe atenderlos con empatía y respeto.

A continuación se presentan dos ideas que se comparte porque los padres de familia, la comunidad y especialmente los estudiantes son personas necesarias en la gestión educativa por eso deben estar al tanto del quehacer educativo, deben tener responsabilidades y compromisos, expresar libremente lo que sienten, ya que conforman y viven en su espacio. Es decir, pasan gran parte de su vida en las instituciones educativas y quizás es el único lugar donde pueden encontrar seres que compartan sus deseos y aspiraciones de acuerdo a sus edades e intereses.

“Los gestores del proceso educativo, que son los directivos y los docentes, deben involucrar a los estudiantes en el cambio, para ayudarles a ganar experiencia y capacidad (...) a la Comunidad y a los Padres de Familia (...) que será un factor muy relevante para la mejora de la institución educativa.” *Fullan & Stiegelbauer (2010).*

Otra idea es la de tomar en cuenta a todos los actores de la educación porque al escucharlos los conocemos más, reflexionamos, analizamos que tienen parte de la verdad total, aportan con sus ideales en los positivos cambios institucionales, al integrarlos se sienten importantes, se motivan, accionan responsablemente y se comprometen con el logro del mejoramiento de la calidad educativa. “Hay que tratar al estudiante como alguien cuya opinión es tenida en cuenta, tanto en la introducción como en la implementación de un cambio en la escuela y en el colegio.” *Ellsworth Surviving Change Surrey of Educational Change Models (2010)*.

#### **2.1.4.2.2. El rol del gestor educativo.**

“La calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que esta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:14)*.

El gestor educativo desarrolla el rol de coordinador, integrador, sincronizador de los esfuerzos en las acciones desarrolladas por el personal administrativo y docente, en la calidad del tiempo empleado y en la dirección que tomen ellos de suerte que funcionen armónicamente, sin fricciones y duplicaciones de tareas.

Al recoger las informaciones debe analizarlas para producir conocimientos sintetizados de la estructura y funciones de los integrantes de la entidad, debe comunicar y coordinar de manera clara, efectiva y a tiempo los aspectos fundamentales porque orienta filosóficamente a las personas hacia lo significativo que es el quehacer educativo en lograr el bien común.

El gestor educativo debe ser un líder que anime a los integrantes de su entidad en todo momento, desde cuando los convoca a sesiones de trabajo hasta cuando los motiva a emprender innovaciones didácticas para esto necesita de la motivación, técnicas y dinámicas grupales que logren la participación voluntaria de las personas en la consecución de las metas de la empresa educativa.

Al observar los desempeños de los miembros, debe hacerlo con alta capacidad de concentración para saber a fondo por qué actúan de alguna forma, las sugerencias de cambios de actitudes deben ser realizadas como iniciativas creativas de la concienciación responsable de labores y compromisos con servicio de calidad para el buen prestigio personal, profesional y de la entidad.

El gestor educativo en su rol debe estimar los tiempos de corto, mediano y largo plazo al asumir las responsabilidades de alcanzar el máximo éxito en la toma de decisiones y en sus actividades de gestión, le posibilita estar ordenado con el tiempo y lugar el cronograma de actividades y su agenda de trabajo, ya que con ellos se obtienen secuencias cronológicas en la coordinación; se articulan los programas y proyectos del entorno institucional y de la sociedad en general.

“Partir de un diagnóstico de la realidad es un primer paso para orientar el rumbo. Luego, mantenerse en contacto con la realidad y planear, a partir de lo anterior, a corto, mediano y largo plazos.” *Chavarría Olarte, Marcela (2007:81).*

Otro rol es el de elegir la mejor alternativa de acción y decidir con el propósito de solucionar los problemas, esta es una responsabilidad directriz básica operativa, dinámica, oportuna, efectiva y de control. Al ir contrastando lo que va sucediendo con lo que se ha planificado conoce las desviaciones que existen, las causas que las han originado pudiendo realizar correcciones oportunas y competitivas.

Cuando delegue sus funciones debe escoger a personas capaces, talentosas y que posean experiencia, porque serán dinámicos colaboradores, están animados y comprometidos con ética, cumplen normas y han llegado a ser eficaces por empoderamiento de la política institucional con ellos, aunque él no esté, logrará el mejoramiento programado por las autoridades educativas.

#### **2.1.4.2.3. El gestor educativo y la resolución de conflictos.**

El gerente educativo es la persona que debe resolver los conflictos, por eso se agrega este texto: “Los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean

entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y en la necesidad de generalizar y amplificar los desempeños para la calidad educativa es del gestor educativo.” *Buele Maldonado, Mariana (2011).*

ÉL debe conocer las causas de los conflictos y clasificarlos porque son debido a problemas de comunicación, metas diferentes, actitudes de liderazgo de diversos tipos, falta o limitación de recursos o claridad en el trabajo a desempeñarse, duplicación de tareas, fricciones e irresponsabilidades, falta de compromisos, entre otros y se tiene que buscar la forma de resolverlos inmediatamente para que no crezcan y se distorsionen aún más. Hay dos formas de resolverlos: “Los gerentes que tienen conflictos tratan siempre de buscar una fórmula de resolverlos y empiezan tratando de minimizarlos en forma indirecta; es decir, por intermedio de otros y solamente cuando esto falla intervienen directamente.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:57).*

Las intervenciones indirectas son sencillas y se realizan en cortos plazos, la primera es la evasión porque no interviene el gerente sino que reúne a los líderes de los grupos del conflicto para que aclaren y resuelvan el problema analizándolo. “Hay que enfrentarlos y en primera instancia pedir que los representantes de los grupos se reúnan, analicen sus diferencias y busquen una solución, sin intervención de la gerencia.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:57).*

La segunda intervención indirecta es la persuasión donde un equipo seleccionado por el gerente negocia con los grupos conflictivos y llegan a acuerdos, “Consiste en el convencimiento de que por diversas razones estamos en competencia con los demás y debemos hacer un esfuerzo para superar las diferencias porque inevitablemente si continuamos, toda la institución se verá perjudicada.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

En las intervenciones directas está el gerente presente y se denominan así por autoridad o dominación, la eliminación de figura claves y el descubrimiento de metas extraordinarias. Para resolver estos conflictos se evalúa la situación, se reconocen los desacuerdos, sus causas y efectos, a las diferencias mayores se las maneja con tino, habilidades, estrategias y actuar convenientemente o estará en riesgo su cargo y la empresa sufriría deterioros.

Se realiza este proceso, “Por autoridad o dominación.- Intervención que se utiliza para minimizar el conflicto ejerciendo autoridad y exigiendo que el conflicto quede solucionado en fecha determinada. Se utiliza esta estrategia con prudencia, pues los grupos pueden unirse y volverse en su contra, olvidándose de sus diferencias.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

El gerente se debe preparar con paciencia, una buena dosis de voluntad y prudencia para regular las relaciones internas de sus miembros y de estos con el entorno y cambiar la autoritaria agresividad por la dinámica de los talentos humanos sociales capaces de integrarse cordialmente para alcanzar éxitos comunes. “La eliminación de figuras claves.- tiene éxito solo cuando las diferencias se deben a diferencias de personalidad entre dos individuos. Pero cuidado, si las figuras claves son los líderes respetables, pues estará creando mártires y la lucha se centrará contra un enemigo común, usted.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

El tratamiento integral y la jerarquización de los problemas se dan con el posicionamiento del gestor en su espacio de intervención cuando diseña las alternativas de solución, utiliza técnicas de integración y aceptación de metas, controla con registros y evaluaciones de desempeño, aplica leyes y reglamentos en los casos más conflictivos. “El descubrimiento de metas extraordinarias.- Planifique, presente y busque la aceptación de metas (...) que los grupos de oposición tengan que trabajar juntos, para tener éxito, haciendo que la necesidad de cooperación sea mayor, convenciéndolos a cada uno de los integrantes obtendrá beneficios personales.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

### **2.1.4.3. Gestión Estratégica.**

#### **2.1.4.3.1. Funcionamiento de la gestión estratégica**

En la gestión estratégica funcionan las habilidades innovadoras con estrategias para tratar lo complejo, se desarrollan los trabajos en equipo por ciclos en círculos de estudio, se da la apertura a las actividades activas y participativas, busca el asesoramiento de personas conocedoras del funcionamiento de calidad para que esté

cohesionada, delegan tareas, controla, eliminan obstáculos que no permiten las ejecuciones de lo planeado, rinden informes desde el diagnóstico y en el proceso para saber si se está accionando dentro de la misión y con ellos se puede pronosticar si el ideal de visión se va a lograr.

“En la Gestión Estratégica hay la construcción o mejoramiento de Proyecto Institucional, capacidad institucional, credibilidad institucional, (...) toma de decisiones con la autoridad del argumento y no con el argumento de la autoridad, estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento.” *Buele Maldonado, Mariana (2011).*

Esta gestión funciona con la planificación estratégica que contiene cuatro momentos: el análisis situacional, prospectivo, estratégico y el táctico operacional. En el momento del análisis situacional o línea de base, se usa la técnica del FODA, que da una imagen real de lo que es; el origen y la prospectiva de la institución, hace referencia a la problemática intra, inter y extra institucional; informa lo que ocurre internamente, lo que contribuye positivamente a la institución denominada Fortalezas y los factores negativos o desfavorables denominada Debilidades; además se informa de lo que ocurre en el aspecto externo, los aspectos negativos o desfavorables denominados Amenazas y los factores positivos llamados Oportunidades.

Luego de conocer los problemas, se priorizan y se formulan estrategias para potenciar las situaciones deseables o solucionadoras de los problemas. Este es el momento prospectivo donde se diseña el futuro institucional con el marco referencial y la proyección de la institución, conformados por la misión, visión, objetivos y políticas.

La visión es un conjunto de ideas generales, anhelos que se desean alcanzar, algunas de ellas abstractas, proveen el marco de referencia que la institución espera ver en el futuro, son imágenes proyectadas que deseamos obtener, dan la declaración amplia y suficiente de lo que se desea alcanzar en un plazo de 3 a 5 años. “Visión es el enunciado del estado deseado de la organización del futuro.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:59).*

La misión, es la identificación de las tareas y de los actores de la institución, es un conjunto de enunciados de lo que la institución realiza de acuerdo con su naturaleza y necesidades de la sociedad, lo que desarrolla, los resultados que se buscan, es la base de los objetivos. “Misión es un propósito, finalidad o aspiración fundamental que persigue en forma permanente u ocasionalmente una empresa, un área o un departamento.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:224).*

En la misión se determinan las políticas o declaración de directrices y orientaciones generales que deben ser adoptadas por todos los integrantes de la institución, de modo que faciliten la consecución de los objetivos y la aplicación de estrategias. Es la filosofía educativa y los objetivos estratégicos a alcanzar. “La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de la planeación.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:58).*

En el momento estratégico están los mecanismos de cambios viables y factibles de ejecutar, los objetivos, las políticas, las posibilidades y alternativas para las estrategias. Las estrategias de crecimiento desarrollan el plan, se aprovechan al máximo las Fortalezas y las Oportunidades, las estrategias de contingencia ayudan a la supervivencia y se las adopta para superar Debilidades, Amenazas, se evitan riesgos y peligros, y las estrategias competitivas son actividades que dan nueva imagen y las diferencias de otras similares.

“El plan estratégico o plan maestro es el documento en el que se plasman los elementos del proceso de planeación.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:55).*

En el momento táctico operacional se desarrolla la ejecución del plan, donde se da apertura a programas por funciones y áreas de estudio, se concretan las propuestas, se utiliza la investigación realizada en el desarrollo de la gestión administrativa con los docentes para vincularlos y comprometerlos con la colectividad. Las decisiones de ejecución se instrumentalizan con recursos, implementando normas consistentes, operables e integrales, este proceso es elaborado, sistemático con complejas y mutuas interdependencias existentes puede ser general que es a mediano plazo y operativo que es a corto plazo.

Otro instrumento es el PEI (Plan estratégico Institucional), en él se expone el marco global que identifica a la institución, da los criterios que guían la práctica educativa en función del perfil de los estudiantes, sirve de dos a cinco años, sus componentes son: diagnóstico, Identidad Institucional y componente curricular. Es denominado también como malla curricular o pensum académico y es el componente de gestión y de los proyectos de mejoras.

Con el POA (Plan Operativo Anual) se articulan los proyectos específicos y a través del logro de objetivos estratégicos se plasma en la práctica la visión y la misión. En él se identifican los problemas, sus causas, efectos y están las alternativas de solución, estrategias, proyectos, objetivos, actividades, costos, recursos, responsables y el cronograma.

“La planificación estratégica o situacional es un intento de superar dificultades y limitaciones.” *Ander, Ezequiel-EGG (2007:56)*

“El PCI (Plan Curricular Institucional), está conformado por los objetivos educativos, ejes curriculares estratégicos e integradores de contenidos, destrezas con criterios de desempeño, estrategias metodológicas, recursos, procedimientos de evaluación detallados con indicadores instrumentos con sus técnicas.” *Plan estratégico de transformación educativa- Programa anual de trabajo (2011).*

#### **2.1.4.3.2. Rol del gestor estratégico.**

El gestor estratégico planifica el desarrollo de capacidades y habilidades interpersonales de autoestima, mantiene buena comunicación, integra, motiva, compromete a participar en la toma de decisiones y en las planificaciones, controla procesos, es reflexivo, encauza hechos, percibe lo real; interpreta lo que ocurre,

mantiene el liderazgo que lo induce a actuar en el sentido deseado, incluso en situaciones adversas, construye articulando la visión con las expectativas.

“Se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, los que conllevan al pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional.” *Buele Maldonado, Mariana (2011:61).*

#### **2.1.4.4. Gestión Directiva.**

##### **2.1.4.4.1. Funcionamiento de la gestión directiva.**

En el funcionamiento de la gestión directiva se encuentran el proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y las acciones del personal en calidad, tiempo y en utilización de recursos, funciona armónicamente al seguir el orden jerárquico por lo tanto no hay fricciones ni duplicaciones de tareas, al satisfacer las necesidades se pueden alcanzar las metas establecidas por la empresa.

La Gestión Directiva, significa funcionar bajo la dirección de una autoridad legal como es el gerente, director o rector de una institución educativa, es la acción o efecto de administrar, esto se refiere a las cosas que realiza el director y que tienen como finalidad mantenerlas estipuladas o reglamentadas en la organización del MEC (Ministerio de Educación y Cultura); y que para la administración es necesario llevarlas a efecto con procesos de gestión, ya que se trata de influenciar en las demás personas para que hagan de mejor manera las cosas.

La gestión directiva funciona con la planeación y la programación que son implementos o recursos que sirven para lograr cambios, también se toman decisiones, hay el control necesario para reorientar las acciones y se evalúa implicando la responsabilidad de comisiones, de trabajos en equipo e individuales y se direcciona para tener un mejor impacto o éxito dentro de la institución. “La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:131).*

El Gestor Directivo incorpora instrumentos como modelos, procedimientos tomados de la gestión de las empresas industriales y comerciales, conoce bien el entorno y las tareas de los docentes, gestiona recursos, intenta transformar la institución, cumple y hace cumplir las leyes para disminuir las resistencias a los cambios.

#### **2.1.4.4.2. Rol del gestor directivo.**

La Dirección significa realizar actividades establecidas por una autoridad que es el gerente, director o rector, quien representa legalmente a la institución y la dirige por el poder jerárquico de este cargo y puede delegar sus funciones en algunas ocasiones. El rol del gestor es organizar bajo su dirección a sus colaboradores, en el caso los jefes de las escuelas son los directores y directoras, en los colegios son los rectores y rectoras, en las universidades son los decanos o rectores.

Todo gestor directivo cumple el rol de motivador para concienciar a sus colaboradores y alcanzar los compromisos de las diferentes comisiones, departamentos o equipos de trabajo de la institución educativa, integrados con los valores al cumplir los horarios y cronogramas en las relaciones interpersonales, en la comunicación, en el uso óptimo de los recursos. La motivación, consiste en usar una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de metas, que quiere lograr la empresa y se obtiene los compromisos que son responsabilidades asumidas por los miembros de la organización. “La delegación de funciones es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:157).*

El director o rector siempre diagnostica, busca las causas, supervisa los hechos y encuentra sus efectos al controlar la asistencia, los turnos, procesos, es reflexivo sobre lo que ocurre a nivel de docentes y estudiantes dirigiéndolos a hacer lo correcto, toma las decisiones en consensos con sus equipos, comisiones o departamentos organizados para desarrollar programaciones sociales, culturales, deportivas, se enmarca en las normas emanadas por las autoridades educativas superiores. “El

director deberá centrarse en ayudar a los profesores a sacar a la luz los dilemas y contradicciones inherentes a su trabajo.” *Martínez Ruzafa, José A. (2008:229).*

### **2.1.5. Calidad Educativa en la Gestión Institucional.**

“La calidad educativa se refiere a las características del contexto, los insumos, los procesos y los resultados de la formación del ser humano, que están condicionados histórica y socialmente; y, toman una expresión concreta a partir del ideario filosófico, pedagógico, sociológico y psicológico imperantes en una sociedad (...).” *Valdez-entertainment (2011).*

La calidad de la educación se obtiene mediante el procesamiento responsable de la enseñanza y el aprendizaje que la realizan los gestores educativos y las instancias, que constituyen el sistema educativo, siendo esta participativa, activa, reflexiva, crítica y significativa donde se satisfacen las necesidades de los estudiantes y de los padres de familia, brindándoles servicios que mejoren la convivencia y la producción del entorno. Se recuerda que la carta de presentación de una institución educativa son sus gestiones de calidad, ya que ayudan al progreso y transformación personal y social.

En la sociedad de la información y de la educación de calidad, el gestor como profesor-tutor debe utilizar los mensajes que producen las TICs para prever y evaluar actitudinalmente lo que realicen los alumnos.

“La característica principal (...) se ve al procesar las actividades que satisfacen las necesidades del entorno social. Está dada en los términos de eficiencia que es la optimización de los recursos, de eficacia que está relacionada con el cumplimiento de objetivos y de efectividad pertinente y oportuna.” *Romero Terán, Jorge Dr. (2005:23).*

Entre los factores que se necesitan para generar la calidad educacional están el profesionalismo docente, el alto desempeño gerencial, la efectividad del control, la supervisión con liderazgo, los planes y programas con un efecto concordante con la realidad en que vive la comunidad educativa.

Los gestores educativos requieren de un cambio de paradigma porque deben salir del modelo tradicional y estimular a los estudiantes a ser activos en su aprendizaje. Investigando y aceptando responsabilidades; además, de que los motiven a ser originales, creativos en sus habilidades de resolución de problemas, que puedan autoevaluarse y reiniciar actividades que mejoren su calidad de vida.

El administrador investigador verifica la cantidad y la calidad de enseñanza que está siendo dada en la institución educativa, lo puede hacer en cualquier momento para tener un conocimiento del rendimiento de la labor de su cuerpo docente, en los aspectos cognitivos, psicomotrices y afectivos de los estudiantes.

“Es importante que el profesor promueva la cesión de control desde niveles de intervención diversos y a través de formas y grados de ayuda y soportes también diversos tanto en lo que se refiere a proceso de aprendizaje en sí mismo, como en lo que se refiere a gestión y el orden de la clase.” *Martí, Eduardo y Onrubia, Javier (2006:130).*

La calidad de la educación existe cuando hay buen aprovechamiento escolar, y lo constata el planeamiento educativo donde los alumnos cumplen con su derecho a una enseñanza investigativa, metódica y concienzuda, donde el profesor cumple con el deber de guiarlos a obtener conocimientos significativos, para lograr que los estudiantes aprendan y respondan adecuadamente a lo que necesita su entorno. “El objetivo es favorecer el camino hacia la autonomía de los alumnos y la succión de compromisos colectivos.” *Martí, Eduardo y Onrubia, Javier (2006:130).*

## 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 2.2.1. Concepto

“El Liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; (...) posee buena capacidad expresiva, intelectual y social.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther, Msc. (2011:50).*

“Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.” *Mejor respuesta, es.answer.yahoo.com (2010).*

“El liderazgo educativo es tratar de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propios, (...) que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales.” *Monografías.com. Educación (2011).*

En los conceptos anteriores se ve que el liderazgo educativo es la capacidad de influir en las conductas de las personas y de dirigir la organización, con procesos que orientan, coordinan y unen en el trabajo a los integrantes de las instituciones para alcanzar metas y lograr formar nuevos líderes que tengan nuevos objetivos.

El liderazgo educativo está en la potencialidad del líder que tiene al despertar el entusiasmo y comprometer con la unidad de propósito que es la visión, influyendo en la autoridad y en el poder, potencia el avance del grupo, respeta las diferencias individuales, ideas, estimula la innovación, canaliza la creatividad hacia lo positivo, practica valores, logra metas personales, institucionales y sociales.

Al hablar del liderazgo se lo debe hacer en el marco del funcionamiento de un grupo por convocar, promover la comunicación y encontrar el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en mediano y largo plazo. El liderazgo y la gestión son elementos básicos en los procesos de la dirección organizativa, se vinculan

con valores, propósitos, imaginación, motivación, transformación y trabajos en equipo que orientan hacia el logro exitoso.

### **2.2.2. Tipos de Liderazgo**

Los líderes deben ser capaces de dirigir y controlar a los grupos, “Si el líder del grupo o jefe del comité maneja deficientemente la situación, el grupo tenderá a ser inefectivo al realizar sus tareas y los miembros a mostrarse frustrados, además no se sentirán comprometidos (...). Si el líder actúa bien, el rendimiento del grupo y la satisfacción de los miembros serán favorables.” *Huber, George P. (2011:191).*

De la actuación de los líderes depende la efectividad de las tareas de producción, si hay estímulo y apoyo para la interacción e integración de los miembros se obtendrán buenas relaciones personales, accionar y participación, se manifestarán con responsabilidad, existirá el empoderamiento de tareas, habrá regulación de horarios y usos óptimos de los recursos de la entidad.

“Los actores institucionales deben buscar la posibilidad de crear el clima adecuado para la introducción de las innovaciones, las mismas que deben estar vinculadas con las necesidades de mayor prioridad del centro escolar.” *Buele Maldonado, Mariana (2011: 56).*

En el Seminario 331 de Salzburgo, que se llevó a cabo en Austria en 1995, sobre el tema de “EL liderazgo: Conceptos y Desafíos”, se realizó una encuesta sobre el predominio de los modelos mentales del liderazgo en los 35 países de donde provenían los 72 participantes, pudiéndose clasificar a los modelos mentales del liderazgo en cinco categorías principales que son: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulativo y democrático; hay también los oportunistas, de mentalidad firme, organizador, participativo, burócrata, moral y el educativo. “La encuesta revelo a cinco modelos muy prevalecientes en los 35 países, lo cual indica que son comunes en diversos entornos culturales.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:39).*

Entre los estudios sobre los liderazgos que prevalecen en las instituciones se encuentran los que son evaluados según el grado en que contribuyen al logro de las funciones. Está el de Grid. “Una de las teorías de liderazgo más importante y aceptada es la que crearon Blake y Mouton, denominada Grid administrativo, o también rejilla o tablero administrativo.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:151)*.

Blake y Mouton, llegaron a la conclusión de que hay 81 estilos de liderazgo que son el número de rejillas que tiene en total el Grid; y, que 5 estilos básicos son puros pudiendo realizarse combinaciones entre ellos y dar origen a otros estilos, ellos son: el autocrático, country club, burócrata, transformador y situacional. “El nombre de Grid se origina en que los estilos de liderazgo se plasman en una gráfica en forma de rejilla o parrilla.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:151)*.

### **2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo.**

Se describen las características de cada tipo de liderazgo por actuación de los líderes, relaciones interpersonales y efectos que producen. “Cada miembro es líder en su área y va enriqueciendo su experiencia con el conocimiento del equipo de trabajo, se genera un aprendizaje permanente que hace posible no sólo una mayor efectividad, sino una mayor satisfacción y mejoramiento de la calidad relacional de los integrantes.” *Enciclopedia de la Juventud (2003:558)*.

#### **2.2.3.1. El líder autoritario.**

Este liderazgo se da entre patrón y obrero; usa frases tomadas del quehacer tradicional e impositivo, que son bruscas e imponentes, corta las ideas de la otra persona que trata de darle alguna alternativa de solución del problema o mejora para accionar con calidad. “El líder autoritario da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998: 39)*.

Los participantes no colaboran de buena voluntad con el proyecto porque están dominados, el líder ordena, no dialoga y no desarrolla las potencialidades de las personas. Esto se ve en organizaciones militares o en empresas estrictas, que crean

resentimientos, conflictos, sublevación, protestas y rebeldías por impotencias. “Es común que las tareas se lleven a cabo lentamente y la iniciativa es virtualmente desconocida.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998: 41).*

Se necesita “transformar la concepción de líneas de autoridad, desde una relación vertical piramidal, rígida, (...) hasta llegar a una percepción de relación horizontal e incluso circular, en las que las relaciones de poder son planas y se aceptan como relaciones de servicio complementarias, orientadas al cumplimiento de la misión de la organización.” *Enciclopedia de la Juventud (2003:558).*

Ahora el liderazgo se lo debe ejercer sin imposiciones para que fluya el compromiso de las personas y cooperen para lograr el bien común. “Liderazgo es el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos (...) a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.” *Buele Maldonado, Mariana (2011).*

Sin esta visión el trabajo es difícil que las partes de la organización educativa se muevan conjuntamente, que coordinen y organicen actividades, no hay criticidad reflexiva ni comparten el trabajo con responsabilidades, solo los logran por imposición, para cambiar este liderazgo se debe recordar que los éxitos compartidos son dobles éxitos, y producen el doble de felicidad.

### **2.2.3.2. El líder paternalista y demagogo.**

Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no las cumplen, hablan de democracia, manipulan a sus colaboradores a quienes los trata como niños incapaces que los ama y sobreprotege; quita obstáculos, da resuelto todo. El grupo depende del líder y no pueden funcionar sin él; no ayuda a los miembros a desarrollar sus capacidades.

A estos grupos hay que ir motivándolos y capacitarlos hasta que puedan desarrollarse en un liderazgo compartido. “El liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia

y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentimiento de responsabilidad personal.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:43).*

#### **2.2.3.3. El líder sabelotodo.**

Recalca todos sus títulos, los libros que ha escrito y hace gala de sus grandes conocimientos y experiencias adquiridas, sugiere que se hagan las cosas que él cree son mejores, si alguien comenta tímidamente que esa idea propuesta no funciona recibe como respuesta el desprecio, hará referencia a libros que ha leído y a su propia gran experiencia. El líder no debe andar solo sin interesarse en los demás, tiene que conocer la felicidad al compartir el éxito del grupo si desarrolla sus potencialidades con empatía y respeto a las diferencias individuales así evitara en sus colaboradores sentimientos de incompetencia.

“Este modelo de liderazgo a menudo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores, asesores técnicos, y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:46).*

#### **2.2.3.4. El líder manipulador.**

Gana el apoyo y la aprobación del grupo, prometiéndoles que podrán lograr todos sus sueños y deseos porque siempre se va a aprovechar y engañar a sus colaboradores, se ve esto generalmente en la política. “El líder manipulador aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:47).*

En contraste, cuando se estimula a las personas a que compartan sus ideas, que participen y que tomen la iniciativa, con su discernimiento ayudan a compensar las débiles percepciones de otros.

### **2.2.3.5. El líder democrático.**

Presenta el tema a tratar, coordina, escucha, con todos analiza las ventajas de las alternativas y llegan a una decisión, se nota la madurez del grupo y la habilidad de funcionar sin él porque un miembro puede coordinar. El líder sigue pasos para cumplir con la misión y la visión: “1) Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, (...). 2) Ayudar a comprender las ventajas de buscar soluciones (...). 3) Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones, (...). 4) Resumir opiniones (...). 5) Involucrar a todos en el trabajo (...).” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:52,53).*

Hay líderes electos que adoptan otros modelos, pero tienen la obligación de representar ideas e intereses de sus electores y estimular la participación en actividades planificadas. “Dos características distintivas del liderazgo democrático son su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:51).*

### **2.2.3.6. El líder oportunista.**

Estos líderes se basan en la ley del más fuerte, poderoso e inteligente, no les importa la institución ni las personas, son egoístas, ambiciosos, desleales, son hábiles, siembran intrigas y cizañas, dividen al grupo con rumores falsos, fingen lo que sienten al ver sus ascensos, eso no es bien visto por sus colaboradores. “Los líderes oportunistas, son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011:51).*

### **2.2.3.7. El líder de mentalidad firme.**

Implica un proceso interrelacionado de planeación, organización, dirección y control en el cumplimiento de acciones y objetivos, coordina y evalúa con indicadores específicos cualitativos y cuantitativos. Es inflexible al dirigir y asesorar, tiene fundamentos básicos, principios y propósitos de desempeño.

“Preguntar y escuchar, permitir la participación, establecer expectativas y objetivos claros, proporcionar interacción constante, afirmar y optimizar los puntos fuertes, establecer estrategias de evaluación de desempeño, controlar (...) y esperar el mejoramiento de la calidad en la gestión.” *MEC (2010:18)*.

#### **2.2.3.8. El líder organizador.**

Está encuadrado con la realidad de su institución, conoce el manual de funcionamiento, induce a los colaboradores que hagan sus tareas bien, reconoce capacidades, talentos, las tareas las realizan con orden y con normativas de la empresa, motiva al trabajo organizado y controlado.

“Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás. Está encuadrado con la realidad de su institución, conoce a sus miembros en sus capacidades y talentos, por eso confía en ellos.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011:50)*.

#### **2.2.3.9. El líder participativo.**

Es importante porque lleva a efectuar los procesos de gestión con orientaciones determinadas, ya que al ejercer la influencia interpersonal se dirige a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, los integra con el afecto y la comunicación que es vital para los seres humanos.

“El poder está en el equipo y no en una persona, (...) adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio. El líder está en todas las actividades, guiándoles y facilitándoles sus acciones no los deja solos.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011:50)*.

Este líder guía, motiva y facilita las acciones, acompaña a los miembros en su accionar, analiza toda actividad en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada institución y no por sus características individuales ya que son seres

sociables y en conjunto deben conocer una dirección común que les indique hacia donde está orientada la organización.

“La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de las tareas.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:47).*

#### **2.2.3.10. El líder burócrata.**

Es un jefe o señor de oficina que se llena de formatos y documentos que tienen que cumplir los subordinados y que a veces no los lee en su totalidad. Se rige por reglas formales, jerárquicas y da instrucciones impositivas que los subordinados deben acatar.

“Dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, (...) no son solidarios con sus colaboradores e inducen a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y son equivocados.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011:50).*

#### **2.2.3.11. El líder moral.**

Practica la verdad para vivir en paz, la nobleza del ser humano, el servicio a los demás, alcanza la transformación, se motiva por el amor a la familia, humanidad y a Dios. Desarrolla principios morales y valores éticos. La transformación personal y social la logra con humildad, nobleza y moralidad.

“Utiliza sus poderes de raciocinio para lograr una mayor comprensión de las verdades y principios espirituales y luego por ejercer su voluntad en un esfuerzo por aplicar esos principios en sus propias vidas y en el servicio a los demás.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:72).*

### **2.2.3.12. El líder educativo.**

Es un profesional en administración y pedagogía que entiende, conoce, investiga, experimenta, innova, cuestiona, resuelve problemas, guía y evalúa. Se vincula y coordina con el ambiente externo.

“Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:155).*

El líder educativo es competente para alentar a participar en equipo y orientarlos a lograr metas. “Debe tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.” *MEC (2010:19).*

#### **2.2.3.12.1. Características del liderazgo educacional.**

Las características son: firmeza y participación para lograr un clima relacional armónico y modificador de estructuras formales, desarrollo de equipos de alto desempeño que comparten responsabilidades y compromisos consistentes en unidad.

“Este liderazgo podrá ser ejercido por todo aquel que esté en condiciones de aportar más a ese proceso de construcción de significados basado en el intercambio, a menudo implícito, de los mismos en particular, articulando una visión, socializando participativamente en una nuevas expectativas y compartiendo poder e influencia.” *González, María Teresa (2008:222).*

Por el logro de funciones los liderazgos son: autocrático, country club, burócrata, transformador y situacional según la teoría de BlaKe y Mouton, denominada “Grid”. “El interés por las personas corresponde al eje vertical del Grid y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:151).*

### **2.2.3.13. El liderazgo autocrático.**

Se detecta en el alto interés por los resultados y el más bajo interés por la gente. “El directivo resuelve los conflictos, imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:152).*

### **2.2.3.14. El liderazgo country club o paternalista.**

Tiene alto interés por la gente y el más bajo interés en los resultados, es generoso con los miembros para que produzcan. “Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:153).*

### **2.2.3.15. El liderazgo burócrata.**

Tiene bajo interés por la gente y en los resultados, se encuentra en el escritorio, pegado en el asiento, revisa papeles en su oficina, deja trabajar a los miembros como deseen, se evita problemas y compromisos, solo desea conservar su trabajo. “El dirigente obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente y poco productivo.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:153).*

### **2.2.3.16. El liderazgo demócrata.**

Realiza concesiones con los colaboradores por la productividad, es conciliador, soluciona conflictos, escucha y toma en cuenta las opiniones de ellos para establecer convenios.

“Promueve la productividad y satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:153).*

### **2.2.3.17. El liderazgo transformador.**

El alto interés por la gente y el alto interés en los resultados lo tiene este liderazgo que es responsable, soluciona problemas, propende a la comprensión y al compromiso de todos. “Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:153).*

### **2.2.2.18. El liderazgo situacional.**

Por los diversos factores que tienen las instituciones educativas, en el liderazgo situacional se consideran: el tamaño de la entidad, el tipo, la cultura donde está inmersa, complejidad, clima organizacional, madurez del grupo, entre otros que son de relevante importancia para tratar el interés de las personas y mejorar la productividad de acuerdo a la necesidad del entorno, en su aplicación hace que surjan diversos tipos de liderazgos y coexistan prevaleciendo el estilo de la mayoría de sus dirigentes.

Es adecuado para satisfacer los requerimientos actuales debido a las innovaciones y requerimientos del mundo globalizado porque es un líder activo y participativo que genera ideas, propuestas de mejora con eficiencia y eficacia operativa. Trata el interés de las personas y mejora la productividad. “El estilo de liderazgo más adecuado es el situacional.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:154).*

## **2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

### **2.3.1. Conceptos**

“El director es aquel que puede o debe dirigir una orden que debe ejecutarse. Porta un poder legítimo, legal y socialmente aceptado.” *Lexus, Editores (2004:116).*

“El director tiene un lugar central en los procesos de cambio, es quien actúa balanceando las necesidades y contribuciones de los docentes con las de los otros agentes que están fuera de la escuela.” *Fullan & Stiegelbauer (2010).*

“Director es la persona, que debe organizar y coordinar la actividad general del centro (...), para llevar a buen fin la actividad principal del centro que no es otra que la enseñanza y educación de los niños y jóvenes. (...), que además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico.” *Martínez Ruzafa, José Antonio (2008:227).*

El director es el representante de la institución educativa, es administrador de recursos, procesos pedagógicos, contribuye a la unidad, participación, integración y compromete en las innovaciones que mejoren la calidez y calidad educativa.

“Al hablar de liderazgo, siempre debemos hacerlo en el marco del funcionamiento de un grupo. El liderazgo no puede existir en un vacío. Existe en el contexto de un grupo.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:37).*

“Líder es el director jefe o conductor de un grupo social o de otra colectividad.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:240).*

“Se considera que liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para guiar, orientar, dirigir y trabajar en equipo para conseguir fines comunes.” *Enciclopedia de la Juventud (2003:557).*

Ser líder es una cualidad personal y su función está en el liderazgo institucional. Cuestiona lo que se hace, genera nuevos procesos, logra las transformaciones que exige el mundo cambiante, mejora la convivencia, da confianza y dinámica multidimensional para adquirir mayor competitividad en el mundo.

Un enfoque situacional del liderazgo directivo es el de relacionar el grado de autoridad y el grado de libertad disponible que tienen los integrantes en la toma de decisiones, reduce incertidumbres, genera confianza, trasciende en los educandos por las enseñanzas que se reflejan en la vida de los adultos.

“Por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima de quienes le siguen. Una reacción que no

es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición.” *Guillén Parra, Manuel (2006:171)*.

Existe el liderazgo centralizado en el jefe y en los subordinados. Las fortalezas que posee el líder son: sistema de valores y convicciones, confianza, seguridad, toma de conciencia y claridad conceptual de administración. “El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás en sus motivaciones y competencias.” *Guillén Parra, Manuel (2006:171)*.

Las fortalezas de los subordinados son: necesidad de libertad o de orientación superior, asumir responsabilidades, seguridad, comprensión e identificación del problema, resolución y expectativa de participar en decisiones. También están las fortalezas de la institución como el tipo de empresa, sus valores, tradiciones, políticas y directrices.

Las diferencias entre directivo y líder son: el director está basado en el poder, en el rol de jefe, su función tiene fundamento legal y el líder se basa en el servicio, en el bienestar de los subordinados, orienta, satisface necesidades, se centra en la visión e indica hacia donde se dirige la organización educativa, por eso se necesita al directivo como líder para que la entidad funcione y sea de óptima calidad.

### **2.3.2. Motivación.**

“Es una fuerza interna, y en algunas oportunidades externa (llámese idea, necesidad, emoción o condición orgánica), que produce movimiento y conduce al individuo a la acción.” *Enciclopedia de la Juventud (2003:65)*.

La motivación alienta a las personas a encontrar el sentido del significado de la vida individualmente y colectivamente, da confianza, buena voluntad porque se comprende ampliamente la responsabilidad y el compromiso hacia la tarea aplicando las capacidades que se posee por el bien de la humanidad.

“Potenciar motivación. Comporta crear disponibilidad para cambiar entre los miembros del centro escolar y ayudarles a vencer la resistencia natural que ello genera.” *Nieto Cano, José M. (2008:257).*

Potenciar la motivación es promover el interés por la transformación personal y social, a pesar de ser individuos heterogéneos, ya que en todos se desarrollan las capacidades para colaborar en equipo, anima a la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa con intenciones de optimizar los trabajos planificados. Para motivar se investiga y se diagnostica la cultura organizacional, se reconocen las diferencias individuales y las potencialidades de cada uno de ellos, entonces se puede establecer el tipo de motivación y las condiciones adecuadas.

### **2.3.3 Trabajo en equipos colaborativos.**

“Los equipos posibilitan que los profesores puedan trabajar de modo conjunto más que de forma independiente y, en ese sentido, representan una ocasión y oportunidad para cultivar la implicación y compromiso colectivos con la mejora permanente de la práctica.” *González, María Teresa (2008:70).*

El trabajo en equipo es también conocido como colaborativo y consiste en pasar de trabajar aisladamente e independientemente unos de otros a ser parte de un equipo pensando en términos del trabajo nuestro o común. Es importante porque los miembros del colegio construyen metas comunes, al interactuar se comunican y se movilizan en forma cohesionada en el accionar educativo.

La cualidad esencial del líder participativo es ser facilitador de las condiciones para que el personal se automotive y continúe funcionando y produciendo. “Liderazgo es el factor humano que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de la motivación en las personas.” *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

### 2.4.1. Conceptos.

“Los valores abarcan la totalidad de la existencia real, (...) los valores éticos, que son los que se desarrollan en el eje Educación en la práctica de valores, estos orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituyen en los referentes activos para las personas.” *Camacho, Gloria (1998:99)*.

“Valores son cualidades muy especiales de los objetos que hacen a estos apetecibles. Son apreciaciones culturales, esencia de toda cultura, con significación vital, con existencia ideal. Ejemplos: el bien, la verdad, la justicia, la belleza, valores vitales, utilidad, confort, etcétera.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther, Msc. (2011:83)*.

“Valor es el principio o pauta de conducta de aceptación universal que orienta la actuación del individuo hacia el bien.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:242)*.

En estos conceptos de los valores se ven las características morales, que solo las poseen los seres humanos para actuar con conciencia, orientar al buen comportamiento, tener la sensación de corrección, perfección, aceptación y aprobación en la vida social con las pautas que son formuladas por las culturas. Son elementos que perfeccionan al ser humano, pertenecen al conjunto de opciones que nos dan el sentido de vida como son las virtudes, principios, normas, pautas que orientan el desarrollo del potencial de las personas para actuar bien, ser estimados, mantener buenas relaciones interpersonales y poder convivir en armonía con los demás.

El valor se identifica con el buen comportamiento, buenos modales, con el orden, buena presentación personal y desarrollo armónico de sus actividades. “El valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien.” *Chavarría Olarte, Marcela (2007: 58)*.

Hay varias clases de valores que las personas morales poseen y se agrupan de manera general en dos, ellos son los independientes y los adoptados. Los valores independientes vienen con el ser humano desde su hogar, su entorno, existen en el interior de las personas. “Valores independientes: los que viven arraigados con la

persona desde su nacimiento. Ejemplo: el valor de preservar su vida, de quererse, de autoestimarse, de respetarse.” *Anyarín Injante, Toribio (2010: 5)*.

Los valores adoptados se integran en la práctica constante de ellos para la formación de la personalidad del individuo. “Los valores adoptados: son aquellos que se van adquiriendo conforme vamos avanzando en nuestro crecimiento y desarrollo. Ejemplo: El respeto hacia el prójimo, la bondad, la solidaridad, la buena conducta, las consideraciones religiosas, etc.” *Anyarín Injante, Toribio (2010: 5)*.

Los valores morales o éticos son superiores a los ya mencionados, esto se debe a que tienen que ver con el uso de la libertad, ese don inapreciable y sublime que permite ser constructores del propio destino, ser personas de bien, se incluyen entre otros a la honestidad, justicia, bondad, autenticidad, solidaridad, sinceridad y misericordia.

Los valores religiosos tienen que ver con nuestra relación personal con Dios y la existencia de él, es algo que está íntimamente unido a la existencia humana, con la verdad de su ser. Si todas las personas del mundo los conociéramos y los practicáramos sería ideal, seríamos honrados y progresistas, viviríamos en un entorno lleno de amor, paz, seguridad, armonía, igualdad económica y social. “Si el hombre cultiva los valores religiosos con tanta tenacidad, es porque ellos corresponden a la verdad más profunda de su ser.” *Williams, Thomas (2011)*.

Entre los valores más importantes de las personas está el amor, que es uno de los ordenadores cósmicos perfecto, significa apreciarse, estimarse, desear siempre lo mejor para el otro y para sí mismo. Son sinónimos del amor el afecto, afinidad, apego, sinceridad, aprecio y cariño. Con él están el apoyo, alivio, consideración, respeto, cooperación, bondad, los de la comprensión a las personas y a sus necesidades.

El respeto es un valor ético y moral, está considerado como el primer derecho universal del hombre digno, se entiende como atención, tolerancia, veneración, acatamiento, miramiento, consideración y deferencia. Hay que respetar y recibir respeto para que la convivencia social sea más razonable. “En cada relación es importante definir claramente los derechos y responsabilidades de cada parte y respetarlos.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:184)*.

La habilidad social ayuda a manejar de manera asertiva las relaciones y eso significa ser congruentes en cuerpo, mente y espíritu, se logra con la simpatía, la buena vibra, el carisma, el liderazgo y la lealtad ayuda en la empresa donde se labora y con la sociedad misma donde se vive.

“No sólo se facilita la expresión de los talentos de todos los miembros de la institución. La organización misma crece y desarrolla sus capacidades.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:192).*

El Autodominio controla los impulsos del carácter y la tendencia a la comodidad, mediante la buena voluntad afronta con serenidad los contratiempos, se tolera serena y cariñosamente; Le ayuda el buen humor que es un producto del bienestar y hace sentir mejor a las personas. “Es importante reconocer y aceptar el hecho de que es normal que surjan problemas y obstáculos para no impacientarse o frustrarse ante estos.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:140).*

La comprensión es producto de la razón que junto a la cortesía manifiestan atención, respeto, afecto entre las personas. Entusiasma a realizar labores con alegría, motiva a comprometerse, aceptando responsabilidades por voluntad, se interactúa recibiendo y cediendo. “La comprensión es la actitud tolerante para encontrar como justificados y naturales los actos o sentimientos de otros.” *Edibasa (2002: 24).*

Libertad, recordemos que es el derecho que todo hombre tiene a ser honrado, a pensar y hablar sin hipocresía. Se trata de liberar al alma del resentimiento, rencor, ira y la culpa; tenemos la libertad que damos a los otros con el perdón hacia las acciones agresivas. “La libertad se fundamenta en la verdad, que tiene lugar en la conciencia de cada uno.” *Enciclopedia de la Juventud (2003: 708).*

Solidaridad, es prestar ayuda a nuestros semejantes. Se dice: “Hoy por ti y mañana por mí,” la unión, fraternidad y cooperación hacen adherirse al trabajo que realizan otros para obtener mejores y positivos resultados. Debemos accionar positivamente ante

determinadas circunstancias y ser entes de acción y no de palabras inútiles. “La solidaridad es la ayuda mutua que debe existir entre las personas.” *Edibasa (2002: 88)*.

La humildad es el conocimiento de nuestras limitaciones y debilidades, con ella están los valores del respeto, sencillez, modestia y timidez. Los científicos se dan cuenta que apenas han adquirido algo del inmenso bagaje de conocimientos. “Es importante cultivar conscientemente la humildad y el espíritu de servicio, para no enorgullecerse de los avances que logra, sino más bien, dedicar todas las capacidades que uno desarrolla para promover el bien común.” *Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998:146)*.

#### **2.4.2. Los valores y los docentes**

No todos los valores son innatos pero los estudiantes tienen una predisposición favorable para aceptarlos si se los proponen mediante procesos que vayan de acuerdo a cada etapa evolutiva y que los implanta el educador de acuerdo a los intereses de los estudiantes en el momento en que sea pertinente y de acuerdo a las políticas de la institución educativa. “La educación de excelencia es, finalmente, educación en valores.” *Chavarría Olarte, Marcela (2007:83)*.

La Pedagogía de valores necesita estrategias metodológicas integrales y globalizantes porque el docente debe animar y orientar las diferentes actividades con actitud de ejemplo para sus estudiantes, su rol contagia entusiasmo y responsabilidad. Él debe poner mayor atención en el Eje Transversal de los Valores y practicarlo en los procesos, en las áreas de estudios, en los momentos que se los requieran.

El centro educativo tiene la función de formar éticamente a los alumnos mediante el Código de Ética y los Valores definidos por los directivos, estos se difunden y se practican con esfuerzos colectivos y reflexivos para formar ciudadanos con calidad humana. Se obtienen resultados positivos por cambios de comportamientos. “El resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto.” *Jiménez Vidal, Susana y Galicia Haro, Frida (2010: 45)*.

“El buen vivir es un principio constitucional basado en el *SUMAK KAWSAY* que es una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal el buen vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.” *MEC (2010:16)*.

En la construcción de la personalidad del nuevo sujeto social se observan estas características: motivado, deliberante, dialógico, respetuoso, participativo, visionario, conocedor de su realidad y de su historia, con capacidad analítica-causal; expresa y sostiene con sus ideas.

Un factor importantísimo en los adolescentes es la afectividad, porque se sienten amados, experimentan confianza y seguridad, desplazan el egocentrismo llegando al altruismo, complacen a los demás para ser aceptados. Tienen problemas con su propio cuerpo, sus padres y compañeros, sus intereses están fomentados por curiosidad insaciable, pregunta incontrolablemente, es emotivo y con fuerza inusitada origina el desequilibrio sentimental y conflictivo. Ven las personas, cosas, la vida, no como son en sí sino cómo es él.

Los sentimientos que experimenta el adolescente y que influyen en su valoración son la inclinación afectiva hacia otros, el deseo de darse, demuestra alegría desbordante, depresión, aburrimiento, fanfarronadas, cólera y temores. Sus miedos son el desprecio, el ridículo y la ironía. “Estamos frente a un proceso de desarrollo autónomo, donde tanto la familia como la escuela deben efectuar cambios significativos para proporcionar a los nuevos adultos jóvenes los instrumentos necesarios para que puedan ejercer a cabalidad su propia autonomía.” *Enciclopedia de la Juventud (2003: 552)*.

Sus valores son la justicia, libertad, autonomía, afectividad, sexualidad, lealtad y solidaridad, se siente bien con sus amigos más que con el código impuesto por adultos, su subjetivismo lo incapacita para reconocer valores por sí mismo y por ello se deja influenciar fácilmente. Cuando practica los valores que le agradan su vida cobra color y experimenta una gran satisfacción.

En el adolescente crecen los valores de la protección, seguridad, cooperación, heroísmo, prestigio, fuerza y aceptación y los capta a pesar de ser abstractos porque su pensamiento es hipotético-deductivo y acentúa la actitud crítica contra todo lo que suponga autoridad, ya sea familiar, educativa, social, religiosa o cultural, es razonador y polémico, es inconformista, le atrae lo extravagante, rechaza los valores dados por sus padres ya que le obligaron a aceptarlos y los califica de anticuados. “En esta internalización habrá que evitar, por igual, modelos muy rígidos o excesivamente permisivos. Habría que ayudarle a interiorizar unos ciertos límites, o normas, mínimas pero fundamentales y permanentes.” *Franco Royo, Teresa (2007:94).*

En vista de que la familia es la institución más importante de la sociedad se recalca la necesidad de inculcar y fomentar buenos valores morales a cada miembro para llegar a ser mejores personas. En los adolescentes se desarrollan los valores con experiencias y prácticas imitativas, estos les agrandan la visión del mundo, desafortunadamente ven antivalores y son las causas de males de la sociedad, por eso hay que promover la superación de ellos. “Si reconocemos a la familia como la instancia educativa primaria, reconoceremos también que velar por la familia es velar por nuestra propia plenitud como personas y como género humano.” *Chavarría Olarte, Marcela (2007:165).*

### **3. METODOLOGÍA**

Esta investigación se ejecutó y se desarrolló satisfactoriamente durante el año lectivo 2011-2012, en el Colegio Mixto Particular “Brooklyn” de la Ciudad de Durán, Provincia del Guayas. Se encuentra ubicado en el sector norte de la Ciudadela Democrática Norte, en las calles Avenida Nicolás Lapentty 239 y Sibambe. Tiene una trayectoria de servicio educativo a la comunidad de 12 años de vida institucional, porque se fundó en el año de 1999.

Su jornada es matutina y vespertina. El modelo pedagógico que sigue esta institución es el Constructivista ya que es una institución técnica, facultada para adelantar programas de formación en ocupaciones académicas y profesionales como son las que se aplican en la informática, contabilidad y administración.

#### **3.1. Participantes**

Los participantes constan en la población total y en la muestra seleccionada, por eso se la cataloga como finita, es decir delimitada porque se presentan cantidades.

La población o universo es el total de personas que integran la comunidad del colegio que está conformada por:

6 administradores (incluidos la rectora y la vicerrectora).

20 profesores (que laboran en la educación general básica y en el bachillerato).

128 estudiantes (de la educación general básica y bachillerato).

2 personas de apoyo y servicios administrativos.

108 padres de familia.

900 miembros de la comunidad.

**Tabla 1****DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD.**

Docentes	Años de edad	Cantidad	Porcentaje
De 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica.	25-30	6	30%
De 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica.	31-35	4	20%
De 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica.	36-40	3	15%
De Bachillerato.	41-45	3	15%
De 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica	46-50	2	10%
De Bachillerato.	51-55	2	10%

Fuente: Secretaria del Colegio Particular "Brooklyn".

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado.

6 docentes están entre los 25 – 30 años de edad y corresponden al 30%.

4 docentes están entre los 31 - 35 años de edad y corresponden al 20%.

3 docentes están entre los 36 – 40 años de edad y corresponden al 15%.

3 docentes están entre los 41 – 45 años de edad y corresponden al 15%.

2 docentes están entre los 46 – 50 años de edad y corresponden al 10%.

2 docentes están entre los 51-55 años de edad y corresponde al 10%.

De los 20 docentes del colegio, 15 laboran en el 8º 9º y 10º años de educación general básica y 5 en el bachillerato. Hay mayor cantidad de docentes entre 25 y 40 años de edad y menor cantidad de docentes entre 41 y 55 años de edad, esto es una evidencia que indica que es joven el personal docente de esta institución educativa.

**Tabla 2****DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO.**

Docentes	Sexo			
	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje
De 8º, 9º y 10º años de Educación General Básica.	6	30%	9	45%
De Bachillerato.	2	10%	3	15%

Fuente: Personal Docente del Colegio Particular "Brooklyn".

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado.

6 docentes de 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica son hombres y corresponden al 30%.

9 docentes de 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica son mujeres y corresponden al 45 %.

2 docentes de bachillerato son hombres y corresponden al 10%.

3 docentes de bachillerato son mujeres y corresponden al 15%.

De los 20 docentes del colegio, 15 laboran en el 8º 9º y 10º años de educación general básica y 5 en el bachillerato. Algunos docentes de los años de Educación General Básica laboran con pocas horas en los años de bachillerato para ayudar a completar las horas de clases del Pensum Académico.

En este colegio, en el año 2011, el 60% de los docentes son de sexo femenino y el 40% son de sexo masculino, se nota que hay mayor porcentaje en mujeres y menor porcentaje en hombres, por lo tanto guarda estrecha relación con la estadística general del Ecuador y en especial en los análisis de algunas características de los profesores que laboran en el Magisterio del Ecuador, realizados por Magaly Romo, Gaudencio Zurita, (2003) de Ingeniería en Estadística Informática de la ESPOL, en lo que respecta al género de los docentes donde dice que el 38,76% son masculinos y el 61,24% son femeninos, esto indica que las mujeres tienen más aptitudes y oportunidades para la enseñanza que los hombres.

**Tabla 3**

Docentes clasificados por título académico.

Títulos Académico	Cantidad	Porcentaje
Profesores de Nivel Medio en diversas especialidades.	10	50%
Profesores especiales de Inglés y Educación Física	3	15%
Técnico Docente en la especialidad de Informática.	1	5%
Licenciados en Ciencias de la Educación en diversas especialidades.	6	30%

Fuente: Personal Docente del Colegio Particular "Brooklyn".

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado.

10 docentes tienen títulos de Profesores de Nivel Medio, están estudiando en las diversas especialidades como, 2 en Ciencias Sociales, 2 en Contabilidad, 1 en Lengua y Literatura, 1 en Idioma extranjero, 1 en Matemática, 1 en Filosofía, 1 en Químico Biólogo, 1 en Hotelería y Turismo y corresponden al 50% del total de los docentes del colegio.

3 docentes tienen títulos de Profesores Especiales, 2 en Educación Física y 1 en Idioma extranjero y corresponden al 15% del personal docente. Además, 1 es Técnico docente en la especialidad de Informática y corresponde al 5%.

6 docentes poseen títulos de Licenciados en Ciencias de la Educación en las especialidades de Lengua y Literatura, Matemática, Químico-Biólogo, Estudios Sociales, Turismo y Contabilidad, corresponden al 30%.

Los Profesores continúan estudiando para alcanzar las Licenciaturas en Ciencias de la Educación y algunos Licenciados tienen aspiraciones de lograr títulos de cuarto nivel ya que siguen diplomados y masterados. Se necesita que todos los docentes alcancen los títulos de cuarto nivel para mejorar la calidad y calidez educativa de los estudiantes de este plantel.

**Tabla 4**

Población estudiantil clasificada por sexo.

Sexo de estudiantes			
Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje
102	79,7%	26	20,3%

Fuente: Estudiantes del Colegio Particular "Brooklyn".

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado.

De los 128 estudiantes de esta institución educativa, 102 son hombres y representan el 79,7%, 26 son mujeres y representan al 20,3%.

Es mayor la cantidad de estudiantes hombres que la cantidad de las mujeres, esto se evidencia al observar los porcentajes obtenidos y al tener este colegio una rígida disciplina, donde se ven pocas señoritas en estas instituciones educativas.

**Tabla 5**

Población estudiantil clasificada por especialidad o años de educación básica.

Estudiantes	Sexo			
	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje
Años de Educación General Básica.	64	50%	18	14,06%
Años de Bachillerato.	38	29.69 %	8	6.25%

Fuente: Estudiantes del Colegio Particular "Brooklyn".

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado.

82 estudiantes están en los Años de Educación General Básica, siendo 64 hombres que corresponden al 50% y 18 mujeres que corresponden al 14,06%.

46 estudiantes cursan los años de Bachillerato, siendo 38 hombres que corresponden al 29.69% y 8 mujeres que corresponden al 6,25%

La muestra seleccionada que participó en el proceso de investigación es representativa y garantiza la objetividad de esta investigación, se tomó pequeños porcentajes del total de los estamentos en función de obtener un correcto Muestreo Probabilístico que permitió analizar y describir los hechos que ocurrían en la gestión, liderazgo y valores en este centro educativo y que inciden en su estado actual, además con los resultados se pudo predecir su futuro con relación a los cambios de mejora que se esperan para lograr el objetivo propuesto.

En los directivos y docentes se escogió el porcentaje del 3%, de los 6 directivos dando como resultado 5 y de los 20 profesores dio como resultado 15. De 8º, 9º y 10º Años de Educación General Básica se escogieron a 15 padres de familia que daban su tiempo y ayuda en forma voluntaria y a 25 estudiantes de sexo masculino y femenino, no se tomaron en cuenta a los estudiantes del bachillerato porque algunos de ellos pasan los 18 años de edad y los docentes seleccionados en su mayoría laboran en el octavo, noveno y décimo Años de Educación General Básica.

Del personal directivo (administrativo) por función, sexo, edad, años de experiencia, títulos y porcentajes, 4 son mujeres y 1 es hombre. 2 mujeres que son la rectora y la vicerrectora, están entre los 46 y 50 años de edad, tienen una experiencia entre 25 a 30 años, las dos tienen títulos de Licenciadas en Ciencias de la Educación, la una en la especialización de Contabilidad y la otra en Administración y Supervisión Educativa con Diplomado en Currículo y de la muestra corresponden al 40%. 1 hombre, que es el colector y 2 mujeres que son la secretaria y la orientadora educativa, están entre los 25 a 30 años de edad, tienen una experiencia entre 6 a 10 años poseen los títulos de Contador, Hotelería y Turismo y Psicología y en la muestra corresponden al 60%.

Entre el personal docente se escogió a 15 profesores que laboran en el 8º, 9º y 10º años de la Educación General Básica, 6 son hombres y 9 son mujeres. Tienen títulos de tercer nivel universitario en Ciencias de la Educación con diversas especializaciones. 3 hombres y 3 mujeres, están entre los 25 a 30 años de edad, tienen la experiencia entre 1 a 5 años y corresponden al 40%. 1 hombre y 3 mujeres, están entre los 31 a 35 años de edad, tienen una experiencia entre 6 a 10 años y corresponden al 26,7 %.

1 hombre y 2 mujeres están entre los 36 a 40 años de edad, tienen una experiencia entre 11 a 15 años y corresponden al 20%. 1 hombre y 1 mujer están entre los 46 a 50 años de edad, tienen una experiencia entre 16 a 20 años y corresponden al 13,3%.

Entre los estudiantes del plantel, 25 fueron seleccionados para la muestra, 13 son hombres y 12 son mujeres, ellos cursan el 8º, 9º y 10º años de educación general básica y sus edades fluctúan entre los 12 a los 17 años.

Del 8avo. Año se escogió para la muestra a 10 estudiantes, 7 son hombres y 3 son mujeres, tienen entre 12 a 13 años de edad y corresponden al 40%. Del 9no. Año se seleccionó para la muestra 10 estudiantes, 4 son hombres y 6 son mujeres, tienen entre 14 a 15 años de edad y corresponden al 40%. Del 10mo. Año, se escogió para la muestra a 5 estudiantes, 2 hombres y 3 mujeres que tienen entre 16 a 17 años de edad y corresponden al 20%.

De los padres de familia, 15 personas fueron seleccionados para la muestra, 9 son madres de familia y 7 son padres de familia del 8avo, 9no. y 10 Años de Educación General Básica. Del octavo año de EGB, 5 son mujeres, están entre los 29 a 33 años de edad y tienen 1 año de experiencia con sus hijas e hijos en el colegio. 3 son hombres, están entre los 31 a 33 años de edad y tienen 1 año de experiencia con sus hijas en el colegio.

Del 9no. Año de EGB, están entre los 32 a 34 años de edad 3 son mujeres y tienen 2 años de experiencia con sus hijos en el colegio. 2 son hombres, fluctúan entre los 35 a 36 años de edad y tienen 2 años de experiencia con sus hijas en el colegio.

Del 10mo. Año de EGB, 1 es mujer, tiene 38 años de edad, tiene 3 años de experiencia con su hijo en el colegio. 1 es hombre, tiene 39 años de edad y tiene 3 años de experiencia con su hijo en el colegio.

## **3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.**

### **3.2.1. Encuestas**

Los objetivos de las encuestas fueron los de investigar cómo se desarrollan las actividades educativas en los estamentos administrativo, docente, estudiantes y padres de familia. Los ítems trataron sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución, se la efectuó mediante la elección de opciones a elegir libremente por parte del encuestado, con esos datos se pudo conocer a profundidad lo que ocurre, ayuda a esto la tabulación, interpretación, análisis y gráficos estadísticos de la información recogida.

La encuesta está estructurada con fines investigativos, por muestreo, con preguntas de opinión selectiva en los asuntos que aborda para que los encuestados otorguen sus respuestas con validez. Al inicio se solicita la información personal del sexo y edad, el nombre y ubicación del establecimiento educativo, hay ítems para marcar la selección con una X desde la identificación del sector al que pertenece y el tipo de plantel que es, en los cuadros de selección están los indicadores de siempre, a veces, nunca y también hay preguntas en las que se solicita responder con los términos de sí o no.

Entre las partes principales de la encuesta de los directivos están varios aspectos de cómo se desarrollan las actividades de la organización, los equipos de trabajo, roles y tareas de los miembros de la institución, procesos de clases, valores, clima de respeto, consenso en la toma de decisiones, resolución de conflictos, promoción de soluciones pertinentes y oportunas, lo que promueve la administración, las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, organismos que existen, de lo que se encargan los equipos, departamentos, gestión pedagógica, producción, soluciones tomadas y lo que se ha realizado en la institución.

En la encuesta a los docentes están los cuestionarios sobre el rol del docente líder, tipo de liderazgo que ejercen, desempeño de la gerencia educativa, lo que promueven, métodos, procesos utilizados, trabajos en equipos, grados de compromisos que tienen con lo que se realiza en el colegio, delegación de funciones, actitudes de los docentes

para con los estudiantes, valores, innovaciones, integraciones en actividades de planificación, programación, ejecución, entre otros.

En la encuesta de los estudiantes hay declaraciones dentro de un cuestionario que deben ser escogidas por ellos y se refieren a la comunicación, opiniones, liderazgo, motivación, métodos, procesos de enseñanza, trabajos en equipos, compromisos y valores. En la encuesta a los padres de familia están declaraciones para escoger entre ellas están las convocatorias a reuniones, asistencia, participación, justificación de inasistencias, expresión de opiniones, práctica de ética y valores en la educación, gestión, liderazgo, información y compromisos con decisiones del colegio.

### **3.2.2. Entrevistas**

El objetivo de la entrevista era el de permitir que las personas se expresen libremente acerca de sus necesidades tales como ellas las perciben y a la vez digan sus aspiraciones. Se utilizó una lista de preguntas abiertas que las contestaron mediante el diálogo sincero, las preguntas abiertas permitieron al entrevistado expresarse libremente dentro de los temas de esta investigación.

Las partes principales fueron sobre la gestión, el liderazgo, los valores, el afecto, la comunicación, responsabilidades, procesos pedagógicos, programaciones y actividades en las que se integran, la calidad educativa, los compromisos, el clima organizacional entre otros aspectos. El encuentro con cada entrevistado requirió de una intervención graduada y formulada según sus particularidades individuales, se les iba reduciendo los temores y las dificultades diciéndoles que las entrevistas solo daban pautas de diagnóstico y que después se podían proponer mejoras por el bien común.

### **3.2.3. Observaciones**

El tipo de Observación que se utilizó fue la de Campo ya que se la efectuó en el colegio durante el desarrollo de diversas actividades y en diferentes tiempos. La participación de la observadora fue directa y natural, por eso se pudieron obtener datos valiosos de

cada una de las personas seleccionadas para la muestra de investigación y se los registraba en un formato creado por la investigadora.

Se cumplieron los objetivos al observar a las personas en forma individual y en forma de interacción grupal mientras desempeñaban sus actividades, con ellas se pudieron detectar los aspectos positivos y negativos de lo que tienen y lo que necesitan para mejorar. Se observó específicamente a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del octavo, noveno y décimos años de educación general básica, seleccionados en la muestra y a otros integrantes del colegio en sus interacciones con ellos.

Los temas observados eran sobre el desempeño de las capacidades organizativas y planificación de los directivos docentes y estudiantes, las interacciones comunicativas, diálogos, convocatorias, tratos interpersonales, desarrollo de programas y en los procesos educativos los mismos que sirvieron para captar la complejidad de las clases tomando en cuenta como se integran y se organizan. Los registros ayudaron a sustentar lo que las personas contestaban en las encuestas y entrevistas.

En los estudiantes el objetivo se logró al observar la comunicación, diálogos, cumplimiento de órdenes, tratos interpersonales, participación, disposición que tienen de aprender, prácticas de valores, si existían liderazgos a que tipo pertenecían y como les benefician a ellos en los procesos administrativos y pedagógicos, si les agradaba o estaban enojados por la forma en que se los evaluaba, su comportamiento grupal en clases, recreos, formaciones, programaciones culturales, cívicas, sociales y deportivas.

### **3.3. Métodos y procedimientos**

En esta Investigación se utilizaron varios Métodos. Se parte de los Métodos Exploratorio y Descriptivo, porque dieron mayor facilidad para investigar, explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y el predominio de los valores en la administración de esta institución educativa porque con ellos se establece la necesidad de estudiar los fenómenos educativos y las relaciones que tienen el liderazgo, la gestión y los valores en la administración para transformarlas y mejorarlas

por el bien del desarrollo de la personalidad de los estudiantes y del bien común de la sociedad de este país y del mundo entero.

El Método Descriptivo se utilizó con el propósito de investigar e ir diciendo las características particulares de cómo es y cómo se manifiestan los casos. Los estudios de investigación descriptiva buscan especificar las propiedades importantes de las personas y de la comunidad, los mismos que son sometidos al análisis de la investigadora para dar una visión contemplativa de la realidad del clima escolar y la convivencia con valores. Ambos métodos en la actualidad son considerados válidos para la investigación en el ámbito de la educación y su elección se restringe a las características de este objeto de estudio. Desde el inicio se exploró y se describió el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad del Colegio "Brooklyn".

Los Métodos Inductivo y Deductivo completan esta labor investigativa, porque en forma clara se demuestra de dónde sale y a donde se llega con la investigación. Al partir de situaciones concretas y al analizarlas con el marco teórico se induce y al explicarlas y aplicarlas en la realidad encontrada se deduce. Se comenzó conversando para conocer el accionar de las personas en determinadas situaciones y momentos, luego se investigó el mundo de los conceptos de gestión, liderazgo y valores que ellos conocían y se pudo deducir por qué los practican en la organización, si había empoderamiento de las acciones educativas, interrelaciones sociales, deportivos y culturales.

Con los Métodos Cuantitativo y Cualitativo se obtuvo la estadística gráfica numérica y en los análisis de resultados que se los escribe en forma cualitativa haciendo factible la exactitud de la información alcanzada antes, durante y después de los procesos ya que dan validez y confiabilidad de los resultados. Esto se puede verificar y observar en la organización de tablas, tabulación, análisis e interpretación que se dan en esta investigación, también en los gráficos donde se pueden apreciar de mejor manera cada resultado.

Con la entrevista se pudo establecer una comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, se diagnosticó el funcionamiento del colegio, se fue descubriendo las actitudes de las personas, los valores practicados, roles y liderazgos, capacidades de

planificar, tomar decisiones, tipo de liderazgo que tenían, cómo se integraban y forma en que consideraban la calidad de la educación de este centro educativo. De manera general dijeron que los administradores daban órdenes para que se desarrollen las actividades, las acaten los docentes y dirijan a los estudiantes hacia los aprendizajes y comportamientos que la institución y la sociedad los considera como deseables.

Los estudiantes contestaban que aprendían y seguían indicaciones para trabajar o desarrollar actividades, los docentes eran quienes dirigían el curso de la clase porque ya estaba todo dispuesto y eso se tenía que hacer, pero expresaban que se encontraban en desacuerdo porque los limitaban, no los dejaban ser creativos ni liberados para realizar de otra manera las tareas, también agregaron que a todos los generalizaban especialmente en las evaluaciones que eran objetivas y poco o nada podían hacer para cambiarlas de acuerdo a sus diferencias individuales, a sus capacidades intelectuales, problemas de aprendizaje, intereses y aptitudes.

La encuesta se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas cerradas, concretas y entendibles por eso no existió la incidencia o intromisión de la encuestadora, esto permitió obtener los datos precisos y bastante exactos sobre cada una de las situaciones que se desarrollaban en las actividades educativas. Se la aplicó a las personas seleccionadas que individualmente contestaron, con esos datos se realizó la tabulación, se los analizaron en forma descriptiva lo que permitió conocer la realidad y sus problemas pudiéndose considerar las estrategias que se pueden implementar para la mejor acción de los directivos, docentes y estudiantes.

La observación fue objetiva, se la realizó de forma individual y grupal cuando desempeñaban actividades según su rol, sirvieron para detectar los aspectos positivos y en los que necesitan mejorar, se diagnosticó el desempeño de las capacidades organizativas, se realizó en forma directa en el propio colegio, tuvo la participación activa de la investigadora y también de los no participantes que son las personas observadas.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

Los resultados sirven para promover y apoyar las iniciativas de mejora personal de todos los integrantes de los estamentos educativos, pues se considerarán a todas las personas como grandes colaboradores a quienes se debe estimar por su responsabilidad, talentos, desempeños, diversidad de ideas y que el diagnóstico ayuda a mejorar para que todos tengan logros exitosos que beneficien al común de la institución y de su entorno.

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

El manual de organización del Colegio “Brooklyn”, es un instrumento operativo porque norma y precisa las funciones del personal, delimita responsabilidades, en él se incluyen las indicaciones prácticas que orientan los trabajos de administrativos y docentes, en él se asignan las responsabilidades y las cargas de trabajo con criterios de idoneidad y pertinencia. Con los indicadores se establece el desempeño de cada persona que trabaja, se miden las conductas y se busca un mejor rendimiento de la organización y de las personas.

En la administración académica se establece un proceso de selección de aspirantes a ingresar como docentes contratados, basados en lo dispuesto en el Reglamento General de la Ley de Educación; con los estudiantes se realizan los procesos de evaluación, los mismos que se adecuan a las disposiciones de las antes mencionadas disposiciones normadas por las autoridades educativas.

En el sistema de comunicación interno, para los docentes se utiliza un cuaderno de comunicaciones, una carpeta de circulares y memorándums, también están expuestas las carteleras informativas afuera de las oficinas y de las aulas de clases. En el sistema de comunicación externo, hay un folder que archiva los documentos recibidos y enviados hacia instituciones y personas de los organismos gubernamentales o privados. También se utilizan los medios de comunicación e información para enviar mensajes importantes a todos los estamentos del colegio.

Se evidencia la gestión en liderazgo y valores en la forma de procesar las normas de convivencia que sirven para el buen funcionamiento de la vida institucional, el mismo que tiene sentido social en la educación, disciplina y modera las conductas de los que laboran como administradores, docentes y los que reciben el servicio educativo directamente que son los estudiantes y de manera indirecta los padres de familia. En conclusión el Manual de organización ayuda a producir mejor y a trabajar en equipo.

#### **4.1.1.2. El código de Ética.**

El código de ética del Colegio “Brooklyn” guía la conducta profesional del personal docente y administrativo. Tiene criterios y pautas de buen comportamiento acorde a la profesión educativa por eso el servicio que se brinda a los estudiantes es excelente, lo que les ayuda a tener una carta de presentación aceptable en esta comunidad.

Sirve para tener normas conductuales y con ellas se actúa porque está basado en la ética y en la moral. Se vincula con los estatutos del plantel, y con el perfil que se pretende alcanzar en los estudiantes para que eviten todo tipo de discriminación por cualquier factor y se crea un clima agradable para laborar.

Se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el compromiso basado en valores fundamentales que van a orientar las responsabilidades de los profesores y estudiantes como son el respeto, solidaridad, responsabilidad, cuidado de los bienes y de los muebles, en la justicia y la equidad, integridad y coherencia, lealtad, libertad con trato cordial y afable, dignidad, solidaridad, entre otros.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

Orienta su planificación en tres ámbitos: administrativo, académico y productivo. Tiene una vigencia de varios años lectivos, en él se encuentran las directrices a seguir y sus respectivos ejecutores que son los responsables del logro de los objetivos establecidos, sirve para desarrollar actividades de acuerdo a las necesidades del entorno educativo y alcanzar todo lo propuesto en la formulación de objetivos estratégicos y líneas estratégicas de intervención. Agrupa a diversos sectores del plantel, los mismos que son evaluados procesualmente y al final se verifican los logros obtenidos.

Se evidencia la gestión en liderazgo y valores dentro de la visión y la misión de este colegio, porque es el contexto que les hace operar en su diario accionar y se obtienen resultados óptimos de sus ideales en el futuro; en ellos se definen los servicios que se dan a los estudiantes y a la comunidad en general, la forma como se coordina y se organizan las áreas de gestión; se establece una escala de valores de acuerdo a las pautas que nos dan desde la política del estado y desde la necesidad de productividad del mercado en los trabajos públicos y privados; en definitiva, se necesita de los valores porque ayudan a mejorar la competitividad en un sector, dentro del país y fuera de él.

#### **4.1.1.4. El plan operativo Anual (POA)**

Es un plan indispensable en la institución, sus objetivos se concretan en sus acciones de transformación que son operativas y se pueden realizar en un año lectivo. Los procesos son: el análisis organizacional (diagnóstico), la programación (objetivos), ejecución (acciones) y evaluación (logros). El POA es el conjunto articulado de proyectos específicos para a través del logro de objetivos estratégicos plasmar en la práctica de la Institución Educativa la visión y la misión que se quiere.

Se conocen las necesidades y sus soluciones al realizar un esquema organizativo donde se identifican los problemas, sus causas, efectos y se encuentren las alternativas

de solución. Los componentes del POA son: las estrategias, los proyectos implementados, los objetivos, las actividades, los costos, los recursos, los responsables y el tiempo que se ve en el cronograma.

Se evidencia la gestión en liderazgo y valores en dar significado humano a los estudiantes de acuerdo a los requerimientos de este medio, además en el desarrollo de proyectos asociados al ámbito local y a las especialidades que tiene el colegio "Brooklyn", siempre pensando en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo digno de los alumnos.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

El PEI, prioriza las necesidades del colegio, con el se conocen las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas, que tiene el plantel educativo, plantea objetivos, estrategias y metas a corto plazo pero relacionadas con su visión, implementa proyectos específicos que propicien y favorezcan el proceso de los aprendizajes significativos, lo que permite que se alcancen las metas y objetivos planteados.

Es un documento que sirve para estar preparados y no estar improvisados en el desarrollo de las acciones estratégicas administrativas, se lo presenta en forma organizada y es elaborado con visión transformadora de la entidad educativa. El del Colegio Brooklyn tiene un tiempo previsto para su ejecución de 5 años lectivos, empieza su ejecución desde el año lectivo 2008-2009 y llega hasta el 2012-2013.

Se lo revisó en los 3 primeros años y se realizaron los ajustes, adecuaciones y correcciones que ameritaban para estar de acuerdo con la evolución de la demanda y requerimientos de la sociedad actual. Cumple con todos los requisitos que consideran las normas generales del decreto ejecutivo N° 1786 de agosto 21 del 2001, por eso ha sido aprobado en la Dirección Provincial del Guayas y tiene en total 223 páginas.

Se evidencia la gestión en liderazgo y valores en procurar formar personalidades que trasciendan en lo personal y social, que tengan conciencia para construir una sociedad más digna y fraterna. Seres que se conmuevan ante las necesidades de sus semejantes, que sean solidarios, entusiastas, emprendedores, y perseverantes, que tomen decisiones acertadas de manera reflexiva y crítica, que tengan compromisos en la búsqueda de la verdad, que con el diálogo lleguen a acuerdos, que sean auténticos, armónicos y creativos, con espíritu de superación y liderazgo que le permita ser gestores de cambios positivos en el mundo.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

Es un instrumento legal, en el que se regulan las obligaciones y prohibiciones a las que deben sujetarse en sus labores y acciones, en él se canalizan las políticas y los ideales, fines, visión y misión de la Institución. Se basa en los principios éticos y morales, en los valores que dignifican al ser humano y que son intangibles y que solamente se manifiestan cuando a las personas les toca actuar legalmente frente a situaciones difíciles.

Se evidencia la gestión, liderazgo y valores en la educación en la preparación moral e intelectual de los jóvenes que se forman en este colegio, porque con la razón, la ética y amabilidad de la formación de ciudadanos honrados sirven y colaboran con su familia y la sociedad siendo elementos potenciales que lograrán la prosperidad de este país.

Se cree que si se aplican los reglamentos con valores se despierta y se activa el amor propio y al prójimo como manda Dios, dentro del ámbito familiar, educativo y comunitario.

El principio constitucional del *Sumak kawsay* que es una concepción ancestral de los pueblos Andinos contiene el buen vivir en el sistema educativo y es hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la educación ecuatoriana.

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

### **4.1.2.1. Misión y Visión.**

#### **4.1.2.1.1. La Misión**

La misión de esta Institución Educativa es: “En el Colegio Particular “Brooklyn”, del Cantón Durán se puede sentir y vivir la misión porque es una institución que imparte una educación media regular, formula y ejecuta pedagogía constructivista con metodología y didáctica renovadas para contribuir hasta una formación estudiantil creadora, solidaria, productiva y crítica, fortalecida con el desarrollo del pensamiento y educación en valores.” Son sus autores el Personal Administrativo y el Personal Docente del plantel.

La misión es tomada como una opción pedagógica, que informa a la gente de la comunidad, tanto en el interior como fuera de ella de lo que es la institución educativa, a quien se sirve y en la forma en la que se la hace al girar en torno a los objetivos propuestos para el nivel medio. Enuncia lo que la institución realiza describe las actividades que se desarrollan, declara en forma general los resultados que se buscan en base de los objetivos de la institución.

Se encuadra el concepto con la redacción de la Misión Educativa de este plantel, ya que se ha hecho una declaración general de lo que se hace cotidianamente y en lo que la comunidad necesita, utilizan los modelos de la pedagogía constructivista y el crítico reflexivo para alcanzar la excelencia humana con la práctica de los valores, la renovación educativa en la gestión y el liderazgo ayuda a desarrollar estos nuevos procedimientos administrativos y pedagógicos.

No es una misión jerárquica sino única particular, esto se constató en los documentos que existen en el colegio ya que no tiene instituciones sucursales en otros lugares.

#### **4.1.2.1.2. La Visión**

La visión del Centro Educativo textualmente dice lo siguiente: “La visión del Colegio Particular “Brooklyn”, dice que se proyecta como una institución facilitadora de los aprendizajes significativos para detectar y desarrollar las inteligencias múltiples cimentadas en fundamentos pedagógicos, pensamientos renovadores, tecnológicos, modernos, vigorizados por un segundo idioma, que permiten una formación sustentable productiva y emprendedora.” Autores: Personal Administrativo y Docente.

La visión es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro. Es lo deseado, también se la denomina “imagen-objetivo”. Es "la construcción de un espejo y de la imagen que en el futuro queremos ver reflejada en él". Es también, un motor que empuja nuestras acciones. La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia que la institución quiere y espera ver en el futuro. En síntesis son imágenes proyectadas que deseamos obtener.

Se encuadra el concepto de Visión con el de esta institución educativa, porque en su diseño se ha considerado a la educación como un producto social que va a tener entes emprendedores que incrementen y perseveren los bienes y servicios de su entorno. Enuncia sus fortalezas y se imaginan un ideal que desean obtener a futuro con esta nueva generación de estudiantes, que es el de tener líderes morales, afectivos, eficientes y productivos.

Los administrativos y docentes laboran con fundamentos pedagógicos innovados de las inteligencias múltiples, emplean el idioma inglés. Se informan y se comunican con el mundo globalizado mediante el Internet, mantienen nexos con las empresas mediante pasantías e invitaciones a casas abiertas y exposiciones. La misión y la visión del Colegio, están escritas en los planes y programas, reglamentos, documentos y están expuestas al público en placas de carey en el ingreso al plantel, en el rectorado y en las carteleras informativas.

#### 4.1.2.2. El organigrama

Es una especie de radiografía de la estructura del centro educativo, lo constituyen las relaciones organizativas que establecen redes de comunicaciones ascendentes y descendentes que aseguran un continuo llamado de atención, asumen las responsabilidades, la autoridad y la dirección pedagógica.

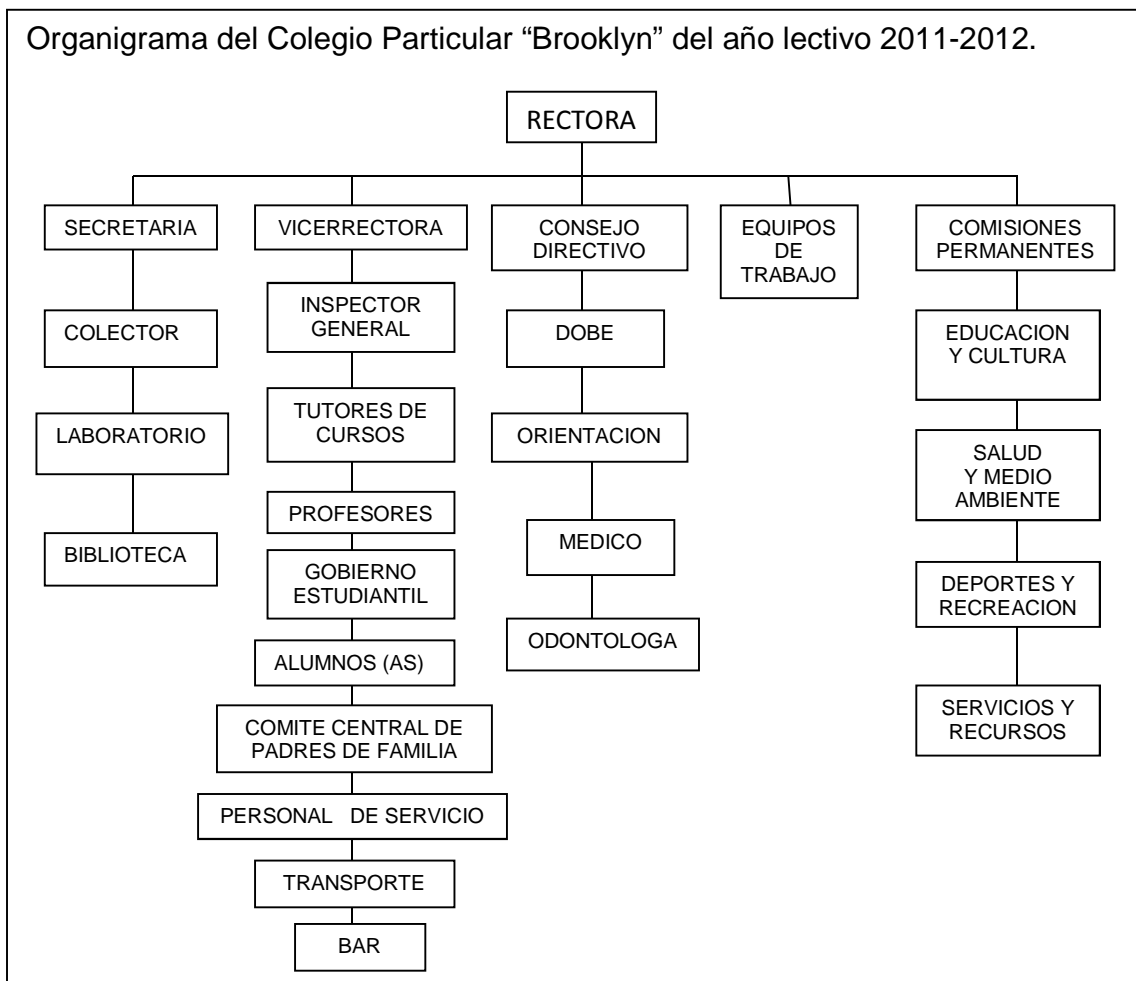
En este colegio se representa gráficamente la estructura organizada de los departamentos como son la secretaria, el vicerrectorado, consejo directivo, equipos de trabajo y las comisiones permanentes que contienen a profesionales que las dirigen, tienen un esquema directo y vertical con relaciones jerárquicas tradicionales ya que la dirección está sobre ellos y tiene la competencia personal en la organización.

Se distinguen las dependencias de cada departamento, esto permite obtener una idea uniforme y orientadora acerca de la estructura formal de la organización y se nota que la rectora tiene los elementos de autoridad ya que determina los diferentes niveles de jerarquía, es fácil de entenderlo porque contiene únicamente los elementos indispensables para ordenar y cumplir ya que es unidireccional, de nivel unipersonal y autoritario.

La estructura de este organigrama es general porque comprende la totalidad de la institución educativa, el jefe de nivel más alto delega la autoridad al del nivel siguiente, quien a su vez delega en otro inferior la función, formando una línea de autoridad que demuestra en forma escalonada la jerarquía que existe, también se observa claramente quién depende de quién.

La secretaria y el colector están junto a la rectora porque ellos son los gestores administrativos que llevan los oficios recibidos y enviados los informes, los inventarios de los recursos humanos, materiales y técnicos, conocen los ingresos y egresos, realizan balances y presupuestos de la entidad. El personal de apoyo administrativo, el de transporte y el del bar, se los ubica al final del departamento de la vicerrectora que es la encargada de la administración académica.

La estructura del organigrama es lineal y no facilita las diversas acciones de autoridad ya que sus roles o tareas se multiplican, por lo tanto se necesitan establecer mayores niveles de congruencia interna y articular los espacios de acción de mejor manera para conseguir que toda la comunidad educativa realice procesos fortalecidos mediante el establecimiento de más gestores y líderes que ayuden a los subordinados a comunicarse y trabajar integradamente en equipos.



Cuadro 1: Organigrama del Colegio Particular Brooklyn  
 Fuente: Secretaria del Colegio Particular "Brooklyn"  
 Autor: Personal Administrativo.

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Estructura funcional.- está dada por las funciones de cada uno de los departamentos. La rectora es la máxima autoridad administrativa del colegio, es quien planifica, organiza, dirige y controla a cada uno de los miembros que laboran en la institución.

La Junta General de Profesores se reúne con los profesores para tratar asuntos referentes a los estudiantes y señalar pautas para mejorar aprendizajes. También labora con el consejo directivo, consejo técnico, entre otros.

El Inspector General se responsabiliza por el cumplimiento, orden y disciplina en los estudiantes; lleva los registros, formularios y documentos de Inspección. También, controla la entrada y salida de todos los integrantes de la institución.

El Personal de Apoyo son profesionales contratados para asesorar pedagógicamente, capacitar y orientar a los profesores para que mejoren en sus procesos de clases.

La bibliotecaria es una docente del plantel y brinda este servicio a los estudiantes en las horas complementarias de la tarde.

La departamentalización.- está comprendida por los departamentos que son de dirección académica (vicerrectora), de administración (secretaría), financieros (contabilidad), técnico y servicios generales. No constan en el organigrama pero se los puede ver que están en otras estructuras, en los equipos de trabajo y en las comisiones que cumplen esas funciones.

Los principios fundamentales de la organización de la institución educativa son: Planificación, aquí si se planifica y se prevé las acciones educativas al inicio de cada año lectivo, todo lo que se va a realizar y la manera en que se trabajará con los estudiantes, el número de docentes que laborarán en el año lectivo, etc. Sirve para no improvisar y tener logros al final del accionar educativo.

Autoridad y responsabilidad, la rectora como los docentes tienen bajo su responsabilidad algunas funciones para tener ordenado y disciplinado a los estudiantes, ellos se apoyan con dos inspectores que son marinos retirados.

Unidad de dirección y mando, está concentrada en la rectora del colegio, ella orienta y dirige las diversas actividades. Las órdenes son dadas por ella y los inspectores las hacen realidad al acatarlas y controlar su ejecución.

Jerarquía, es lineal, la rectora ordena a la secretaría o a la vicerrectora y ellas al inspector o a los coordinadores de las comisiones que tiene autoridad sobre los estudiantes.

Centralización, la rectora ordena a todos y a ella se le debe informar sobre lo que ocurre, delega sus funciones cuando realiza otras gestiones.

Especialización, todos realizan actividades de acuerdo a su perfil de preparación profesional. Hay dos elementos retirados de la marina que dan instrucciones y lineamientos de comportamiento disciplinario a los estudiantes.

Definición, las actividades a realizarse están estrictamente limitadas a lo planificado, deben ser acatadas y son conocidas por los miembros de la Institución.

En la organización de la unidad, todos cumplen, sin protestar acatan lo establecido por los altos niveles de las autoridades y por el organigrama del colegio llegando a trabajar de forma eficaz.

Por áreas, se rigen mediante las especializaciones de los profesionales de la educación que integran también las comisiones de deportes, prensa y propaganda, disciplina, cívica, social-cultural, del ecosistema y académica. Existen equipos de trabajo permanente por niveles de manera general la junta de área está conformada por docentes especializados en las diversas ramas educativas.

#### **4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.**

El clima institucional de este colegio tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables como la estructura organizativa, el tamaño de la cantidad de alumnos y de los resultados de rendimiento y disciplina, la forma de organización se da con el estilo del liderazgo autoritario, las características de sus miembros es de ser pasivos y respetuosos, la comunidad y los padres de familia están integrados al centro educativo en las programaciones que se realizan dentro del plantel y también en la vinculación y promoción de proyectos productivos que se realizan con la autogestión del estudiantado y representantes. El ambiente es agradable por su orden, aseo impecable, la estética del local es moderna y las personas son amables.

La convivencia con valores se desarrolla de acuerdo a las situaciones que se presentan, se respeta y se estima a los clientes directos que son los estudiantes, y a los indirectos que son los padres de familia. En los servidores de la institución que son el Personal administrativo y los docentes, se lo va evaluando continuamente con indicadores de la calidad de los valores en la educación y es notoria la satisfacción de las personas que participan en este proceso educativo.

Existe confianza entre los miembros de la comunidad, esto se refleja en las actitudes de los estudiantes, en la información de actividades y programaciones, en el comportamiento y cumplimiento de tareas.

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

Esta es la esencia del trabajo de este establecimiento educativo, porque señala la manera como enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan, desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, familiar, profesional y social, es decir que los forman como personas con valores éticos de responsabilidad y productividad positiva.

Esta dimensión encarga a los administradores y a los educadores de todo lo relacionado con el diseño curricular que es la programación de contenidos, destrezas con criterios de desempeño, estrategias metodológicas, recursos y responsables de ejecución, control y evaluación; también ve la práctica pedagógica en la institución, la gestión de aula y realiza el seguimiento académico.

Las investigaciones del diagnóstico de la institución dan como resultado que se llevan con responsabilidad, seriedad y cumplimiento de órdenes emanadas por las autoridades superiores.

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

Está orientado, dirigido y centrado en lo estratégico de la gerencia, en la organización establecida, en el clima laboral de orden y respeto, el gobierno escolar ayuda al mantenimiento de los proyectos, y las relaciones con el entorno son provechosas porque tienen pasantías los estudiantes de los años superiores.

La función de esta dimensión es de ser un puente entre la planificación y la ejecución, con ello se puede organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución con valores a través de la dirección de la rectora y de su equipo de control.

En los documentos que se solicitó para efectuar esta investigación, se pudo constatar que valoran al ser humano en su dimensión operacional de producir y generar ciencia en forma dinámica y creativa para solucionar problemas.

La operatividad coherente está en el Manual de procedimientos educativos, Reglamento Interno, Plan Estratégico, PEI, POA, Cronograma de Actividades, Manual de convivencia y otros. Todos los integrantes de este colegio en general están considerados como entes de trabajo, productivos en la formación de las personalidades de sus estudiantes con valores sociales y cívicos.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

Esta dimensión da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, presupuesto y el apoyo financiero y contable.

El equipo de trabajo es competente, por ser profesionales honorables y conocedores del funcionamiento administrativo, financiero y de valores educativos, ellos están dirigidos por la rectora y tienen el sostenedor sistema de pago mensual durante el año lectivo.

Todos ellos tienen acceso a gestionar por medio del Internet que les facilita la institución, para ampliar el bagaje de conocimientos y experimentaciones con las TICs en el desarrollo administrativo que les compete de acuerdo a su rol y se preocupan por la gestión de documentos, el mejoramiento de la infraestructura del local, del mobiliario y recursos didácticos que necesitan.

Por la crisis económica en que vive el país algunos estudiantes se han ido a continuar sus estudios en colegios fiscales y ya no se puede tener el presupuesto necesario para contratar a más personal y derivar varias funciones que son de mucho apoyo.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de diferentes tipos de riesgos. Cuando realizan programaciones solicitan resguardo policial por ser este un sector muy concurrido y comercial.

En las relaciones entre directivos y profesores, se constata que existen diálogos sobre los procesos que van a efectuarse en las programaciones cívicas, sociales y deportivas. También al revisar las planificaciones o al entregar documentos, cuando los convocan a reuniones aprovechan para comunicarse si no se inician a las horas establecidas por múltiples circunstancias que se presentan.

En las relaciones entre profesores - profesores, la comunicación y la interacción son con respeto y autoconfianza entre ellos. En la relación profesores-estudiantes existe la interacción y la comunicación entre los actores principales de la educación que son los profesores y estudiantes, algunos estudiantes dialogan con los docentes en ambiente de afecto y respeto, otros son tímidos y esperan que algo les pregunten.

En las relaciones entre docentes y padres de familia se ve que frecuentan el colegio en las horas de entrada y dialogan sobre el rendimiento y el bienestar de los estudiantes, de las actividades y programas donde pocos asisten ya que se justifican por sus horas

de trabajo y otras labores, porque sus hogares son disfuncionales y no viven con sus hijos e hijas o están en otros lugares distantes del colegio.

En las relaciones de estudiantes con estudiantes se vio que comparten sus intereses y actividades en los trabajos de grupos y en las plenarias, y en otros momentos como el de recreación y diversión en los patios del plantel y a las salidas de clases, donde se ven más animosos ya que se integran de acuerdo a sus intereses, preferencias o gustos, deportes, música, modas y otros aspectos nuevos de la juventud actual.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

Este establecimiento educativo funciona como una organización abierta y autónoma, que cumple sus propósitos de desarrollar capacidades, articular y consolidar los procesos internos.

Las características del FODA ayudan a implementar en este colegio varias propuestas efectuadas por la sociedad y por la educación actual, porque se debe responder a las preocupaciones existentes entre los administradores, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes ven el constante cambio del entorno y del sistema educativo donde existen reformas.

Los resultados del análisis se obtienen mediante el proceso de observación de la realidad interna y externa de esta institución, que se la interpreta y analiza en forma descriptiva para conformar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con miras a que los líderes progresistas y positivos potencialicen las debilidades con ayuda de las oportunidades y mejore la calidad de vida de los integrantes de esta entidad educativa. "FODA, técnica que ayuda a conocer el estado de la situación de una organización interna y externa (entorno)." *Buele Maldonado, Mariana (2011:60).*

#### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Líderes estudiantiles. Personal docente profesional. Departamento de Orientación. Buen comportamiento de los estudiantes. Padres de Familias colaboradores. Buena infraestructura. Aulas Pedagógicas. Sala de Audiovisuales. Laboratorio de computación con internet. Espacios Recreativos. Servicios Básicos.	Tensiones en los miembros de la institución por el liderazgo autoritario. Desactualización de directivos y docentes en temas de liderazgo. Limitaciones para accionar libremente con empoderamiento en los procesos educativos. Desinterés por realizar cambios de liderazgo en los directivos y docentes. Desconocimiento de problemas familiares de los estudiantes. Aislamiento de estudiantes. Impuntualidad al inicio de las programaciones. Migración de padres. Hogares disfuncionales. Desorganización Familiar.

Cuadro 2: Fortalezas y Debilidades del Colegio Particular Brooklyn

Fuente: Colegio Particular "Brooklyn"

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado

Al realizar el análisis del FODA, se aprecia el entorno interno con las Fortalezas y las Debilidades y la realidad que es su base da un panorama defectuoso que tiene varios errores que están ahí latentes por falta de actualización y reflexión de los gestores que son líderes formadores de personalidades, por lo tanto deben innovarse y conscientemente cambiar de actitud y proceder para poder planear hacia el futuro lo que queremos ser, saber y hacer.

Luego de la sincera autoevaluación personal de cada elemento y de adquirir lo que se necesita para realizar los cambios voluntarios con empoderamiento de los procesos

educativos se podrá utilizar las técnicas y las estrategias adecuadas que ayuden a partir hacia el mejoramiento personal y profesional y los beneficiados directos serán los estudiantes del presente y profesionales del futuro. “Fortalezas, son los aspectos internos positivos de la organización” y “Debilidades, son los aspectos internos negativos”. *Buele Maldonado, Mariana (2011:60).*

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Motivación externa para realizar cambios de actitudes personales.</p> <p>Capacitación en planificación, procesos de enseñanza y otros aspectos para los directivos y docentes.</p> <p>Incremento de técnicas activas y participativas en los trabajos educativos.</p> <p>Formación de líderes.</p> <p>Apoyo de los padres de familia en las programaciones cívicas, culturales, sociales y deportivas.</p> <p>Medios de comunicación e información para actualizarse y conocer varios aspectos del mundo globalizado.</p> <p>Medios de Transporte.</p> <p>Resguardo Policial.</p>	<p>Insuficiente asignación de presupuesto para capacitaciones.</p> <p>Televisión con mensajes y acciones con antivalores.</p> <p>Desunión entre las familias.</p> <p>Inasistencia de los Padres de familia a los programas.</p> <p>Letras de canciones inmorales.</p> <p>Pandillas y delincuencia cercanas al plantel educativo.</p>

Cuadro 3: Oportunidades y Amenazas del Colegio Particular Brooklyn

Fuente: Colegio Particular “Brooklyn”

Autor: Lic. Janett Crespín Maldonado

Las características de visión de desarrollo de la rectora como líder gerencial, tiene un lugar central en el desarrollo de la visión institucional, por eso ella actúa balanceando las necesidades de los docentes y las necesidades de los estudiantes, toma en cuenta a los organismos que están afuera del colegio que le ofrecen la oportunidad de motivar

y potencializar al cambio y práctica de actitudes positivas de liderazgo, gestión y los valores en la institución y decide que se capaciten mediante un seminario taller.

La oportunidad de capacitación conducirá a la institución hacia el sendero de la participación activa que mejora y calidad educativa dejará atrás el reduccionismo caduco y autoritario de solo dar órdenes y la instrucción de conocimientos de valores y liderazgo, es necesario entonces enseñar para la vida con orientaciones de aprendizajes significativos, tanto en la formación personal de los estudiantes como la ética de los profesionales. “Amenazas, son los aspectos externos negativos” y “Oportunidades, se llaman así a los aspectos externos positivos”. *Buele Maldonado, Mariana (2011:60).*

Existirá la flexibilidad en la organización, los docentes serán colaboradores motivados a tener una conexión más fuerte con la vida social y con el mundo del trabajo, adquirirán compromisos y reconocerán que es de gran importancia el liderazgo participativo para la vida actual y futura de los jóvenes en este mundo globalizado. Con la aspiración de tener un ambiente propicio y líderes activos, comprometidos con la práctica de los procesos educativos, se fomentarán los valores de la puntualidad, solidaridad, tolerancia, responsabilidad y respeto, entre todos los estamentos educativos.

También hay que programar las reuniones y las actividades del plantel en días y horas en que puedan asistir la mayoría de los representantes para que se integren y que demuestren mayor interés en estas programaciones. Ellos son personas importantes ya que de ellos depende la financiación presupuestaria del colegio, si no están no hay trabajo ni tarea que realizar.

Todos están conscientes que la educación del Ecuador está en crisis, lo señalan las evaluaciones y lo manifiestan las autoridades educativas por eso es imperativo solucionar estos problemas que son comunes en una gran cantidad de establecimientos porque no se conectan todavía al nuevo paradigma social de los valores en la gestión y del liderazgo en la educación. Una vez terminada esta técnica de investigación interna y externa, se hace necesario agrupar a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una sola matriz cuyo diseño se verá a continuación.

### 4.1.3.3. Matriz FODA

En el Colegio “Brooklyn” del Cantón Durán, Provincia del Guayas, en el año lectivo 2011 – 2012 a través de la Matriz de la Técnica FODA, se han detectado y priorizado los temas referentes a esta investigación y con el esquema de esta matriz se ve un panorama de la situación actual de la institución.

<b>M A T R I Z F O D A</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal docente profesional. Departamento de Orientación. Buen comportamiento de los estudiantes. Líderes estudiantiles. Padres de Familias colaboradores. Sala de Audiovisuales. Laboratorio de computación con internet.	Tensiones en los miembros de la institución por el liderazgo autoritario. Desactualización de directivos y docentes en temas de liderazgo. Limitaciones para accionar libremente con empoderamiento en los procesos educativos. Desinterés por realizar cambios de liderazgo en los directivos y docentes. Desconocimiento de problemas familiares de los estudiantes. Aislamiento de estudiantes.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Motivación externa para realizar cambios de actitudes personales. Capacitación en planificación, procesos de enseñanza y otros aspectos para los directivos y docentes. Incremento de técnicas activas y participativas en los trabajos educativos. Formación de líderes. Apoyo de los padres de familia en las programaciones cívicas, culturales, sociales y deportivas. Medios de comunicación e información.	Insuficiente asignación de presupuesto para capacitaciones. Televisión con mensajes y acciones con antivalores. Desunión entre las familias. Inasistencia de los Padres de familia a los programas. Impuntualidad al inicio de las programaciones. Letras de canciones inmorales.

Cuadro 4: Matriz FODA.

Fuente: Colegio Particular “Brooklyn”.

Autora: Lic. Janett Crespín Maldonado.

En las debilidades de la gestión administrativa se ve que es centralizada, pues la macro estructura organizativa del colegio ordena desde los niveles superiores a los niveles inferiores de los subordinados y la determinación de tareas y responsabilidades está circunscrita a decisiones verticales, es decir limitan las iniciativas, hay tensiones, no dejan actuar a los líderes con la libertad y movilidad que necesitan en su accionar, ellos no asumen los compromisos porque no hay empoderamiento del accionar institucional, hay desinterés por realizar cambios de liderazgo tanto en los directivos como en los docentes, se desconocen los problemas familiares de los estudiantes y tampoco existe el contacto con los representantes ya que están seguros de que todo está bien ahí.

En esta cultura organizacional administrativa se supone que educar bien es incorporar conocimientos y ajustar la conducta de los estudiantes, donde éstos callan y obedecen, el que desobedece presenta un desajuste y por su bien se lo corrige hasta que sea un ser bien educado. Con este liderazgo se formaron las respetables personas que admiramos ahora y que son modelos de vida.

El cambio que se desea tiene que ver por las nuevas exigencias de la sociedad que necesita a personas motivadas para realizar cambios de actitudes personales, participativas y no pasivas, otra situación es que los jóvenes de ahora tienen desafíos y demandas muy diferentes a los de los tiempos anteriores, por eso los docentes y los directivos deben estar motivados y estar en contacto con esta nueva realidad y actualizarse. Los aspectos que se han priorizado se los ha considerado para dar un mejor servicio educativo, ya que es la base del buen vivir, dan dignidad y respeto en las relaciones con las demás personas.

Los líderes participativos y activos amplían la participación de los miembros, motivan a despegarse de la rutina y optimizan el clima escolar. Con la práctica de los valores se regulan conductas, se ve el bienestar individual y colectivo, se asume la función orientadora y preventiva de acciones que no son bien vistas en nuestro entorno social-educativo, se desarrolla la educación integral conformada por los aspectos cognitivos, afectivos y psicomotrices ya que lo primordial, el potencializar los talentos y liderazgos para que sigan por el camino del creciente desarrollo de producción y comercio de este mundo globalizado.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a directivos

En la primera parte de la encuesta a los directivos se solicita la información general del establecimiento y se aprecia que lo identifican completamente.

**TABLA 6**  
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS O EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	5	100%
b. Coordinadores de área.	5	100%
c. Por grupos de trabajo.	5	100%
d. Trabajan individualmente.	0	0%
e. Otros (indique cuales)	0	0%
f. No contestan	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos, rectora, vicerrectora, secretaria, colector y orientadora educativa.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

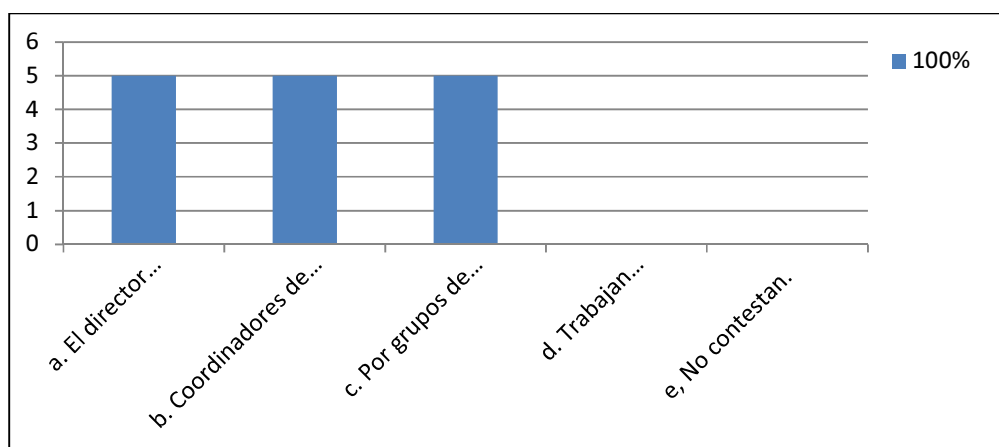


Gráfico 1. Representación de la tabla 6.

En este gráfico de la tabla 6, se puede observar que los 5 directivos contestan en un 100% los literales a, b y c, en la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se realiza que dicen: la rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, coordinadores de áreas y por grupos de trabajos. Dejaron en blanco las opciones d, e y f, de trabajar individualmente, otras y no contestan, por lo que se nota claramente que trabajan reunidos y no aislados.

**TABLA 7**  
**MEDIDA QUE TOMAN EN CUENTA PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	5	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	100%
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

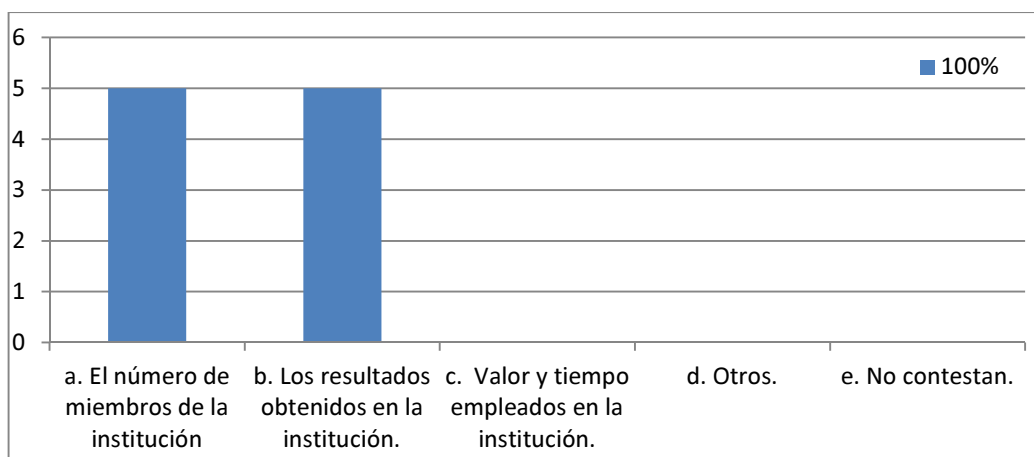


Gráfico 2. Representación de la tabla 7.

En la medida que toman en cuenta para determinar el tamaño de La organización todos los encuestados marcaron un 100% en el literal a y b que son por el número de miembros en la institución y por los resultados obtenidos en la institución, las opciones que dejaron en blanco son la c, d y e que son por el valor y tiempo empleados en la institución, otros y no contestan.

Esto indica que los directivos conocen dos formas de medir el tamaño de la organización que es en este caso particular, se la realiza por el número de miembros y por los resultados obtenidos en la institución, dando importancia a estos aspectos porque son los principales ya que laboran de acuerdo al nivel social y económico del entorno donde está ubicado el colegio.

**TABLA 8**

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

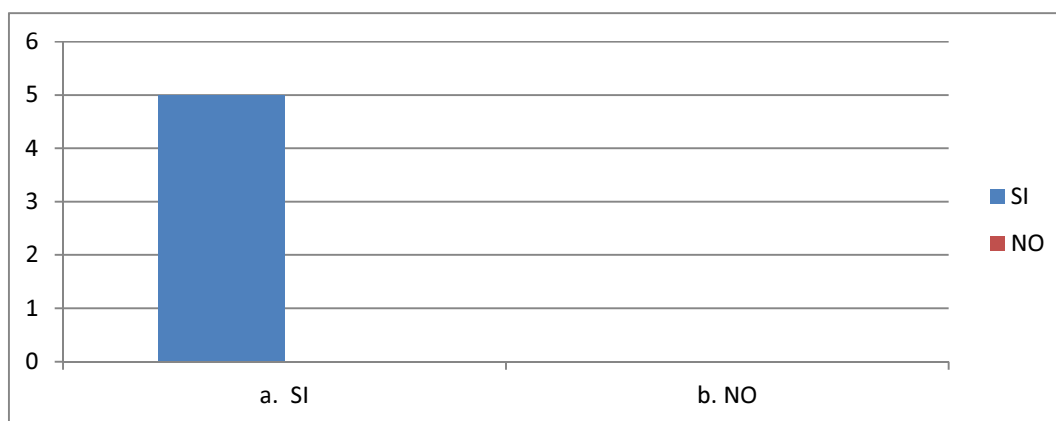


Gráfico 3. Representación de la tabla 8.

En las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, todos los directivos encuestados contestaron que SI en un 100% y en no contestaron en el NO que equivale a un 0%. Con estos resultados se nota que todos conocen que las tareas de los miembros de la institución están dentro del Manual de Normas que es un documento de consulta, de aplicación y apoyo en la gestión administrativa, este instrumento está comprometido con el mundo de los valores y con la cultura de la organización educativa.

Se ve la responsabilidad y rigidez con que se lo aplica por ser un colegio normado con disciplina militar y es hasta conocido como Academia Naval aunque ese no es su nombre. “El líder es la persona que ejerce control sobre otra u otras personas, control al que lo podemos llamar poder”. *Ponce Cáceres, Vicente Dr. (1999:58).*

**TABLA 9****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0%
b. Rector	3	60%
c. Consejo Directivo	2	40%
d. No contestan	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

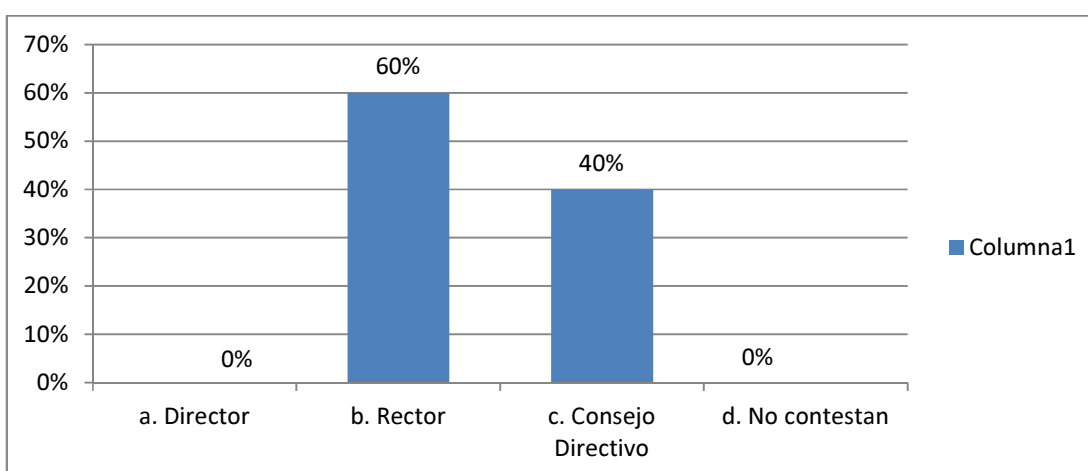


Gráfico 4. Representación de la tabla 9.

En el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones las opciones del personal administrativo fueron para el liderazgo del rector en un 60% y para el Consejo Directivo un 40%, por eso se detecta que el clima de respeto y la toma de decisiones las realiza en su mayor parte la rectora y en algunas circunstancias lo efectúa el Consejo Directivo.

La rectora los organiza y dirige a los docentes para que organicen a los estudiantes dándoles instrucciones firmes de mantener el respeto y la buena disciplina. “Los miembros del grupo que tienen personalidad dominante o fuertes intereses en la situación de decisión tienden a participar en la decisión del grupo en mayor grado de lo que requiere su contribución para alcanzar la meta del grupo. Esto a su vez conduce a decisiones de menor calidad”. *Huber, George P. (2011: 193).*

**TABLA 10**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.  
Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

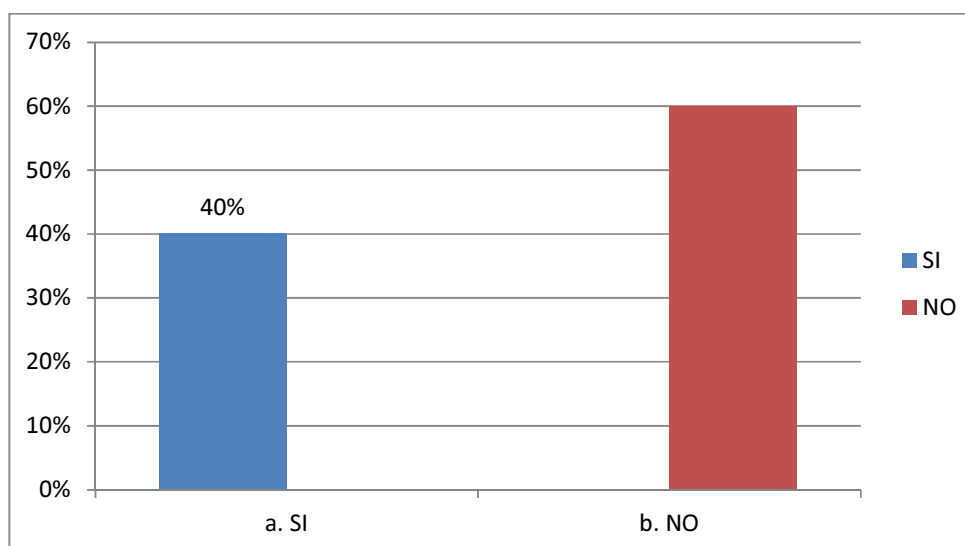


Gráfico 5. Representación de la tabla 10.

En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos un 60% marcaron en NO y un 40% marcaron en SI, entonces se ve claramente que no se promueven soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo que se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores de la institución. Existen varias técnicas que se pueden utilizar inmediatamente para resolver los conflictos como la negociación, conciliación, el diálogo reflexivo, el arbitraje o mediación, la delegación de funciones, con las que los problemas se resuelvan ágilmente y sean tomados como oportunidades para mejorar.

**TABLA 11**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
a	Excelencia académica	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
b	El desarrollo profesional de los docentes.	3	60%	2	40%	0	0%	5	100%
c	La capacitación continua de los docentes.	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
d	Trabajo en equipo.	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
e	Vivencia de los valores institucionales y personales.	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	20%	1	20%	3	60%	5	100%

Fuente: Encuesta a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

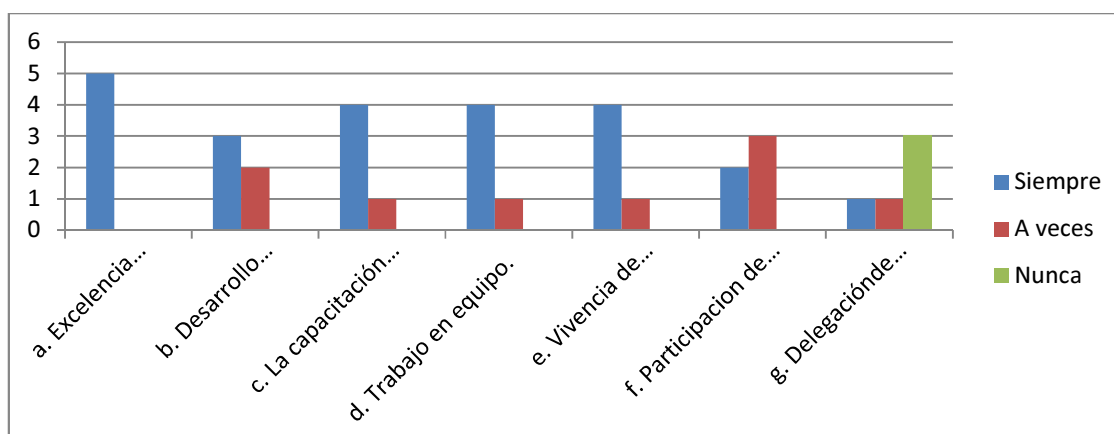


Gráfico 6. Representación de la tabla 11.

En estos resultados se conoce que la administración y liderazgo SIEMPRE promueve la excelencia académica porque se le asigna el 100%, la capacitación, el trabajo en equipo y la vivencia de valores tienen un 80% y un 60% tiene el desarrollo profesional de los docentes. A VECES, con un 60% está en la participación de los padres de familia en las actividades programadas y NUNCA tiene el 60% en la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Los dos últimos aspectos merecen ser mejorados impulsando una administración integrada y participativa donde todos trabajen y decidan en consenso lo que se va a ejecutar por el bien de la institución, en la consulta, en la delegación de autoridad a los equipos que toman decisiones para el bien común.

**TABLA 12**

**LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
a	Son innatas.	1	20%	4	80%	0	0%	5	100%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
d	Se desarrollan con estudios de gerencia.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

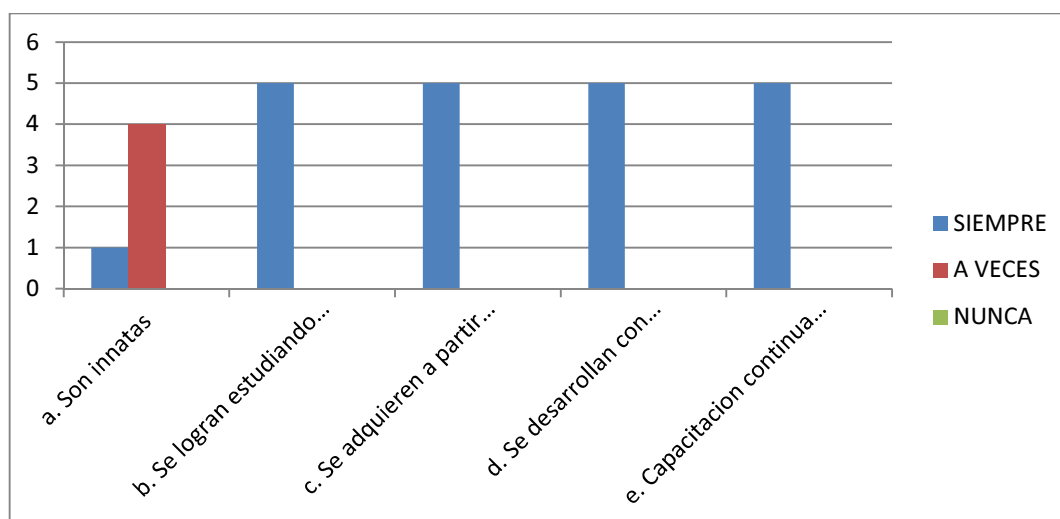


Gráfico 7. Representación de la tabla 12.

Se observa que el 100% de los directivos dicen que las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución SIEMPRE se las logran estudiando teorías contemporáneas, se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios de gerencia y con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Un directivo le da la diferencia al decir que el liderazgo es innato y 4 directivos marcaron el 80% al escoger A VECES.

Es importante destacar que el líder administrativo tiene habilidades interpersonales, logra objetivos, reduce incertidumbres, genera confianza y seguridad alcanzando mayor productividad, a medida que avanza alcanza mejores conocimientos y practica estrategias.

**TABLA 13**

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
a	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20%	4	80%	0	0%	5	100%
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

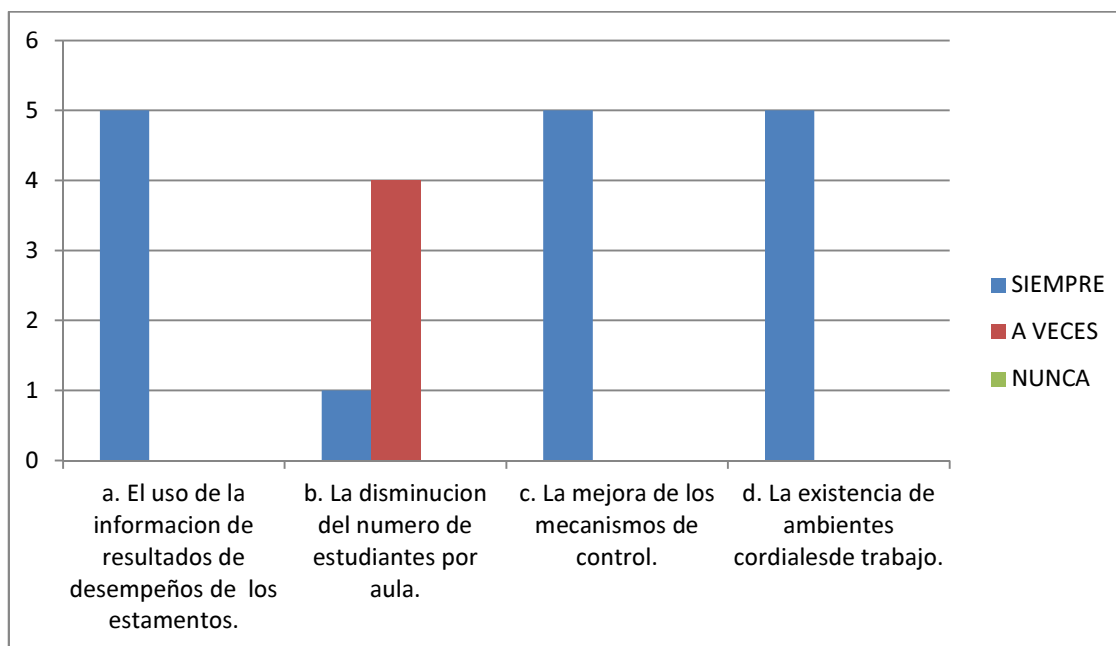


Gráfico 8. Representación de la tabla 13.

Han escogido los literales a, c y d, con el 100% al SIEMPRE en el uso de la información de resultados de desempeños de los estamentos, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Dan el 80% a la opción de A VECES en la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. Trabajan promoviendo y asumiendo responsabilidades para servir eficientemente a la sociedad.

**TABLA 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
a	De dirección directora (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
e	Otros (¿Cuáles?)... Las Comisiones permanentes.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

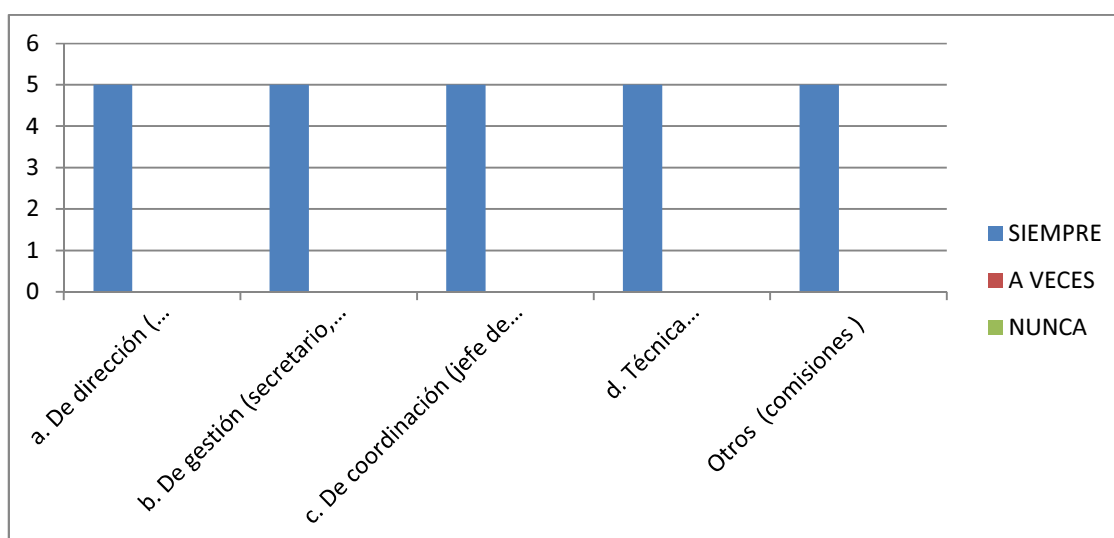


Gráfico 9. Representación de la tabla 14.

Los directivos dieron el 100% a SIEMPRE en todos los ítems y agregaron en otros a las comisiones permanentes que no constan pero que existen algunas de ellas en este colegio porque son consideradas también como organismos que integran la institución. Actualmente las Comisiones más conocidas son la Académica Pedagógica, Cívica y Deportes, Socio Cultural, Prensa y Propaganda, Del Medio Ambiente, De Disciplina, entre otras. Estos organismos a los directivos les hacen integrarse y participar activamente, adquiriendo experiencias de otros grupos sociales de profesionales de los colegios del sector y fuera de él.

**TABLA 15****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

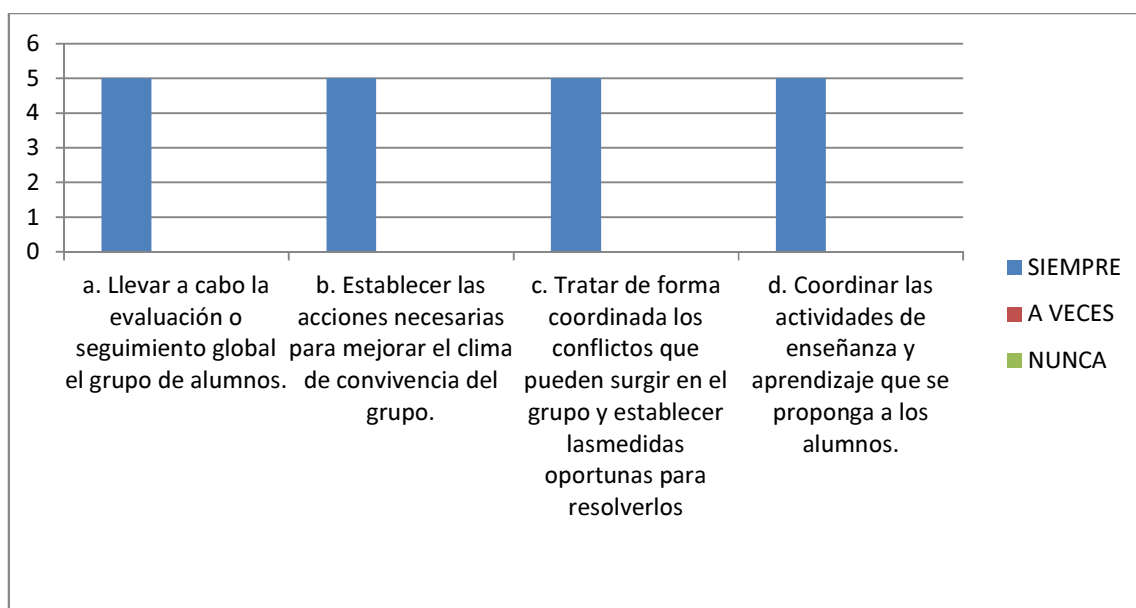


Gráfico 10. Representación de la tabla 15.

Han marcado SIEMPRE en todos los ítems, dándoles el porcentaje del 100% a los literales a, b, c, y d, en llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos, establecer acciones para mejorar el clima de convivencia, en el trato de tomar medidas en la resolución de conflictos y en coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje. En la gestión directiva se ve la responsabilidad de decidir, controlar, evaluar, coordinar mantener un clima de convivencia grupal agradable y desarrollar procesos educativos donde los estudiantes logren aprendizajes significativos.

**TABLA 16****LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCCIONES**

Orden	Los departamentos de encargan de:	SI		NO		f	%
		f	%	f	%		
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100%	0	0%	5	100%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%	0	0%	5	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%	0	0%	5	100%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100%	0	0%	5	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100%	0	0%	5	100%
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100%	0	0%	5	100%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100%	0	0%	5	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%	0	0%	5	100%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0%	5	100%	5	100%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

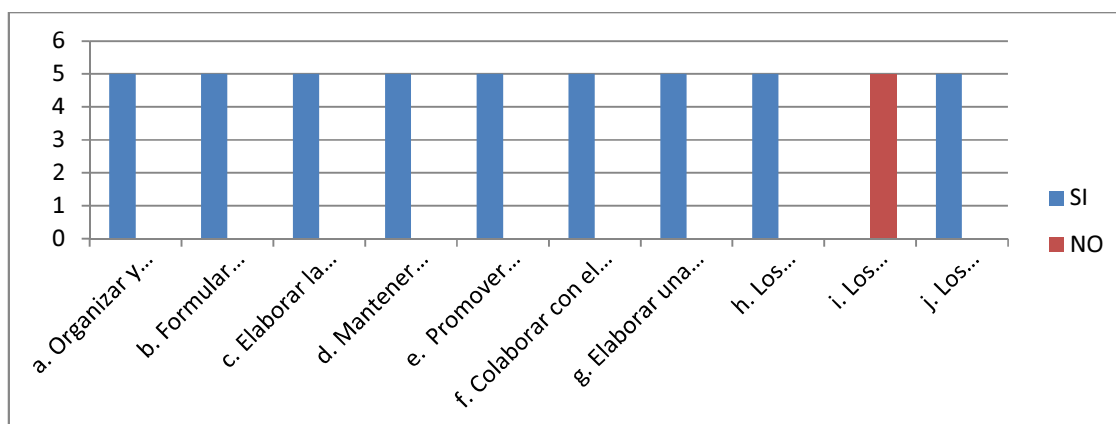


Gráfico 11. Representación de la tabla 16.

En los resultados obtenidos se puede ver que los 5 directivos han marcado NO en la literal I dándole el 100%, porque no se da responsabilidad al departamento didáctico pues la comparten los docentes y en los otros ítems les dieron a SI con el 100% porque es factible desarrollar todas esas acciones de organización, planificación, programación, investigación, resultados, valoración, formulación de propuestas y actualización en ellos.

**TABLA 17****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICOS Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO		f	%
		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 potencialización de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

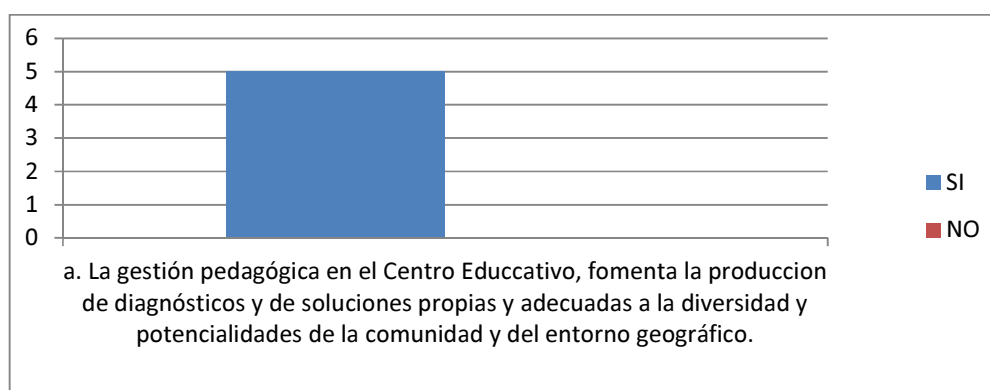


Gráfico 12. Representación de la tabla 17.

Todos los directivos han dicho que SI porque la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialización de la comunidad y del entorno geográfico. Esto es lógico para los directivos porque manifestaron que la labor educativa se da de acuerdo a su propio contexto, a su realidad, a su sociedad y a las personas que lo conforman.

Los líderes directivos conocen su entorno interno y externo mediante la Técnica del FODA, en ella prioriza los problemas o debilidades institucionales y con las oportunidades las resuelve, además, vinculan las necesidades con La productividad que se necesita.

**TABLA 18****MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO		f	%
		f	%	f	%		
a	Reingeniería de procesos.	5	100%	0	0%	5	100%
b	Plan estratégico.	5	100%	0	0%	5	100%
c	Plan Operativo Anual.	5	100%	0	0%	5	100%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Encuesta directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

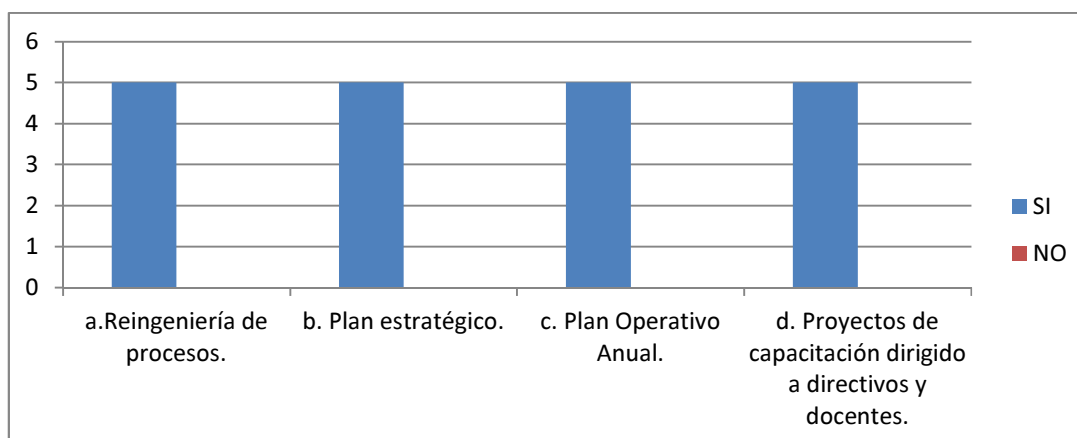


Gráfico 13. Representación de la tabla 18.

Todos los directivos han marcado en el SI, en todos los enunciados presentados dándole el porcentaje del 100% porque están de acuerdo que todos estos procesos educativos ya están realizando los cambios en todos los aspectos de los procesos pedagógicos. Los marcados son La Reingeniería de procesos, El Plan estratégico, El Plan Operativo Anual y el Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Los integrantes de esta institución son previsivos y no improvisados ya que planifican sus labores de acuerdo a los documentos y formatos que exigen las autoridades educativas y los directivos de las áreas pedagógicas para que pueda funcionar esta organización educativa.

## 4.2.2. De los profesores

**TABLA 19**  
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		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.	10	66.66%	5	33.33%	0	0%	15	100%
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.	6	40%	9	60%	0	%	15	100%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80%	3	20%	0	0%	15	100%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	66.66%	4	26.66%	1	6.66%	15	100%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	8	53.33%	7	46.66%	15	100%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	66.66%	4	26.66%	1	6.66%	15	100%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	93.33%	1	6.66%	0	0%	15	100%

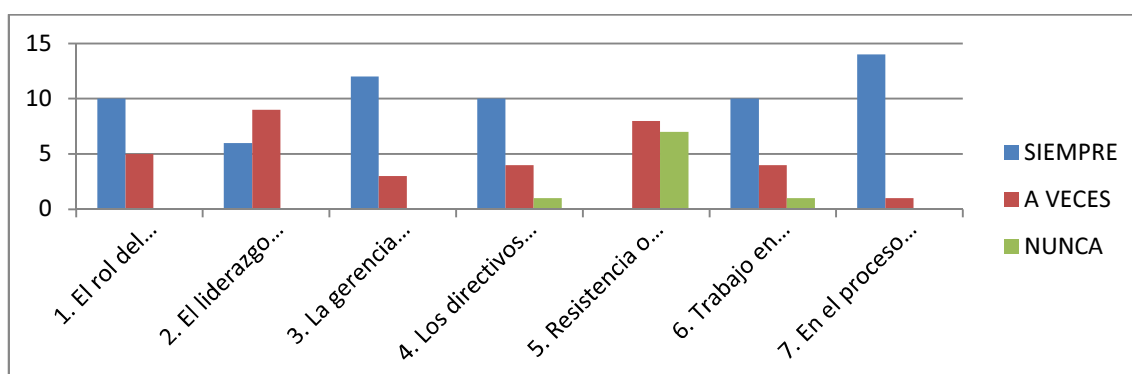


Gráfico 14 de la tabla 19 de la encuesta a docentes, desde el ítem 1 al 7.

Se observa que SIEMPRE tiene un porcentaje del 93.33% en el ítem 7, que dice en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, también se ve el 80% en el ítem 3, que expresa que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Estas dos actividades están bien por lo tanto si se puede llegar a lo óptimo que es lo ideal.

Dos ítems el 1 y el 6 tienen el porcentaje del 66.66% en SIEMPRE el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

En el ítem 2, A VECES, tiene un porcentaje del 60% el liderazgo en la institución 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.

Falta cambiar actitudes con la motivación en los docentes y directivos para cuestionar órdenes, ser participativos y reflexionar tomando decisiones con modelos de otros tipos de liderazgo donde existe la posibilidad de crear climas adecuados y se realizan innovaciones con las que se satisfacen las necesidades de los integrantes del plantel educativo. Los docentes son líderes por lo tanto son transformadores de las rutinas, no limitan la creatividad y la producción.

El 5 comparte los porcentajes con 53,33% en A VECES y 46.66% en NUNCA, que dice existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, por eso se les tiene que socializar e informar sobre las transformaciones para que se integren y participen activamente. Cuando se involucra a todos los miembros de los diversos estamentos educativos en los cambios a realizarse se logran mejoras en todos los aspectos de la organización ya que se conoce, se coordina y se logra el empoderamiento en la ejecución de actividades de los procesos educativos.

**TABLA 19**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	4	26.66%	11	73.33%	15	100%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0%	0	0%	15	100%	15	100%
10	Desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	4	26.66%	11	73.33%	15	100%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	46.66%	2	13.33%	6	40%	15	100%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	46.66%	3	20%	5	33.33%	15	100%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	60%	6	40%	0	0%	15	100%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	26.66%	10	66.66%	1	6.66%	15	100%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	53.33%	6	40%	1	6.66%	15	100%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	73.33%	4	26.66%	0	0%	15	100%

Fuente: Encuesta directa a 15 docentes, 6 hombres y 9 mujeres.  
 Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

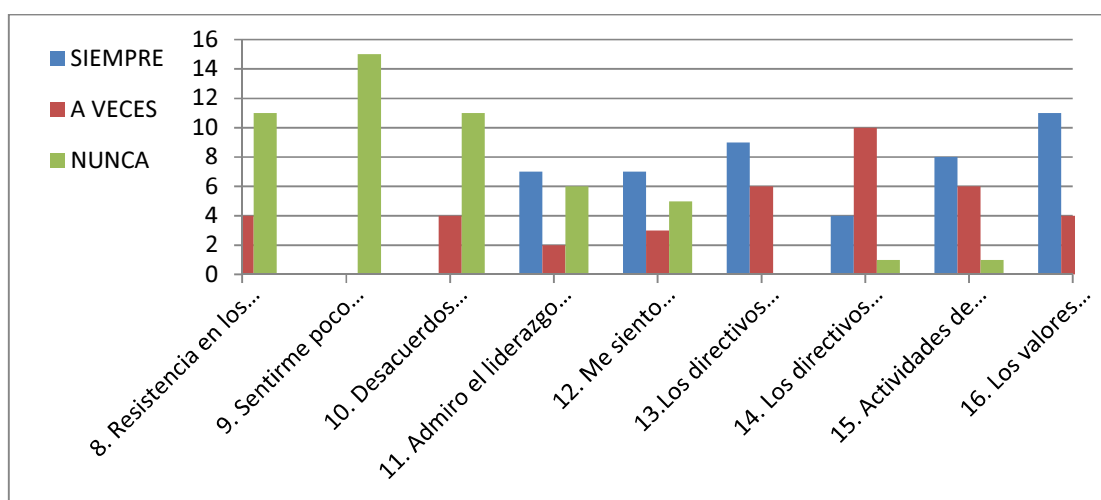


Gráfico 15 de la tabla 19 de la encuesta a docentes, desde el ítem 8 al 16.

SIEMPRE, tiene 73,33% en el ítem 16, que dice los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; en el 13 tiene 60% que dice que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica y el 15 tiene 53.33% en actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En las decisiones se consideran los valores como fundamento esencial, en el área académica se verifica la cantidad y la calidad de enseñanza y se debe animar desde la convocatoria hasta el final para que se involucren y participen. Además se deben definir derechos y responsabilidades de acuerdo al rol o función de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

A VECES, tiene un porcentaje del 66.66% en el ítem 14 en donde dice que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, este resultado se da en todas las entidades y en mayor grado en las particulares que se sustentan por los ingresos de matrículas, pensiones y otros. El colector administra los recursos económicos tanto los ingresos y egresos porque son necesarios ya que con ellos se logran los objetivos educativos, se realiza pagos de sueldos, servicios básicos, entre otros.

NUNCA, tiene el 73,33% en el ítem 8, en resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, en el ítem 9 tiene el 100% que dice sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros y en el ítem 10 un porcentaje de 73.33% en los desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo.

Si se puede trabajar ya que existe poca oposición a la realización de cambios y adaptaciones en los procesos pedagógicos, los docentes tienen actitudes abiertas para integrarse porque son sociables y se integran mediante diálogos. Los desacuerdos son por descontentos debido a la imposición de órdenes rigurosas por parte de los directivos.

### 4.2.3. De los estudiantes

**TABLA 20**

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
1	El director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	17	68%	3	12%	5	20%	25	100%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	8%	9	36%	14	56%	25	100%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	72%	5	20%	2	8%	25	100%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	28%	17	68%	1	4%	25	100%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	2	8%	18	72%	5	20%	25	100%
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores" y "virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	32%	13	52%	4	16%	25	100%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	4%	16	64%	8	32%	25	100%

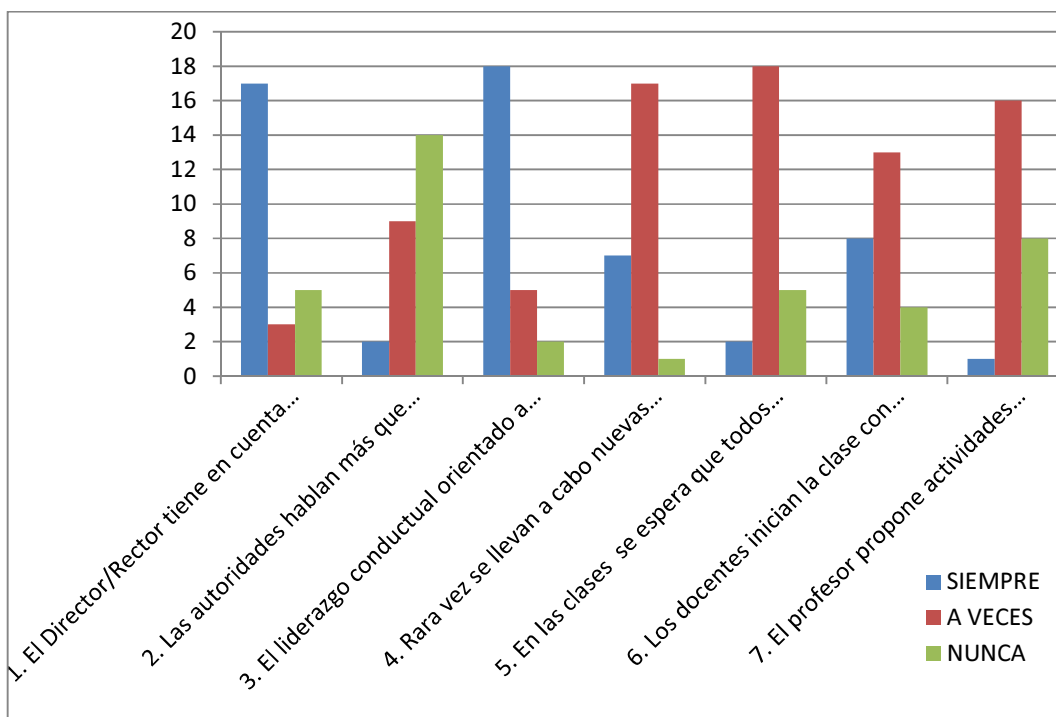


Gráfico 16 de la tabla 20, encuesta a estudiantes, desde el ítem 1 al 7.

En este gráfico se puede observar que SIEMPRE en el ítem 1 tiene un porcentaje del 68% y dice, el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; y 72% en el 3, de si el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. La rectora a los estudiantes los debe escuchar con mayor atención y darles libertad de expresión, sin libertinaje para que sean creadivos, creativos, participativos y productivos.

Se puntualizan en A VECES los ítems 4 con 68%, 5 con 72% y 7 con 64%, que dicen rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; y, el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Las diferencias individuales nos dan la pauta de cómo educar en la diversidad, se pueden desarrollar las aptitudes e inteligencias múltiples y formar entes de bien, bajar la deserción estudiantil debido al aburrimiento o tedio por la aplicación de la educación general homogénea. Entre otros recursos están las TICs que comunican, informan e interrelacionan, esto evita permanecer estancados en la enseñanza tradicional y conductual del pizarrón y del verbo.

Se aprecia que en NUNCA está el ítem 2 con el 56% en que se indaga si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Falta la comunicación fluida y sincera. Los directivos tienen que escuchar a los jóvenes para que los conozcan, consideran, valoren, estimen y puedan saber lo que les sucede, así podrán guiarles en sus anhelos de mejora e ideales.

Los gestores docentes y estudiantes junto a los directivos de la comunidad educativa deben involucrarse en el cambio, mediante la motivación, las interrelaciones humanas, los diálogos sencillos que ayudan a adquirir confianza, respeto entre ellos, reconocimiento de roles, funciones a desempeñar sin duplicidad y se contribuye a convivir en clima armónico, ya que al sentirse libres se gana experiencia, se puede demostrar la creatividad, se desarrollan ágilmente las habilidades, se activan las capacidades participativas y talentosas, lográndose innovar y mejorar a la institución educativa para el bien común.

**TABLA 20**

**RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	28%	16	64%	2	8%	25	100%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	28%	14	56%	4	16%	25	100%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	36%	16	64%	0	0%	25	100%
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	21	84%	4	16%	0	0%	25	100%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	76%	6	24%	0	0%	25	100%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	8%	21	84%	2	8%	25	100%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	76%	6	24%	0	0%	25	100%

Fuente: Encuesta directa a 25 estudiantes: 13 hombres y 12 mujeres.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

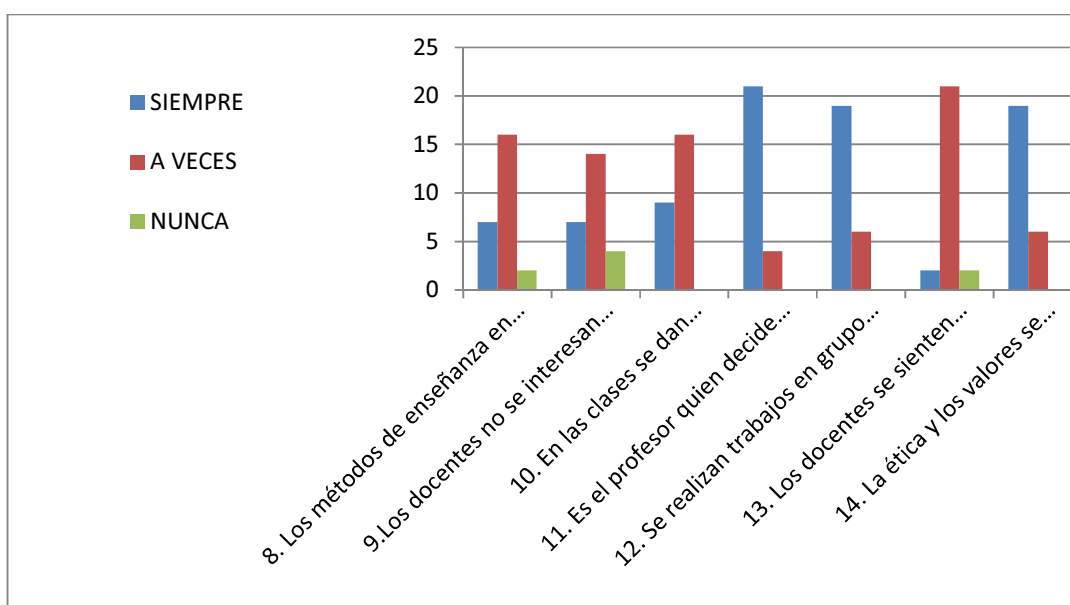


Gráfico 17 de la tabla 20, encuesta a estudiantes, desde el ítem 8 al 14.

Se distinguen 3 ítems en el SIEMPRE, el 11 que tiene el 84%, el 12 y 14 que tienen ambos el porcentaje de 76%, en ellos se dice que el profesor es quien decide que se hace en la clase; se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente; y, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Aquí el liderazgo autoritario está conduciendo, dirigiendo y decidiendo la realización de actividades y tareas y encasillan a los estudiantes en lo rutinario. los docentes y directivos necesitan cambiar este estilo de liderazgo por el de ser participativo y situacional para que formen con su ejemplo a los estudiantes, deben ser modelo de vida en el ambiente escolar donde laboran.

A VECES, presenta porcentajes altos en los ítems siguientes: 8 con el 64%, 9 con el 56%, 10 con 64%, 13 con 84%, con ellos se investigó sobre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; y, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Estos porcentajes indican que los estudiantes desean actividades innovadoras, salir de la rutina, necesitan docentes afectivos que los comprendan y se interesen por sus problemas.

También, algunos docentes A VECES están empoderados y comprometidos con el accionar de la gestión y liderazgo de los directivos. La tarea de los directivos y de los docentes es la de preparar líderes con diferentes perfiles pues son distintos en sus cualidades y actitudes, deben desarrollar la capacidad transformadora para que formen grupos activos y se interesen por la integración y cooperación entre ellos y logren éxitos, se pueden hacer deportes, bromear y sentirse alegres y realizar tareas innovadoras con ellos. Los jóvenes de ahora serán en el futuro líderes formados de acuerdo a sus intereses o agrados y desarrollarán plenamente su personalidad en la sociedad y serán los pilotos del progreso del país.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**TABLA 21**

Resultados de la encuesta a los Padres de Familia.

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
1	La rectora los convoca a reuniones.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
2	Se realizan las reuniones en las horas previstas.	0	0%	3	20%	12	80%	15	100%
3	Asiste a actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio.	0	0%	3	20%	12	80%	15	100%
4	Para asistir a estos eventos tiene dificultades con los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%
5	Se le anima a participar en las actividades que planifica el colegio en los aspectos sociales, culturales y deportivos.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%
6	Justifica las inasistencias a estos eventos.	3	20%	9	60%	3	20%	15	100%
7	Tiene oportunidades para expresar sus opiniones en el colegio cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%

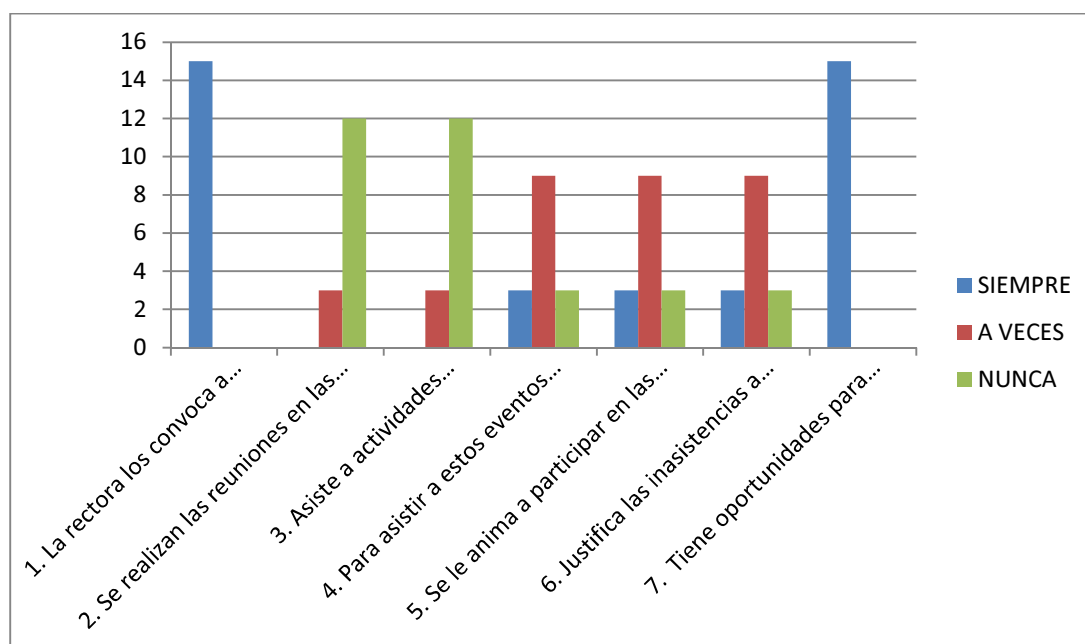


Gráfico 18 de la tabla 21, resultados de la encuesta a Padres de Familia, desde el ítem 1 al 7.

Los padres de familia han contestado SIEMPRE con un porcentaje del 100% en la pregunta 1 y la 7, que dicen la rectora los convoca a reuniones y tiene oportunidades para expresar sus opiniones en el colegio cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza. Están bien informados en estos aspectos.

En A VECES el porcentaje del 60% en las preguntas 4, 5 y 6 que dicen: 4, para asistir a estos eventos tiene dificultades con los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio; 5, se le anima a participar en las actividades que planifica el colegio en los aspectos sociales, culturales y deportivos; y, 6, justifica las inasistencias a estos eventos.

Los representantes tiene dificultades para acompañar a sus hijos e hijas en las actividades que desarrolla el colegio y por este motivo tampoco justifican su inasistencia ya sea por desintegración familiar, residencia en otros lugares o por labores largas que desarrollan. Los directivos y docentes deben cambiar los horarios de las actividades de reuniones y programaciones para que se integren los padres con sus hijos, dejar a un lado lo personal y velar por la unión y afecto que es un factor importante para sensibilizar a los seres humanos.

Presentan el 80% en las respuestas de NUNCA en los numerales 2 y 3 que dicen: en el 2, se realizan las reuniones en las horas previstas y 3, asiste a actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio. Hay que buscar horas factibles para que asistan puntualmente los representantes porque al esperarlos hay retrasos y surge el antivalor de la impuntualidad.

Esto cambiará cuando los directivos y docentes se capaciten y conozcan otros tipos de liderazgos flexibles y participativos, mejorarán sus actitudes y construirán la confianza en los padres y madres de familia, trabajarán juntos para conseguir fines comunes, serán seres respetados y considerados por lo que son, por los servicios de calidad que brindan y no porque otros les dan la fama de formar estudiantes disciplinados y aplicados.

**TABLA 21**

Resultados de la encuesta a los Padres de Familia.

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		f	%
		f	%	f	%	f	%		
8	La ética y los valores son enseñados con el ejemplo de los profesores.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
9	Su hijo / hija recibe educación con valores.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
10	Su hijo / hija practica los valores adquiridos con los miembros de su familia y su entorno social.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
11	Usted cree que su hijo /hija puede ser un líder para obrar bien.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
12	Va al colegio a informarse oportunamente sobre la marcha académica de su hijo/a, en el rendimiento y comportamiento.	3	20%	12	80%	0	0%	15	100%
13	Usted se siente comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del colegio y los apoya.	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%
14	Los docentes están comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del colegio.	3	20%	12	80%	0	0%	15	100%
15	Admira usted la gestión y el liderazgo administrativo de las autoridades del colegio.	12	80%	3	20%	0	0%	15	100%

Fuente: Encuesta directa a 15 madres y padres de familia: 6 hombres y 9 mujeres.  
Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

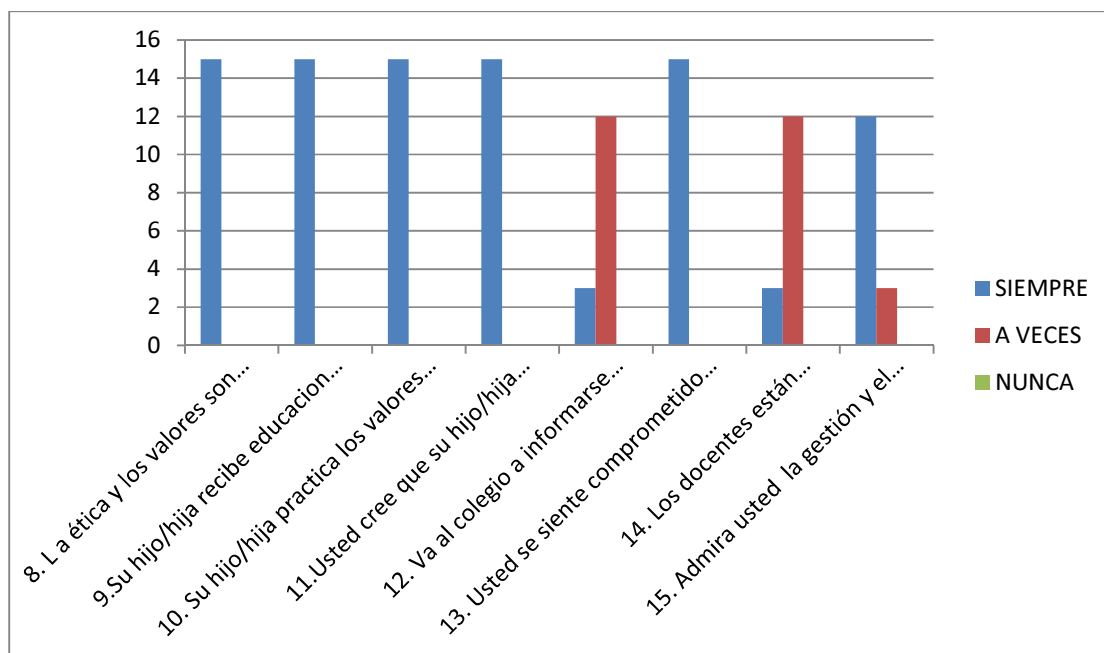


Gráfico 19 de la tabla 21, resultados de la encuesta a Padres de Familia, desde el ítem 8 al 15.

Los representantes han contestado SIEMPRE con un porcentaje del 100% en el ítem 8, que dice la ética y los valores son enseñados con el ejemplo de los profesores; el 9, su hijo / hija recibe educación con valores; el 10, su hijo / hija practica los valores adquiridos con los miembros de su familia y su entorno social; el 11, usted cree que su hijo /hija puede ser un líder para obrar bien; el 13, usted se siente comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del colegio y los apoya; y, en el 15 en un 80% que dice admira usted la gestión y el liderazgo administrativo de las autoridades.

Se ve que los representantes aprecian los valores que practican en el colegio, por eso apoyan a los administradores para que sus hijos e hijas sean personas autónomas y líderes del bien obrar.

Presentan dificultades en los numerales 12 y 14 ya que tienen el 80%, en el 12 expresan que A VECES va al colegio a informarse sobre la marcha académica de su hijo/a y en el 14 que a veces percibe que los docentes están comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora.

Por lo tanto la rectora debe innovarse, cambiar y ser una líder que motiva a los representantes y docentes para que se integren y se comprometan con las decisiones tomadas por el bien de los estudiantes. Unirse a los representantes con técnicas activas y participativas para que conozcan las labores del colegio, expresen sentimientos y emociones con libertad y respeto, se integren, colaboren y surja el compromiso de obtener logros compartidos por la buena formación de la personalidad de sus hijos.

Haciéndoles sentir importantes les ayuda a que se interesen por su educación y su formación personal, salen líderes con autoestima elevada. Deben reflexionar los padres de familia sobre las personas con quienes están pasando gran parte del tiempo sus hijos e hijas, reconocer su tipo de liderazgo que tienen, los directivos deben integrarlos a las actividades para que sientan si su hijo o hija va a ser un ente respetuoso y afectivo con ellos.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos

**TABLA 22**

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Orden	DECLARACIONES	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	100%	5	0%	0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	100%	5	0%	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	40%	2	60%	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	40%	2	60%	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	20%	1	80%	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	100%	5	0%	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	100%	5	0%	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	20%	1	80%	4

Fuente: Entrevista directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

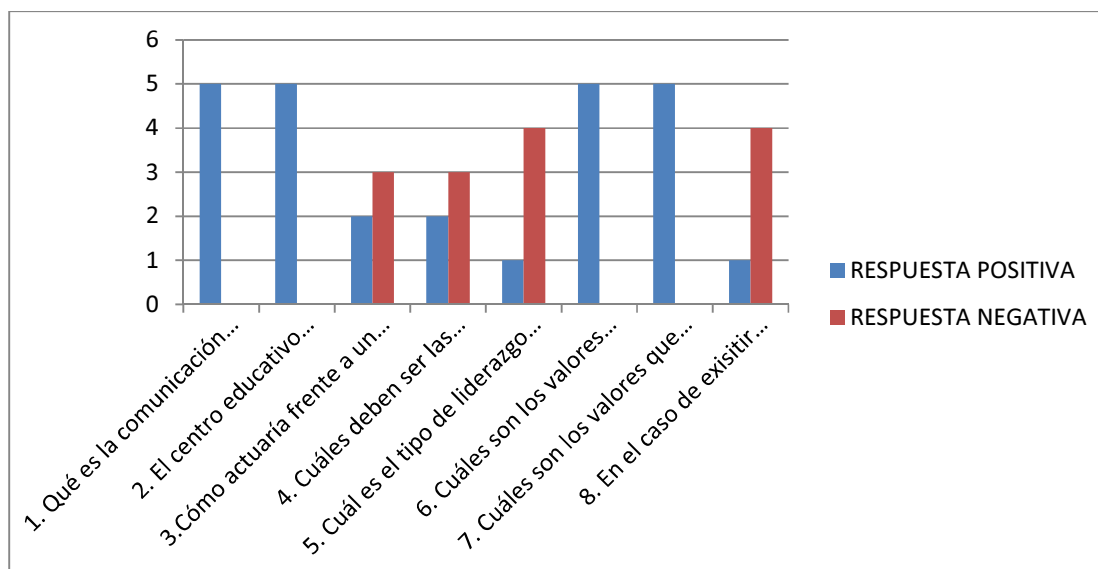


Gráfico 20 de la tabla 22, resultados de la entrevista a Directivos, desde el ítem 1 al 8.

Una vez elaborada la tabulación de las entrevistas a los directivos se obtuvieron estos resultados: En las respuestas POSITIVAS están con el porcentaje del 100% las preguntas 1, 2, 6 y 7.

En la 1, contestaron que la comunicación se realiza con diversos tipos de lenguajes usando recursos como carteleras, impresiones, etc. y la diferencian de la información al decir que es difundir noticias de lo que ocurre con presentación de imágenes y periódicos. En la 2, dijeron que hay un manual donde están las funciones de los líderes. En la 6, indicaron que los valores están en las normas establecidas y que son: responsabilidad, solidaridad y los que formen a las personas disciplinadas y obedientes. En la 7 dijeron que los profesores cumplen las normas, poseen principios y valores éticos. Y, que los estudiantes se esfuerzan por ser jóvenes que se comportan bien.

Contestaron DÉBILMENTE en las preguntas 3, 4, 5 y 8. En la 3, dicen que casi no se presentan conflictos debido al control de la disciplina que hay en el colegio, y que si ocurren se investigan las causas y las resuelven dialogando y aconsejando a los alumnos. Es conveniente que cuando surjan conflictos se tomen posturas investigativas y conciliadoras con agilidad para que los contendientes solucionen sus problemas con diálogos respetuosos, sensibles, reflexivos y comprensivos que sirve para ceder y llegar a acuerdos. Integrando y dando confianza se toman decisiones y soluciones que satisfagan a todos.

En la 4, El líder manda, ordena, revisa y valora otros dijeron que adaptan orientaciones para aplicar procesos, explican, etc. En la 5, Los líderes directivos ordenan, dan límites de acción, dicen lo que se debe hacer; los líderes docentes son responsables de sus clases por eso deben exigir que los estudiantes aprendan y se porten bien. Los líderes estudiantiles son formales, buenos, correctos y obedientes. En la 8 los directivos nombraron al único antivalor de la impuntualidad en los programas o reuniones, ya que está enraizado en las personas, el hacer esperar a los demás o dejar las cosas para último momento, ellos manifestaron que para que todos participen con normalidad hay que ser considerados, responsables y que es bueno que se modifique el horario.

#### 4.2.6. De la Entrevista a profesores

**TABLA 23**

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFESORES**

Orden	DECLARACIONES	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Cree Ud., que la gestión, liderazgo y valores mejoran la calidad educativa del colegio donde labora?	100%	15	0%	0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	100%	15	0%	0
3	¿Tiene Ud., algún conflicto con los directivos de su colegio, se solucionan los problemas rápidamente o no?	40%	6	60%	9
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo en esta era de las TICs?	100%	15	0%	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	20%	3	80%	12
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	100%	15	0%	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?	80%	12	20%	3
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	20%	3	80%	12

Fuente: Entrevista directa a 15 docentes.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

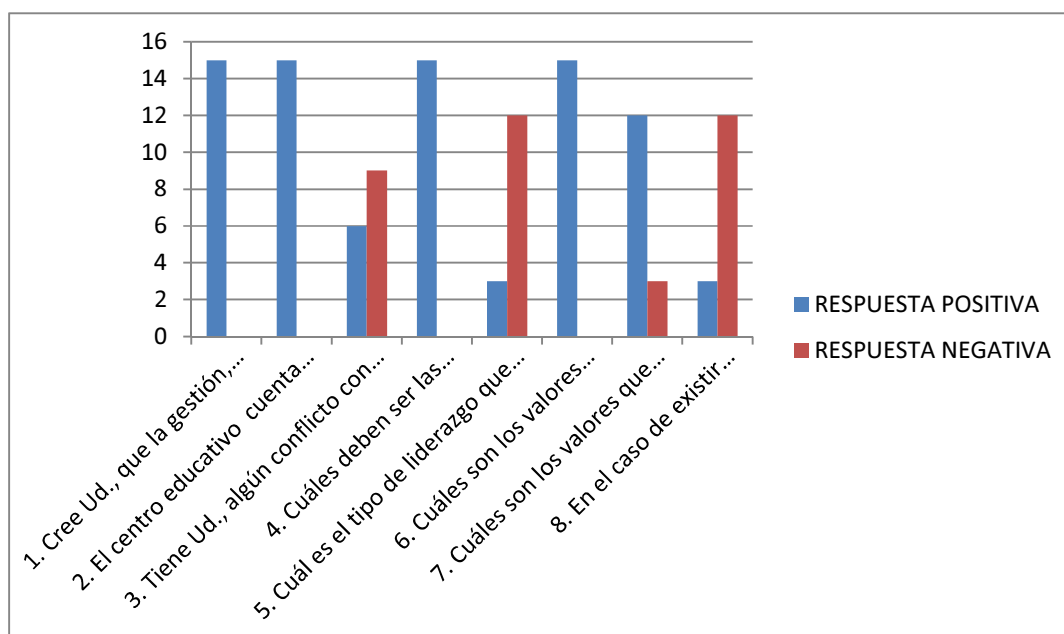


Gráfico 21 de la tabla 23, resultados de la entrevista a profesores, desde el ítem 1 al 8.

Se observa que el 100% es POSITIVO en las respuestas dadas a las preguntas 1, 2, 4 y 6 que dicen: ¿Cree Ud., que la gestión, liderazgo y valores mejoran la calidad educativa del colegio donde labora? ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo? ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo en esta era de las TICs? ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

Es importante la cultura de las organizaciones porque es un modo de mejorar la calidad educativa contando con gestores, líderes y manuales basados en valores que tienen directrices de procesos con reflexiones críticas, responsabilidades, transformaciones y encauces del bien en la era de las TICs.

Con un porcentaje del 80% están las respuestas dadas a la pregunta 7 que expresa ¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?, este aspecto tiene la influencia externa del entorno familiar y social, no es solo del colegio por eso tal vez no pudieron alcanzar el porcentaje máximo los docentes pues los antivalores están presentes en toda situación vivencial de los estudiantes y tienen gran peso por la curiosidad y la experimentación de la adolescencia.

Las respuestas DÉBILES, tienen el 80% en los numerales 5 y 8, que dicen ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, en el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son? Y la 3 con el 60%, que pregunta ¿Tiene Ud., algún conflicto con los directivos de su colegio, se solucionan los problemas rápidamente o no?, esto indica claramente que existe dominio de las autoridades porque no pueden expandirse, tienen incertidumbres y temores.

En estos aspectos deben de dejar de ser pasivos, obedientes, sin reflexión crítica para poder transformar sus actitudes, siendo participativos pueden reflexionar y ser críticos en lo laboral, esto se necesita porque forman a los estudiantes y ellos los imitan, hacen lo que ven, creyendo que así debe de ser su accionar en la vida, esto repercute y se forman como seres mandados por líderes opresores.

#### 4.2.7. De la Entrevista a estudiantes

**TABLA 24**

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A ESTUDIANTES**

Orden	DECLARACIONES	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Ud.se comunica frecuentemente con sus profesores, profesoras y directivos?	76%	19	24%	6
2	¿Los docentes y directivos le escuchan con atención cuando usted les comunica que tiene problemas de diversa índole?	32%	8	68%	17
3	¿Los docentes y directivos ayudan a solucionar los problemas que se presentan con sus compañeros?	76%	19	24%	6
4	¿Cuáles cree Ud. que deben ser las características de un líder docente o directivo?	16%	4	84%	21
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina entre los estudiantes?	24%	6	76%	19
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se desarrollan en el centro educativo?	80%	20	20%	5
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?	84%	21	16%	4
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	16%	4	84%	21

Fuente: Entrevista directa a 25 estudiantes.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

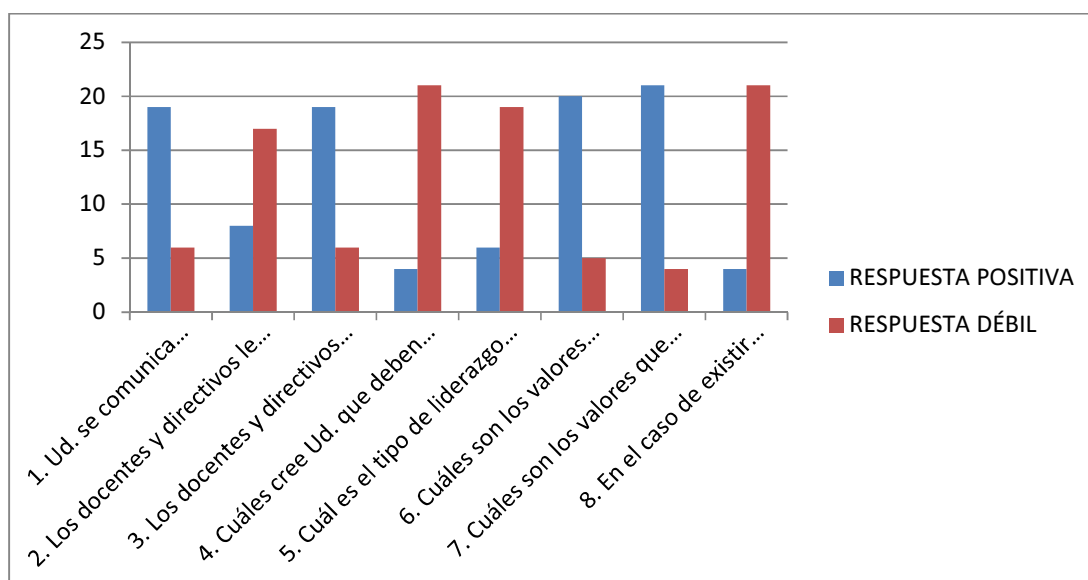


Gráfico 22 de la tabla 24, resultados de la entrevista a Estudiantes, desde el ítem 1 al 8.

En el gráfico se puede observar que las respuestas POSITIVAS de los estudiantes en las preguntas 1, 3, 6 y 7 tienen porcentajes altos. El ítem 7 alcanzó el 84%, dice ¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?, el 6 llegó al 80% que pregunta ¿Cuáles son los valores institucionales que se desarrollan en el centro educativo?

Se nota que existen valores en los estudiantes y en la institución, en los jóvenes predominan los valores de la formación personal, social y espiritual como son el cumplimiento de tareas, cooperación, respeto, solidaridad y el amor y en la institución están los valores en función de la educación de los estudiantes como el respeto, consideración, sinceridad, honor, responsabilidad y corrección de actitudes negativas para obtener una buena disciplina.

El 1 y 3 lograron el 76%. El 1 dice ¿Ud. Se comunica frecuentemente con los profesores, profesoras y directivos? y el 3 ¿Los docentes y directivos le ayudan a solucionar los problemas que se presentan con sus compañeros? Hay dominio de las comunicaciones y solución de problemas, ya que el ser humano es sociable y entre ellos se realizan contactos socio-afectivos.

El docente y los directivos deben estar cerca de ellos, darle importancia a lo que les pasa y no ser indiferentes e insensibles, al procurar acercamientos se da confianza, se captan los deseos, se alcanzan mejoras en el aprendizaje y surgen actitudes positivas en el comportamiento. Conociendo las causas, dialogando y teniendo acuerdos se solucionan los conflictos, se liman asperezas y dejan de existir las fricciones.

En las respuestas DÉBILES se destacan los ítems 4 y 8 con el 84%, sigue el 5 con el 76% y el 2 con el 68%. En ellos preguntan ¿Cuáles cree Ud. que deben ser las características de un líder docente o directivo? y en el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina entre los estudiantes?, si se siente la presencia de líderes autoritarios, que les atemorizan y los comparan, por lo tanto les crean ansiedades que los enervan, los frustran y les aburren.

Predominan los líderes fuertes y autoritarios, por eso desean que cambien para mejorar el clima laboral y puedan participar activamente sin tener baja autoestima por no ser considerado igual a ellos. Respetando las diferencias individuales, no generalizando ya que cada ser tiene diferentes inteligencias, ritmos de aprendizaje y talentos, se da tranquilidad y libertad de realizar tareas, ayuda el uso de las nuevas tecnologías y los deportes ayudan ya que los estudiantes llevan ventaja en estos aspectos a las personas adultas y se comprenden mejor.

Los antivalores dicen están fuera de la institución porque en el colegio los corrigen inmediatamente y el tipo de liderazgo de los estudiantes está basado en la realización de las tareas, se estructuran en grupos de estudio, siguen pautas impuestas por los docentes, son limitados en su accionar de aprender y expresaban que desean libertad para sus tareas y en las evaluaciones que se las realicen como ellos son, con sus capacidades intelectuales por sus aptitudes. Actualmente se ve que el liderazgo autoritario impide fomentar la cultura democrática porque no da libertad para desarrollar actividades fuera de lo que ya está normado o programado.

En el 2 se pregunta ¿Los docentes y directivos le escuchan con atención cuando usted les comunica que tiene problemas de diversa índole?, expresaban que se les daba poco tiempo y no les escuchaban todo lo que querían decir por múltiples razones y en especial por las labores que desempeñan y el control que hay en la institución. Los profesores y profesoras deben cambiar haciendo conciencia de que si ellos no los escuchan, se dirigirán hacia otras personas del entorno y tal vez no sean los que les orienten debidamente pero si disponen de tiempo, les escuchan y les dan otras orientaciones.

Las personas adultas que conviven con ellos también deben prestarles atención y conversar amistosamente, analizar sus necesidades, aportar con ideas persuasivas de progreso y bienestar positivo de manera individual y colectiva para reflexionando con ellos lograr convencerlos de lo que es bueno, correcto y evitar que se desvíen de la aceptable formación social de la personalidad de los jóvenes.

#### 4.2.8. De la entrevista a Padres de Familia

**TABLA 25**

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	DECLARACIONES	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la información para Ud.?	100%	15	0%	0
2	¿En el centro educativo le informan sobre el rendimiento y comportamiento de su hijo/hija?	100%	15	0%	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre integrantes (directivos, docentes y estudiantes) del colegio?	60%	9	40%	6
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo (docentes y directivos) actualmente?	40%	6	60%	9
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección del plantel?, ¿Le agrada o desea cambiarlo?	40%	6	60%	9
6	¿Cree Ud., que su hijo/hija llegue a ser un líder positivo y que pueda desarrollar sus acciones en forma activa y participativa en el actual mundo de la tecnología?	100%	15	0%	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en su hijo o hija que se educa en este colegio?	100%	15	0%	0
8	¿Cree Ud., que hay la práctica de antivalores en el colegio?, ¿Cuáles son?	0%	0	100%	15

Fuente: Entrevista directa a 15 padres de familia.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

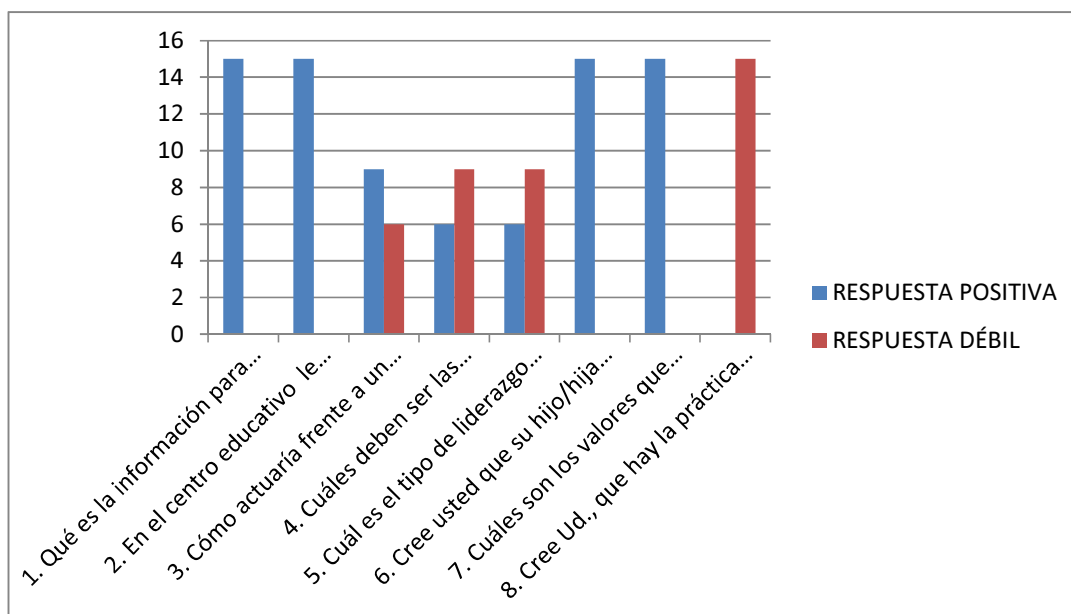


Gráfico 23 de la tabla 25, resultados de la entrevista a padres de familia.

Las respuestas POSITIVAS en las preguntas 1, 2, 6 y 7 con el 100% y en la 3 con un porcentaje del 60%. ¿Qué es la información para Ud.? , ¿En el centro educativo le informan sobre el rendimiento y comportamiento de su hijo/hija?, ¿Cree Ud., que su hijo/hija llegue a ser un líder positivo y que pueda desarrollar sus acciones en forma activa y participativa en el actual mundo de la tecnología? Y ¿Cuáles son los valores que predominan en su hijo o hija? Se aprecia que si les informan sobre: las acciones que se están desarrollando en la institución, lo que pasa con su hijo en conducta y en aprovechamiento. Además saben que su hijo o hija va ser un buen líder porque tienen conocimientos, se forman en valores y les enseñan a ser respetuosos, ya que los corrigen para que no sean altaneros.

En la 3, ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre integrantes (directivos, docentes y estudiantes) del colegio? Contestaron que observarían las actitudes de las personas y hablarían para ayudar a resolverlo y otros padres de familia contestaron que no se meterían en esos asuntos.

Las respuestas DÉBILES están en la pregunta 8 con el 100%, que pregunta ¿Cree Ud., que hay la práctica de antivalores en el colegio?, ¿Cuáles son?, en las cuestiones 4 y 5 ambas tienen el porcentaje del 60%, en las respuestas de estas interrogantes ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo (docentes y directivos) actualmente? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección del plantel?, ¿Le agrada o desea cambiarlo?

En el ítem 8, contestaron que no se han visto antivalores en el colegio porque sus hijos no son malcriados, las características de los líderes es de ser buenos, amables, tratan bien e impiden que los estudiantes sean irrespetuosos, dicen que ellos respetan para que los respeten, además enseñan a utilizar las nuevas tecnologías por eso saben más que ellos. Dicen que la fama del colegio es que enseñan a comportarse bien a los jóvenes por ser estricto y tener normas militares, que es bueno en conducir a los estudiantes para que se comporten bien con sus padres. Si se transforma la forma de educar del colegio, desean que sea para algo mejor para sus hijos y que se cambie la hora de las reuniones.

#### 4.2.9. De las observaciones a directivos

**TABLA 26**

**RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES A DIRECTIVOS**

Orden	REGISTRO DE OBSERVACIONES	MUCHO	POCO	NADA
1	El tipo de liderazgo que ejerce la rectora es autoritario.	x		
2	El tipo de liderazgo que ejerce la rectora es participativo.			x
3	Los directivos realizan cambios en programas sociales, cívicos y deportivos que están planificados por imprevistos y otros aspectos.			x
4	Las autoridades practican los valores en las actividades del colegio.	x		
5	Desarrollan interrelaciones sociales los directivos con los docentes.		x	
6	Los directivos conocen del accionar de los estudiantes.		x	
7	Los directivos dan buen trato a los estudiantes.	x		
8	Los estudiantes respetan a los directivos.	x		

Fuente: Observación directa a 5 directivos.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

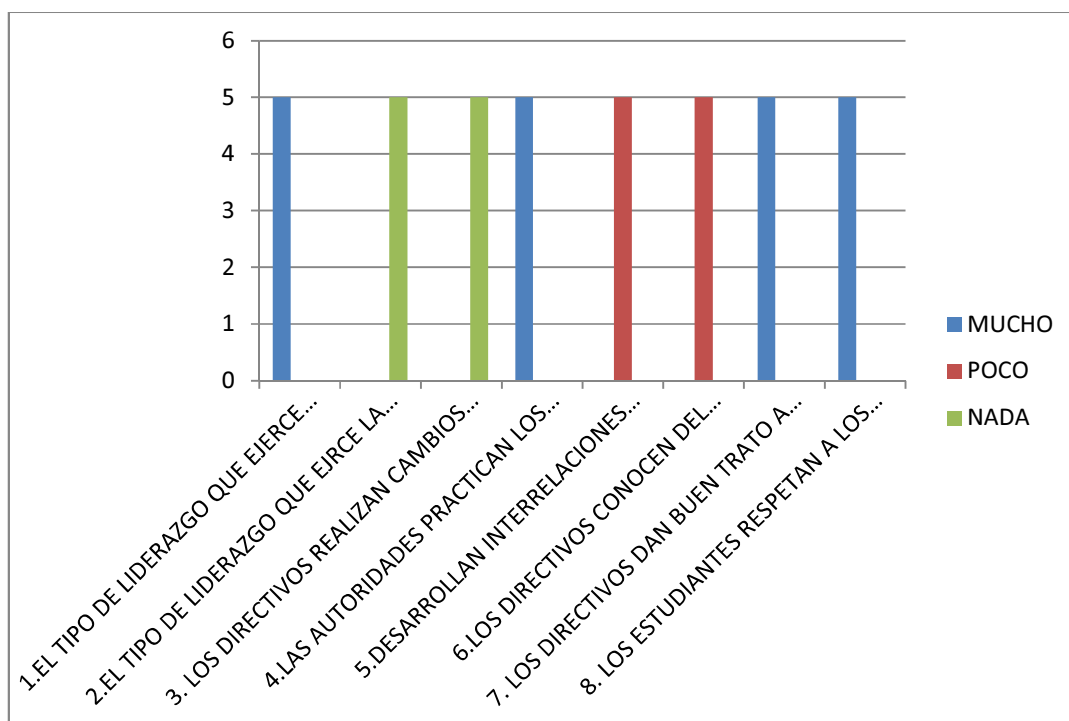


Gráfico 24 de la tabla 26, resultados de las observaciones a directivos.

Se observó que MUCHO en el ítem 1 que la rectora es dominante y ordena a los subalternos lo que se deben hacer y se confirma en el ítem 2 donde se puede ver que la rectora NADA tiene de liderazgo participativo. Los administradores dominantes son inflexibles e interfieren con la efectividad de las decisiones tomadas por los docentes o estudiantes, no se realizan cambios sugeridos en las programaciones sociales y culturales, se debe recordar que más ideas ayudan a obtener mejores resultados.

En el 3 se ve que NADA los directivos realizan cambios en programas sociales, cívicos y deportivos planificados cuando ocurren imprevistos y otros aspectos que pueden solucionarse sencillamente con alternativas lógicas y oportunas, entonces los líderes deben acogerlos por el bien de todos.

En el ítem 4, se pudo ver que en MUCHO practican los valores, la rectora pide a los docentes que los den a conocer a los estudiantes usando Tics y otros procesos didácticos siguiendo normas del colegio. Es bueno conocerlos pero también hay que practicarlos en toda actividad, la única falla que se encontró es la impuntualidad en el inicio de las reuniones cuando convocan a los representantes y en programaciones, este es un mal generalizado entre las personas y debemos eliminarlos porque desespera a los que esperan que comiencen los actos planificados.

En el ítem 5, POCO desarrollan interrelaciones sociales los directivos con los docentes, se observó que los directivos y los profesores conversan para tener percepción y verificación de las novedades del Colegio, esto ayuda a recabar información de los trabajos desarrollados y de lo que se pueden hacer para mejorar; y en el ítem 6 se vio que los directivos son investigadores, controladores y verificadores de la cantidad y la calidad de enseñanza dada en el colegio por parte de los docentes.

En los ítems 7 y 8 MUCHO los directivos dan buen trato a los estudiantes y ellos reciben buen trato de parte de los estudiantes, esto es reciproco en los saludos y en las instrucciones que les dan con la modalidad militar, pero también es importante el afecto que se den entre las personas ya que los hacen afectivos sociales y se sienten bien durante su vida.

#### 4.2.10. De las Observaciones a profesores

**TABLA 27**

**RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES A DOCENTES**

Orden	REGISTRO DE OBSERVACIONES	MUCHO	POCO	NADA
1	Existen interrelaciones sociales de comunicación entre los docentes.	x		
2	Los docentes dialogan entre ellos.		x	
3	Los docentes dialogan con los estudiantes.		x	
4	Los docentes dialogan con los directivos.		x	
5	Los docentes dialogan con los padres de familia.		x	
6	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.		x	
7	Existe algún antivivor en los docentes.			x
8	Los docentes dan la educación en valores en sus horas de clases.	x		

Fuente: Observación directa a 15 docentes.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

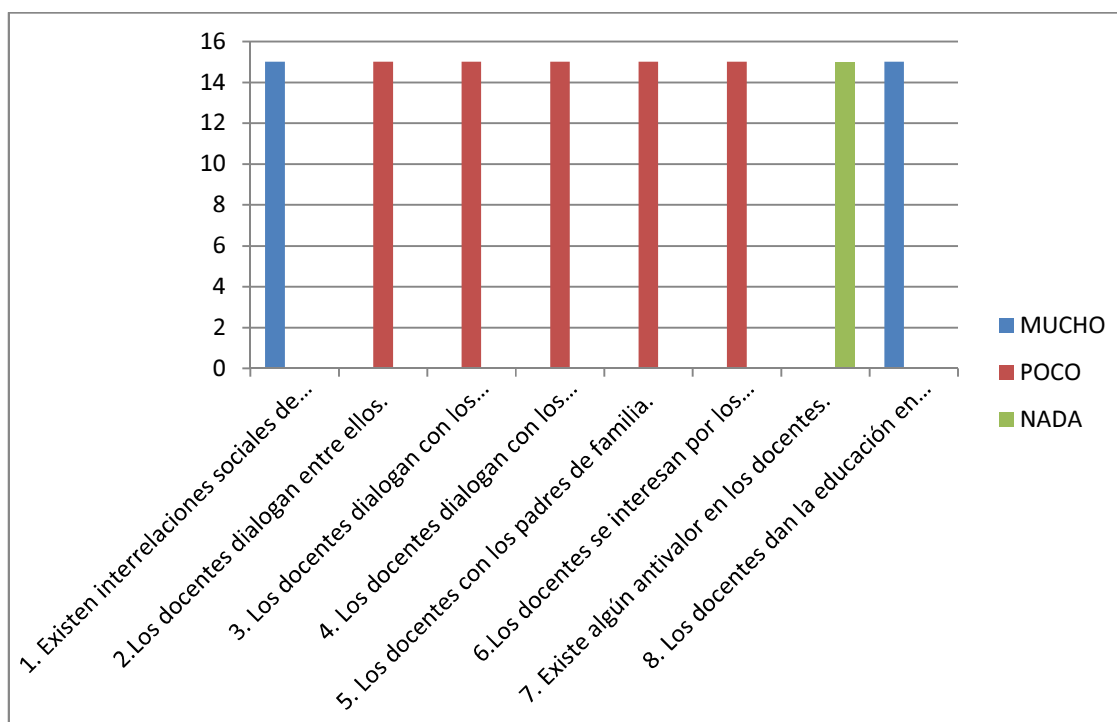


Gráfico 25 de la tabla 27, resultados de las observaciones a docentes.

En MUCHO están el ítem 1, de las relaciones entre profesores – profesores, se vio que la comunicación y la interacción social se realizaban con respeto y autoconfianza entre ellos y el ítem 8, dice que los docentes dan la educación en valores en sus horas de clase, se nota que conocen las definiciones básicas de ellos y eso es lo que desarrollan en sus horas de clases, las practican al mantener normas de cortesía y dando buen trato a los estudiantes.

POCO se encuentra en el ítem 2 que dice los docentes dialogaban entre ellos. Se observó que se comunican para tener un común acuerdo en la orientación de la enseñanza y el aprendizaje de los aprendices y de cómo formarlos en seres sociales para que dejen de comportarse mal; En el ítem 3 de los docentes dialogan con los estudiantes, en estas relaciones se vio que se la efectuaba con respeto, durante las clases, al indicar las tareas; En el 4, los docentes dialogan con los directivos, si sucedía esto respecto al trabajo pedagógico, en informes de programaciones.

POCO se observa en el ítem 5 que dice los docentes dialogan con los padres de familia, lo hacían por la educación de los estudiantes o por dar a conocer los procesos a efectuarse en las programaciones; y en la 6, los profesores se interesan por los problemas de los estudiantes, se necesita aumentar los diálogos entre ellos y con todas las personas del colegio para poder conocer los problemas, inquietudes, necesidades, temores, gustos y diferencias individuales de cada uno de ellos. Los directivos y docentes crean un clima agradable dan confianza y seguridad a los estudiantes y padres de familia. Los docentes tienen que capacitarse en el liderazgo activo y participativo porque se facilita la expresión de los talentos, crecen y desarrollan capacidades todos los miembros de la institución.

NADA resultó en las observaciones del ítem 7 ya que no existen antivalores en esta institución, pero se ve que los docentes necesitan desarrollar liderazgos activos y participativos en sus labores para motivar a los estudiantes ya que deben sentir el deber de participar, adquirir el sentido de pertenencia a la entidad educativa, ser escuchados y satisfacer sus necesidades, con esto se mejora los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### 4.2.11. De las Observaciones a estudiantes

**TABLA 28**

**RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES A LOS ESTUDIANTES**

Orden	REGISTRO DE OBSERVACIONES	MUCHO	POCO	NADA
1	Los estudiantes se comunican con los docentes		x	
2	Los estudiantes cumplen las órdenes que dan la rectora y los docentes.	x		
3	Los estudiantes participan en el desarrollo de programas sociales, cívicos y deportivos.		x	
4	Los estudiantes reciben buen trato de los directivos y docentes.	x		
5	Los estudiantes hiperactivos o los que tiene algún problema físico son tratados de forma especial por los docentes.	x		
6	Los estudiantes respetan a los directivos y a los docentes.	x		
7	Los estudiantes son líderes en el colegio.		x	
8	Los estudiantes se integran y conversan entre ellos.	x		

Fuente: Observación directa a 25 estudiantes.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

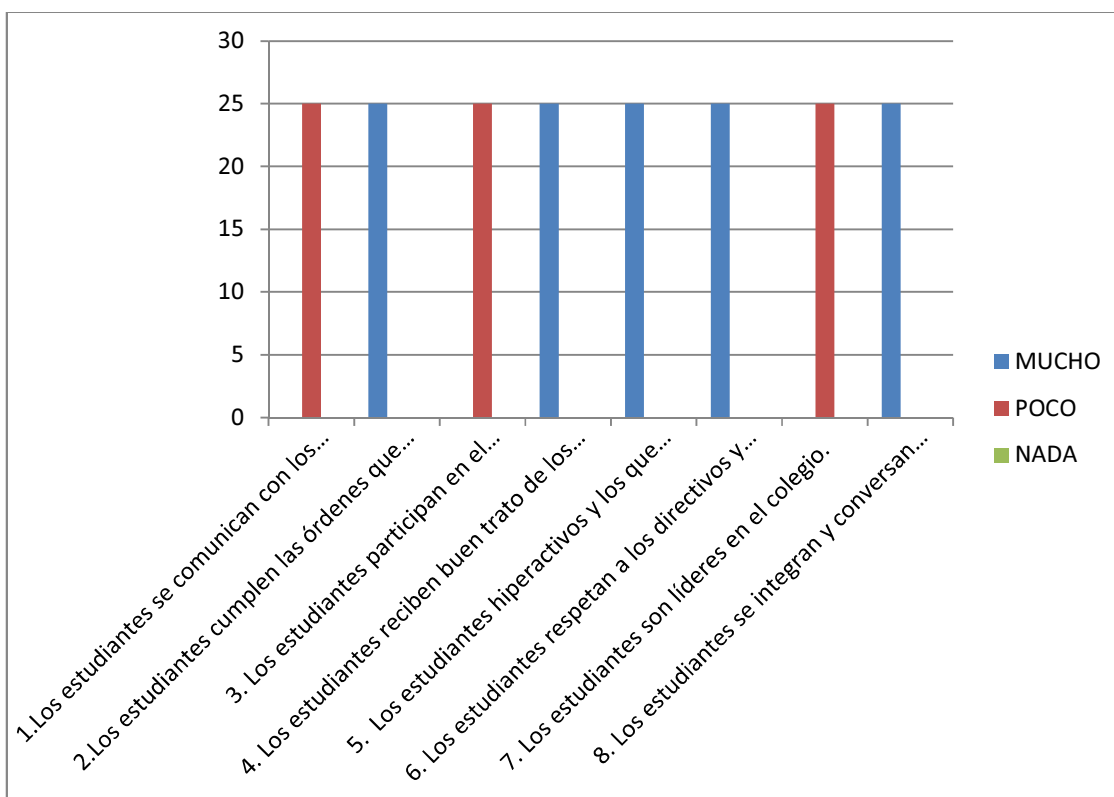


Gráfico 26, tabla 28, de los resultados de las observaciones a los estudiantes.

Se realizaron las observaciones a los estudiantes y se obtuvieron estos resultados: En el ítem 1, POCO estudiantes dialogan con los docentes en ambiente. Cuando conversan lo hacen hay afecto, respeto y tratan sobre sus expectativas de sus estudios y tratan sobre las especializaciones que pueden escoger en el nivel superior de estudios, otros no desean seguir estudiando, se conforman con ser bachilleres por factores económicos y sociales en los que viven. Pocos son los estudiantes que no se acercan a los docentes.

También, en el 3 se vio que los estudiantes participan POCO en el desarrollo de presentaciones de programas sociales, cívicos y deportivos, apenas exponen carteles y periódicos murales y actúan en comparsas o deportes; y, En el 7, si hay líderes de diversos tipos que se destacan por las tareas o por sus aptitudes en el estudio, en los deportes por su actividad de formar equipos, competir y fortalecer sus cuerpos.

También en las observaciones están con MUCHO los ítems 2, 4, 5, 6 y 8, que dicen: el 2 los estudiantes cumplen las órdenes dadas por la rectora y los profesores sin discutir, esto se debe a que hay imposiciones y por temores. Estos procesos rigurosos desmejoran la forma de participar, no se comprometen y actúan por evitar sanciones.

En el 4 se ve que los estudiantes reciben MUCHO buen trato y son espetados. Igual en el 5 hay atención a los estudiantes hiperactivos pues les dan mayor cantidad de tareas y funciones con responsabilidad para mantenerlos ocupados, a los que no ven bien los ubican en la primera fila.

En el ítem 6, en que los estudiantes respetan MUCHO a los directivos y docentes, es porque son disciplinados, tienen buenos modales y comportamientos correctos fundamentados en los valores y principios éticos debido a la disciplina militar que se desarrolla en esta institución educativa en forma rígida. Se vio que conversaban con la secretaria porque ella los comprende en sus gustos, se hacen bromas y se ríen entre ellos. En el 8, mucho conversan sobre sus tareas, modas, canciones, gustos entre otros temas de acuerdo a su edad.

#### 4.2.12. De las Observaciones a Padres de Familia

**TABLA 29**

#### RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES A LOS PADRES DE FAMILIA

Orden	REGISTRO DE OBSERVACIONES	MUCHO	POCO	NADA
1	Los padres y madres de familia son convocados para que asistan a reuniones y programaciones.	x		
2	Los padres de familia se integran en el desarrollo de programas sociales, cívicos y deportivos.		x	
3	Dialogan los padres de familia con los docentes.		x	
4	Existen relaciones interpersonales sociales entre docentes y padres de familia.		x	
5	Son afectuosos los padres de familia con sus hijos/hijas dentro del plantel.	x		
6	Dialogan libremente los padres de familia entre ellos en las reuniones y programaciones.	x		
7	Los padres piden a sus hijos/hijas que respeten a sus compañeros.		x	
8	En el colegio reciben buen trato los representantes.	x		

Fuente: Observación directa a 15 padres de familia.

Elaboración: La autora, Lic. Janett Crespín Maldonado.

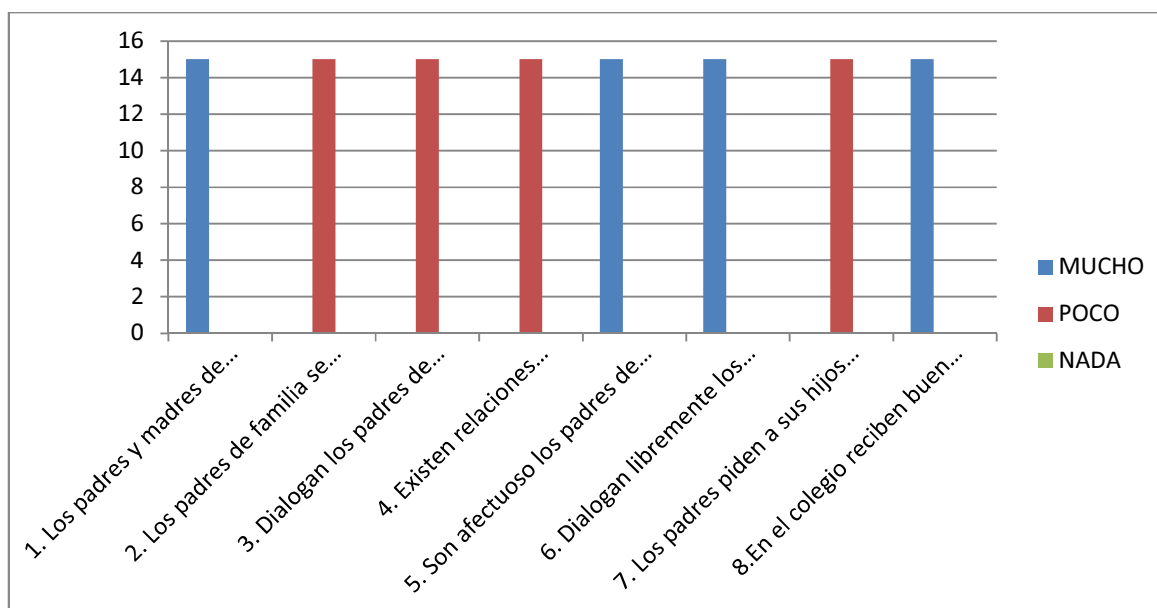


Gráfico 27, tabla 29, de los resultados de las observaciones a los estudiantes.

Se observó en el ítem 1, que MUCHO la rectora y los docentes convocan a los padres y madres de familia para que asistan a las reuniones y programaciones que se planifican, pero en el ítem 2, de las actividades programadas POCO asisten los padres y madres de familia que pueden ir ya que la mayoría están fuera del país o tienen largas jornadas de trabajo; igual en el ítem 3, en las relaciones entre docentes y padres de familia; en el 4 existen relaciones interpersonales sociales entre docentes y padres de familia. Algunos representantes preguntaban sobre el rendimiento y el comportamiento de sus hijos e hijas pero ellos esperaban una convocatoria especial para eso, se sentían bien con la actuación de los jóvenes, felicitaban a los docentes y directivos por haberlos ensayado hasta lograr una buena presentación.

Con la observación directa que se realizó MUCHO está en el ítem 5, en las relaciones de los padres con los estudiantes, pues, si tienen comunicaciones buenas y afectuosas en especial cuando comparten los momentos de programaciones y diversión sana en los patios del plantel; en el 6, los padres de familia son individuos activos y sociables pues se hacen preguntas entre ellos, ven atentamente los procesos que se ejecutan, saben de lo que ocurre en el colegio y opinan sobre determinados aspectos.

En el 7, POCO los padres aconsejan a que sean respetuosos con sus compañeros, estas pautas las dan los directivos y los docentes por eso hay pocos estudiantes agresivos y rebeldes.

MUCHO está en el 8 ya que el trato dado por los directivos y docentes a los padres de familia es excelente, no se vio descortesías. Frente a los desafíos de este nuevo milenio, en lo que a cuestiones sociales y emocionales se refiere, a los padres de familia se los debe motivar a que participen activamente en las actividades del colegio para que ejerzan liderazgos con responsabilidad familiar, sino pueden estar presentes, deben enviar algún familiar que demuestre afecto, responsabilidad y desarrollo de las relaciones interpersonales e intrapersonales ya que son modelos de los estudiantes, siendo esta una alternativa acogida por los directivos y docentes del colegio.

#### 4.2.13. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1. Falta de iniciativa por el liderazgo autoritario que se ejerce en el colegio.	Desmotivación para ejercer otros tipos de liderazgos.	Accionar limitado y baja productividad en las labores
	Ausencia de compromisos	No se empoderan ni se sienten responsables de las tareas educativas.
	Pesimismo por sanciones.	Temores, desconfianza y baja autoestima si no cumplen lo que se ha ordenado.
Problema 2. Desconocimiento de los tipos de liderazgo.	Falta de capacitación docente y directiva.	Actividades rutinarias por desactualización en liderazgos participativos.
	Poca gestión de los docentes en el plantel.	Desinterés por dar ideas y criterios para colaborar en equipos.
	No consideran la experiencia de los profesionales educativos.	Desperdicio de las potencialidades de los directivos y maestros.
Problema 3. Institución detenida y estancada en el paradigma tradicional conductista.	Organización de las funciones basadas en reglamentos creados hace años atrás.	Desconexión con la flexibilidad del humanismo actual.
	Desacuerdos entre directivos y docentes por decisiones de baja calidad.	Procesos conductistas y con poca participación de los actores educativos.
	Falta de cooperación entre los gestores directivos y docentes.	Personas acatadores de órdenes, callados y disciplinados.

Cuadro 5: Matriz de problemáticas.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Autora: Licenciada Janett Crespín Maldonado.

## 5. DISCUSIÓN

Al analizar los problemas en esta investigación se pudo identificar que hay aspectos positivos y negativos dentro de la institución, ya que las actividades que desarrollan son apreciadas por los padres de familia quienes acuden a solicitar la educación de sus hijos porque sienten seguridad de que van a ser bien formados en la disciplina especialmente ya que hay un estricto control del comportamiento y aprenden con presión y obligatoriedad tradicional.

Este colegio a pesar de tener 12 años de funcionamiento y de haber alcanzado un buen prestigio sigue considerando que la educación efectiva es como la que se está dando, porque los representantes requieren que sus hijos se formen como profesionales y seres de bien, pero es necesario formar seres integradores y participativos, activos, reflexivos y críticos para convivir en armonía, paz y tranquilidad dentro de su entorno social y en el campo donde vayan a desenvolverse sean profesionales y padres de familia, con visiones de progreso productivos en bien de nuestra patria.

En la encuesta a los directivos, en la tabla 9 marcaron el 60% en NO en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, en la tabla 10 un 40% en el SI en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y en la tabla 11 literal g un 60% en NUNCA la administración y liderazgo del centro educativo promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

“Los miembros del grupo que tienen personalidad dominante o fuertes intereses en la situación de decisión tienden a participar en la decisión del grupo en mayor grado de lo que requiere su contribución para alcanzar la meta del grupo. Esto a su vez conduce a decisiones de menor calidad”. *Huber, George P. (2011: 193).*

La rectora es quien organiza y dirige a todos los miembros del colegio por eso falta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, es poca la delegación en la toma de decisiones para que resuelvan conflictos y escasamente promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Se desperdicia el dinamismo de los colaboradores de la institución, hay que fomentar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; delegar funciones a los colaboradores para que solucionen los problemas tomando decisiones inmediatas mediante las técnicas que los resuelven pacíficamente como la negociación, conciliación, diálogo entre otros y promover la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

En la tabla 12, literal a en A VECES tiene 80% en las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas y el 100% a las que se logran estudiando teorías contemporáneas, por experiencia, con estudios de gerencias y con capacitaciones. Algunas personas nacen con ese don solo deben cultivarlo y otros llegan a ser líderes preparándose.

En la tabla 13, literal b, dan a A VECES el 80% a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve la disminución de estudiantes por aula. En este colegio se labora con pocos estudiantes en las aulas y donde es mayor la cantidad se dificultan los procesos educativos son otros los aspectos que mejoran el desempeño y la responsabilidad educativa y les dieron el 100% en SIEMPRE.

En la tabla 16 literal i, en el literal NO dan el 100% a los departamentos didácticos y sus acciones de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, porque los docentes son los que la realizan, de acuerdo a su situación real, a sus conocimientos de pedagogía, didáctica, metodologías y planificación siendo este departamento el que tiene la función de revisar y corregir.

En las entrevistas los directivos contestaron DÉBILMENTE al decir que el líder manda, revisa y valora, da límites de acción y que casi no se presentan conflictos y si los hay los directivos dialogan e investigan sus causas y aconsejan a los docentes para que acaten lo normado. El único antivalor que encontraron es la impuntualidad de los representantes pero los justifican por diferentes razones y dicen que con disciplina y cambio de hora se puede trabajar con ellos.

En las observaciones se notó claramente que la rectora domina a los subalternos, es inflexible, no hace participar a todos en la toma de decisiones, no acoge sugerencias ante imprevistos aunque puedan solucionarse sencillamente. En los directivos se vio que la jerarquía organizativa era vertical, que tenían momentos comunicativos sobre aspectos del trabajo y del estudio.

La Encuesta a Docentes está en la tabla 19, que muestra resultados relevantes en SIEMPRE en los ítems 1 y 6 ambos con el 66.66%, en que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. También en A VECES está el ítem 2 con el 60%, 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.

Se ve que falta en los docentes que cuestionen las órdenes dadas por los administradores, que se trabaje más en equipo para decidir cambios de las metodologías educativas y el liderazgo y que se busque estar actualizado para realizar cambios que beneficien a la educación. Ellos necesitan capacitación en los tipos de liderazgos que poseen características participativas y situacionales para que alcancen la óptima productividad en sus labores.

El ítem 5 tiene el 53.33% en A VECES, en resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Si a los padres de familia se les socializa o informa sobre los cambios de mejora educativa, participarán responsablemente en esas transformaciones pues se sienten satisfechos y tranquilos ya que conocen lo que ocurre con la educación de sus hijos e hijas.

En el numeral 10, NUNCA tiene el porcentaje del 73.33% en desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo. Se deben a la imposición de ordenes rigurosas por parte de los directivos hay que crear climas adecuados para ordenar y se las debe vincular con las necesidades prioritarias del colegio para que sean aceptadas con agrado. Necesitan actitudes abiertas y flexibles para integrarse

que implica cooperación, compartir, asumir compromisos, apoyándose para llegar a acuerdos con reflexiones críticas y lograr el mejoramiento de la convivencia y de la educación.

NUNCA, tiene el 73,33% en el ítem 8, en resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, en el ítem 9 tiene el 100% que dice sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Se puede trabajar con normalidad ya que existe poca oposición a la realización de cambios y adaptaciones en los procesos pedagógicos, los docentes tienen actitudes abiertas para integrarse, son sociables, implica buenas relaciones personales entre ellos.

En el numeral 14 está el porcentaje del 66.66% está en A VECES, en los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Esto resulta porque el colegio es particular y se financia por los ingresos de matrículas, pensiones y otros. El colector es quien administra las finanzas y registra los ingresos y egresos para realizar los balances y presupuestos que lo revisan los propietarios para conocer si hay pérdidas o ganancias en el colegio.

El numeral 16 tiene el 73,33% en SIEMPRE y se refiere a los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Los valores son el fundamento esencial de los seres sociables de la educación por eso las decisiones son respetadas aunque no las compartan en su totalidad.

En las entrevistas a los profesores están las RESPUESTAS DÉBILES que dieron el 80% está el ítem 5 que pregunta ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? En las respuestas dijeron que el autoritario por ser fuerte la organización y de tipo militar. Además está el ítem 8 el mismo porcentaje con las respuestas de que casi no existen antivalores por el rigor disciplinario que existe. Y, con el 60% está el ítem 3 donde contestaron que evitan los conflictos por temores a perder su trabajo o ser sancionado.

Los docentes son profesionales en ciencias de la educación y conocen los contenidos del liderazgo y de gestión sin embargo cuando surgen problemas no los resuelven ellos sino que las envían a sus jefes superiores y se hace lo que digan ellos, porque no pueden refutarlos en nada ya que existe la política de la empresa privada de que los clientes tienen la razón, así sea que no las tengan. Este tipo de liderazgo debe ser transformado para que los docentes dejen de ser temerosos, les suba la autoestima y formen estudiantes reflexivos, críticos con actividades participativas.

En las observaciones se ve que los docentes POCO dialogan entre ellos, con los estudiantes, directivos y padres de familia. También poco se interesan por los problemas de los estudiantes. En esos diálogos prevaleció el valor del respeto y los temas eran relacionados a los procesos de enseñanza y aprendizaje, informes y programas.

Se deben incrementar los diálogos sobre otros aspectos para que se conozcan, tengan confianza, seguridad y se labore en un clima integrado y agradable y se active razonamientos reflexivos y críticos. Además deben interesarse más por los problemas de los estudiantes porque son seres humanos sensibles.

NADA está en el ítem 7 que dice existe algún antivalor en los docentes porque se no observo ninguno más bien MUCHO educaban en valores en sus horas de clases que impartían a los estudiantes y cuando había interrelaciones sociales y comunicativas entre los docentes.

En las encuestas se distinguen por sus altos porcentajes en el SIEMPRE a tres ítems: el 11 que tiene el 84%, el 12 y el 14 donde ambos alcanzan el 76%, en ellos se dice, que el profesor es quien decide que se hace en la clase; se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente; y, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Aquí el docente está decidiendo conduciendo y dirigiendo con su parecer la realización de actividades por lo tanto son limitantes ya que es de una sola persona y encasillan en esta forma a los estudiantes, ellos necesitan cambiar este estilo impositivo por el del ser participativo y situacional y deben dar ejemplo a los

estudiantes ya que los jóvenes imitan a los adultos, por lo tanto deben ser modelo de accionar en la vida.

El ítem 3 en SIEMPRE tiene el 72%, en que contestaron que el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Esto indica que la institución está estancada en la pedagogía tradicional y la clase de liderazgo que ejercen los docentes con los estudiantes es autoritaria porque el profesor es quien ordena y conduce en la forma que él desea y es a su manera de ser lo que se desarrolla en las actividades de las clases y otras del colegio.

A VECES se presenta el ítem 13 con el 84% los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El empoderamiento y los compromisos surgen al mejorar en el espíritu de trabajo participativo, con esto, se beneficia también a los estudiantes que saldrán de las aulas como seres activos e integrados, que podrán actuar en las situaciones adversas que se le presenten en su diario vivir en todos los ámbitos donde desarrollen sus actividades.

En A VECES está el ítem 5 con el 72% se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, Las diferencias individuales nos dan la pauta de cómo educar en la diversidad, se pueden desarrollar las aptitudes e inteligencias múltiples y formar entes de bien, bajar la deserción estudiantil debido al aburrimiento o tedio por la aplicación de la educación general homogénea porque este mundo es heterogéneo.

También está A VECES en el ítem 4 con el 68% porque contestaron que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en el ítem 7 con el 64% que dicen que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Los estudiantes desean actividades innovadoras para salir de la rutina, se les puede motivar a ser creativos, independientes y que lo pueden realizar no solo en los momentos de clases sino en las diversas actividades del colegio, en los recreos, cuando se integran a conversar en el patio, en programaciones culturales, sociales y deportivas.

A VECES se encuentra en el ítem 8 con el 64%, los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. En los procesos educativos el objetivo es captar la complejidad de las clases tomando en cuenta como se integran y se organizan los estudiantes, el objetivo es observar la disposición de aprender y practicar valores, liderazgos y gestionar actividades que les beneficien a ellos inmediatamente y luego a su familia y a su entorno social.

En el ítem 9 con el 56%, A VECES los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y en el 10 con 64%, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Los estudiantes necesitan docentes afectivos que los escuchen, respeten, comprendan y se interesen por sus problemas. La tarea de los docentes es la de preparar líderes con diferentes perfiles pues son distintos en sus cualidades y actitudes, deben desarrollar la capacidad transformadora para que formen grupos activos y se interesen por la integración, cooperación entre ellos y logren éxitos, se pueden alcanzar estas metas haciendo deportes, bromeando, sintiéndose alegres y realizando tareas creativas e innovadoras, se les da confianza y respeto.

En NUNCA está el ítem 2 con el 56% que dice, las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Se ve claramente que falta diálogos fluidos en la comunicación y la confianza que da seguridad. Los directivos tienen que escuchar a los jóvenes para que los conozcan, consideran, valoren, estimen y puedan saber lo que les sucede, así podrán guiarles en sus anhelos de mejora e ideales.

Al conversar afectivamente con los estudiantes sobre sus asuntos personales y familiares los comprenden, se interesan por sus problemas, descubren ideas acordes a este mundo innovado y tecnológico donde se informan e intercambian con estudiantes de otras culturas. Además se podrán modificar procesos educativos, los saludos dejarán de ser tan rigurosos, las órdenes serán dadas de manera respetuosa y consensuada, los docentes y estudiantes las recibirán con agrado porque todos asumirán compromisos, podrán contrastar y reflexionar, aportarán eficientemente con sus ideas críticas y reflexivas.

En las entrevistas los estudiantes tienen RESPUESTAS DÉBILES en los ítems 4 y 8 con el 84%, sigue el 5 con el 76% y el 2 con el 68%. En ellos preguntan ¿Cuáles cree Ud. que deben ser las características de un líder docente o directivo? y en el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina entre los estudiantes?. Contestan que los líderes deben tener estas características: motivadores, participativos, ágiles, talentosos e investigadores de lo nuevo, que hagan operar a las personas en las gestiones y procesos educativos con reflexiones y criterios de acuerdo a la situación actual del mundo; entre los estudiantes hay líderes que los atemorizan y crean ansiedades que los enervan y los aburren.

Esto deseo debe ser obtenido inmediatamente, porque los directivos y docentes poseen conocimientos básicos sobre liderazgo, psicología y la evolución de los comportamientos por edades de los jóvenes y pueden darles lo que anhelan con orientaciones ágiles y adecuadas. Actualmente se ve que el liderazgo autoritario entre las personas impide fomentar la cultura participativa, respetuosa y democrática.

En la entrevista, se refuerza lo anterior con las RESPUESTAS DÉBILES dadas en el numeral 2 que pregunta ¿Los docentes y directivos le escuchan con atención cuando usted les comunica que tiene problemas de diversa índole?, expresaban que se les daba poco tiempo y no les escuchaban todo lo que querían decir. Los profesores y profesoras deben cambiar haciendo conciencia de que si ellos no los escuchan, se dirigirán hacia otras personas del entorno que si disponen de tiempo, los comprenden y tal vez no sean los apropiados para aconsejarlos con sus ideas.

En las observaciones a los estudiantes y se obtuvieron estos resultados: En el ítem 1, POCO estudiantes dialogan con los docentes en ambiente. Cuando conversan lo hacen hay afecto, respeto y tratan sobre sus expectativas de sus estudios y algunos son tímidos y no se acercan a los docentes. También, en el 3 Poco se vio que los estudiantes participan en el desarrollo de presentaciones de programas sociales, cívicos y deportivos, apenas exponen carteles y periódicos murales y actúan en comparsas o deportes; y, En el 7, si hay líderes de diversos tipos que se destacan en las clases por las tareas que realizan o por sus aptitudes en las áreas de estudio, en los deportes por su actividad de formar equipos, competir y fortalecer sus cuerpos.

MUCHO se ve en el ítem 2, donde los estudiantes cumplen las órdenes dadas por la rectora y los profesores sin discutir. Los procesos educativos impositivos y rigurosos hace que se tomen estrategias de cambios que ayudan a mejorar la forma de hacer participar con empoderamiento y compromisos, se logra mediante la reflexión y la criticidad y se puede diferenciar a los seres de buen proceder de los antisociales, corruptos y violentos que se ven en los alrededores del plantel y que muestran antivalores.

También en las observaciones están con MUCHO los ítems 2, 4, 5, 6 y 8. Que dicen: el 2 los estudiantes cumplen las órdenes dadas por la rectora y los profesores sin discutir porque hay imposiciones y por lo tanto existen temores. El 4, se ve que los estudiantes reciben buen trato y son respetados. En el 5 hay atención a los estudiantes hiperactivos pues les dan mayor cantidad de tareas, les asignan determinadas funciones y responsabilidades para mantenerlos ocupados a los estudiantes que no ven bien de lejos, los ubican en la primera fila.

La clase de liderazgo que ejercen los directivos y los docentes con los estudiantes es autoritaria, el profesor es quien ordena lo que se va a hacer durante las clases, muy poco conversan con los estudiantes sobre sus asuntos personales y familiares. Esto debe de cambiar porque los directivos y docentes tienen conocimientos básicos sobre psicología y la evolución de los comportamientos por edades de los jóvenes, por lo tanto pueden darles orientaciones adecuadas.

Se observó que MUCHO está en el ítem 6 que dice los estudiantes respetan a los directivos y docentes esto se debe a que son disciplinados fundamentados en los valores y principios éticos; y, en el 8, conversan sobre sus expectativas de estudios futuros. El código de ética y las normas del buen vivir apuntan a la plenitud humana y se complementan con lo pedagógico en la formación de líderes positivos que desarrollan sus capacidades en todas sus facultades, que buscan la excelencia personal y común con motivaciones y transformaciones mejorar la convivencia de los seres humanos.

Las innovaciones actuales en la tecnología sofisticada y el mundo de la información global, hacen imprescindible que los estudiantes, docentes y directivos se actualicen y estén conectados a estos avances vertiginosos científicos, los investigadores de lo nuevo hacen operar a las personas en las gestiones y procesos educativos, los hacen reflexionar y dar criterios con valores ya que de lo contrario al observar los antivalores en estos recursos, los jóvenes los imitarán y tendremos seres negativos y deshumanizados, creadores de elementos malignos que dañen al mundo por el poder.

Este colegio a pesar de tener 12 años de funcionamiento y de haber alcanzado un buen prestigio sigue considerando que la educación efectiva es como la que se está dando, porque los representantes requieren que sus hijos se formen como profesionales y seres de bien, pero es necesario formar seres íntegros, reflexivos, críticos y participativos para convivir en armonía, paz y tranquilidad dentro de su entorno social y en el campo donde vayan a desenvolverse como profesionales y padres de familia, con visiones de progreso productivos en bien de nuestra patria.

En las encuestas a los padres de familia NUNCA presenta el 80% en las respuestas de los ítems 2 y 3 donde se vio que las reuniones comienzan con retrasos y en el 3 se pudo observar que pocos asisten a las actividades complementarias del colegio y A veces tiene el porcentaje del 80% en los ítems 12 y 14 que dicen que van al colegio a informarse sobre la marcha académica de su hijo/a y percibe que los docentes están comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora. Tiene el 60% en el 4, para asistir a estos eventos tiene dificultades con los días y las horas determinadas; en el 5, se le anima a participar en las actividades que planifica el colegio en los aspectos sociales, culturales y deportivos; y en el 6, justifica las inasistencias a estos eventos.

La impuntualidad es un antivalor común del Ecuador ya sea por mala costumbre o porque les es difícil asistir a las actividades y pocos representantes justifican sus faltas debidas a la desintegración familiar, residencia en otros lugares o por sus extensas labores. Los directivos y docentes deben modificar los horarios de reuniones y programaciones, a los padres integrarlos, darles a conocer las labores del colegio para que participen con sentimientos de libertad, respeto afecto para obtener logros compartidos en la formación de la personalidad de ellos.

En las entrevistas, Las RESPUESTAS NEGATIVAS del ítem 8 con el 100% ¿Cree que hay la práctica de antivalores en el colegio?, ¿Cuáles son?, con el 60% en los ítems 4 y 5 ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo (docentes y directivos) actualmente? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección del plantel?, ¿Le agrada o desea cambiarlo? Y en positivo está el ítem 3 con el 60% en la intervención de ellos en los conflictos.

Contestaron que no hay antivalores en el colegio y que sus hijos no son malcriados. Las características de los líderes es de ser buenos, amables, que traten bien, enseñen con las tecnologías actuales, agregaron que la fama de este colegio es que ellos enseñan a comportarse bien a los jóvenes. Ante un conflicto si observarían las actitudes de las personas y hablarían para ayudar a resolverlo y otros dijeron que no se meten en esos asuntos.

Respecto al cambio de actitud se debe construir la confianza en los padres y madres de familia, pues son sus guías, orientadores y trabajarán juntos para conseguir los fines comunes por el bienestar de los estudiantes y por lo tanto serán valorados, estimados, respetados y considerados por ellos, por lo que son y no por la fama de formar estudiantes aplicados y disciplinados. Con esto se cumple el servicio de calidad que piden para sus hijos, ya que por sus labores deben confiarlos a entidades educativas donde ven que se forman como entes de buen proceder y aprenden a manejar los instrumentos de las nuevas tecnologías para estar acordes a la productividad y al desempeño de los trabajadores que necesitan las diversas empresas donde requieren este tipo de profesionales.

En las observaciones, se presenta POCO en los ítems 2, 3y 4 que tratan sobre la asistencia de los padres y madres de familia a las actividades programas, de las relaciones interpersonales con los docentes y asuntos que trataban. Contestaron que no pueden asistir porque están fuera del país o laboran en jornadas largas y cuando acudían al colegio conversaban con los profesores para saber sobre el rendimiento de sus hijos e hijas, al ver la actuación de los jóvenes en las programaciones se sentían

bien y felicitaban a los directivos y docentes. En el ítem 7 a veces dan a sus hijos consejos del respeto porque esas pautas las dan el personal del colegio.

La rectora debe explicarles como es la enseñanza y los procedimientos para formar las personalidades de ellos, que en sus profesiones se desea que sean líderes activos y participativos, por su propio bien, de su familias, de su sociedad, entonces cambiarán desde el fondo, analizarán su interior y tendrán la certeza de ir mejorando cada día. Es importante destacar que el líder administrativo tiene habilidades interpersonales, logra objetivos, reduce incertidumbres, genera confianza y seguridad alcanzando mayor productividad y transformaciones positivas entre los elementos de la institución.

Se deben considerar los aportes de ellos porque son valiosos ya que son observadores y ven que los docentes a veces están empoderados del accionar de la gestión y liderazgo de los directivos y otras veces no lo están por múltiples desacuerdos o porque no están integrados al accionar de la institución. Desde que se convoca a reuniones a trabajar en equipos, el líder los debe animar para que tengan confianza y debe continuar motivándolos hasta que se involucren, se hagan activos y participativos, así serán buenos modelos de vida.

Por los problemas detectados en el colegio se debe promover procesos de transformación en los líderes directivos y docentes para que se sientan comprometidos con las tareas, actividades, programaciones, tomen decisiones de acuerdo a las circunstancias, sean flexibles y activen a los estudiantes. En esta institución se requieren líderes situacionales, motivadores y participativos que conozcan y practiquen los modelos de liderazgos. También se necesita llegar a la conciencia de los gerentes educativos, hacerlos reflexionar para que permitan que cambien el escenario de la sociedad actual con estrategias que mejoren el nivel de vida estudiantil, familiar y social del entorno.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones**

La rectora es quien organiza y dirige a todos los miembros del colegio porque tiene liderazgo autoritario por eso falta el clima de respeto, consenso en la toma de decisiones y poco delega funciones a los grupos de decisión que solucionan conflictos. Los integrantes de la institución son acatadores de mandatos que no han sido consensuados ni reflexionados y sin discutir se llenan de temores y desconfianza.

El liderazgo que se evidencia en la institución es de tipo autoritario lo que se refleja en la ejecución de planes estratégicos y operativos en los que no se involucra totalmente a todos los estamentos por eso casi no se promueve el empoderamiento de las actividades programadas y planificadas, se utiliza poco el consenso en la toma de decisiones, es escasa la delegación a los grupos de decisión para que reduzcan las dificultades, solucionen conflictos y satisfagan las necesidades prioritarias del colegio.

En los escenarios donde se desarrolla la gestión, liderazgo y el eje transversal de los valores se ejecutan las decisiones tomadas a nivel administrativo sin emplear técnicas apropiadas y ágiles para resolver problemas, ni fundamentar las órdenes, creando un clima pesado de trabajo en la organización y funcionamiento. La comunicación afectiva se dificulta porque es vertical y no permite la interrelación eficaz de aprecio entre los docentes porque no son valorados en sus capacidades, talentos y responsabilidad social que tienen con los estudiantes que imitan lo que ven y con los padres de familia que desean que sus hijos se formen como profesionales y seres de bien.

Los roles y liderazgos de los docentes educativos son limitados ya que existen imposiciones rigurosas, inflexibles que les conducen a desempeñar tareas sin reflexión crítica, no se los anima a aportar ideas, dar iniciativas o a participar, son escasas las relaciones interpersonales e integraciones, no están motivados para trabajar colaborativamente en grupos, asumir compromisos, empoderarse de actividades e involucrarse afectivamente para llegar a convivir en un clima justo, solidario y armónico.

## **Recomendaciones generales**

Debe propiciarse la flexibilidad y el humanismo en los líderes directivos y docentes para crear el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, se deleguen funciones y que los grupos de decisión resuelvan conflictos.

Se debería cambiar las actitudes impositivas para que surjan los procesos transformadores en los directivos y docentes para que los practiquen cotidianamente porque son modelos de vida para los estudiantes, los orientan a adquirir conocimientos significativos y lleguen a ser ciudadanos apreciados en esta patria.

Se debe motivar y reflexionar sobre la importancia del liderazgo situacional que es participativo, activo, empodera de la ejecución de actividades educativas, involucra a todos con responsabilidad y compromiso.

Reflexionar sobre la importancia de cuestionar las órdenes emanadas sin fundamentos, ya que con timidez no se progresa ni se es un ser creativo o productivo.

La investigación debe servir de base para desarrollar la propuesta de mejora en la labor de directivos y docentes beneficiando también a los estudiantes y sus representantes.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Realización de talleres de motivación y trabajo colaborativo para desarrollar el liderazgo participativo en directivos y docentes.

### **7.2. Justificación**

Esta propuesta surge de las debilidades encontradas en los resultados obtenidos en esta investigación, por eso los miembros de esta comunidad están atentos a todo lo que acontece en el establecimiento educativo y desean participar en el mejoramiento de su clima laboral y del entorno institucional.

Fuerzas sociales y psicológicas de algunos gerentes educativos interfieren con la efectividad de los equipos de trabajo por eso no se pueden realizar cambios y por ende no se mejora la gestión, liderazgo y valores en la administración. Los miembros del grupo de directivos que tienen la personalidad dominante o que son fuertes por sus intereses en la situación de organización tienden a participar y tomar decisiones personales por los mandatos que les dan el grupo de inversionistas, por lo que es notorio que en mayor grado estén sus decisiones y ordenanzas, conduciendo a los miembros a logros de menor formación integral y calidad educativa.

Al ser evaluados o al establecer comparaciones con otros establecimientos en que los directivos y docentes si desarrollan el pensamiento crítico y reflexivo en sus estudiantes, los integrantes de la institución liderada por gestores autoritarios quedan en muy baja calidad por la falta de autonomía en tomar decisiones y por ende por la baja creatividad y productividad educativa ya que sus miembros esperan que se los conduzca o se les diga lo que tienen que hacer para poder actuar con tranquilidad.

Se necesita la implementación de nuevas estrategias que ayuden a superar estas debilidades en el interior de este colegio y aprovechar al máximo las oportunidades que

brindan las organizaciones del entorno para capacitarse, desarrollar talleres y potencializarse, progresar y protegerse de las amenazas sociales, políticas, laborales y económicas del entorno.

Con el reconocimiento de diversos tipos de liderazgo mediante la realización de talleres motivacionales y trabajo colaborativo entre los administradores y docentes se pretende mejorar su gestión y el liderazgo, se los habilita para que enfrenten los desafíos cotidianos que se encuentran en la vida de los seres humanos al vivir en este mundo que practica los antivalores sin amor propio, amor al prójimo y amor a Dios principalmente, sin importarles de que de él venimos y a él llegamos.

Se aspira motivar a los administradores y a los docentes a incorporar en su quehacer educativo las estrategias, técnicas y dinámicas que potencien el liderazgo participativo con valores, generen aptitudes nobles que revertirán en su beneficio personal al ser profesionales innovados, respetuosos, amantes del progreso de sus estudiantes, padres y madres de familia del colegio. Al incrementar la motivación se activan las reflexiones críticas, se potencian las habilidades y se aplica el liderazgo más adecuado para satisfacer las necesidades reales del establecimiento educativo, como resultado se logran la misión y la visión, se crea equipos de trabajos de alto desempeño integrados, unidos, consistentes, participativos y comprometidos.

Durante el proceso de investigación se pudo analizar las situaciones que se encontraron y la factibilidad de que todas las personas que integran el Colegio reconozcan como están, que se autoevalúen y que hagan conciencia de lo que son y necesitan saber para hacer de la gestión, liderazgo y valores una base fundamental de la administración exitosa dejando huellas para que otros los sigan.

Se espera que al adquirir los saberes de liderazgo participativo situacional los gestores educativos los aprovechen para sí mismos como profesionales y den buenos frutos en la formación de las competencias que requieren los educandos para poder vivir y ser aceptados como seres reconocidos por sus altos grados de desempeños positivos y aportaciones efectivas en el progreso del Ecuador.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo General**

Desarrollar el liderazgo participativo en directivos y docentes mediante la realización de talleres de motivación y trabajo colaborativo para que tengan empoderamiento y mejoren la calidad del desempeño de sus funciones.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

Motivar al trabajo colaborativo entre directivos y docentes mediante la participación activa en dinámicas y técnicas que rompan el hielo, despejen los temores y se integren con confianza para que realicen las transformaciones de mejoras personales y de la institución educativa.

Reconocer el accionar de diversos tipos de liderazgo mediante la lectura comentada, el razonamiento y reflexión crítica para fomentar el trabajo colaborativo.

Crear un ambiente de cooperación y aprecio entre los integrantes del personal docente y administrativo mediante la dramatización de roles, intercambio de frases orales y escritas con deseos de trabajar colaborativamente para mejorar el desempeño de sus funciones al poner en práctica este liderazgo.

### **7.4. Actividades**

7.4.1. Actividad No. 1.- Desarrollo de la motivación en los directivos y profesores.

Se reunirá a los directivos y a los docentes para animarlos a realizar esta propuesta ya que se busca mejorar sus desempeños en el ámbito educativo sin que sientan temores por los reclamos, reproches o reprimendas de cualquier persona que no desee el mejoramiento de la calidez y calidad educativa. Se realizará esta actividad en un día con la dinámica del “gusto de las frutas” y la técnica del “coctel seco”.

Se utilizarán los recursos con que cuenta el colegio como pizarra y marcadores acrílicos, papelotes, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas blancas, esferográficos y frases.

#### 7.4.2. Actividad No. 2.- Trabajo colaborativo en el reconocimiento de liderazgos.

Esta actividad se realizará con la lectura de folletos sobre los contenidos del liderazgo, los tipos que existen y pueden ser aplicados en la educación para que recuerden lo aprendido en estudios realizados por ellos en su profesión administrativa y docente.

Se empezará a reconocer los diversos tipos de liderazgos con la técnica de “lluvia de ideas”, se les hará reflexionar para que se identifiquen en qué tipo de liderazgo están desempeñando en sus actividades dentro de la institución.

Luego se conformarán los equipos de trabajo de acuerdo a unos gráficos de animales domésticos e imitarán los sonidos característicos de cada uno de ellos y se reunirán para integrarse al siguiente trabajo.

Con la técnica de “la rejilla”, leerán y comentarán en cada grupo sobre los tipos de liderazgos, sacarán conclusiones y volverán a integrarse en otros grupos numerándose de acuerdo a lo que indique la facilitadora, cada miembro explicará lo que descubrió en su equipo anterior sobre las características de cada liderazgo y se completará el estudio de contenidos.

Se utilizarán los recursos con que cuenta el colegio como folletos, copiadora, hojas A-4, tintas de impresora, grapas, grapadoras, pizarra acrílica, marcadores acrílicos y gráficos de animales. Esta actividad se la realizará en dos días.

### 7.4.3. Actividad No. 3.- Ambiente de cooperación y aprecio entre el personal docente y administrativo.

En esta actividad se formarán los grupos con un directivo y cinco docentes que se irán encontrando con tarjetas de diversos colores, ya conformados los grupos se darán las pautas a seguir para efectuar la técnica de la “dramatización de roles” donde tienen que ver en qué tipo de liderazgo les toca actuar.

Se logrará la cooperación y se aumentará el aprecio entre los integrantes del personal docente y administrativo. Luego lo podrán ejecutar en sus labores administrativas y pedagógicas con sus estudiantes, al final se despedirán escribiendo e intercambiando oralmente frases de mejoramiento e innovación del liderazgo participativo dentro del centro educativo.

Se utilizarán los recursos del colegio como tarjetas de colores, vestimentas que usan en diferentes programaciones culturales y sociales, esferográficos, papeles pequeños, los deseos de mejoramiento son propios de cada integrante. Esta actividad se la realizará en un día.

### **7.5. Localización y cobertura espacial.**

Se efectuará la propuesta en el contexto del centro educativo, que está en la Ciudadela Democrática Norte del Cantón Durán.

Los ambientes para las reuniones de los grupos de trabajo serán en la dirección del plantel para inscribirlos en los talleres; y, en las aulas de clases de la planta baja que pertenecen al octavo, noveno y décimo años de EGB donde se desarrollarán las reuniones y las actividades de animación, reconocimiento, reflexión y demostración.

Materiales: Se utilizarán los recursos con que cuenta el colegio como pizarra y marcadores acrílicos, papelotes, cinta adhesiva, tarjetas blancas y de colores, frases, folletos, copiadora, hojas A-4, tintas de impresora, grapas, grapadoras, gráficos de animales, vestimentas que usan en diferentes programaciones culturales y sociales,

esferográficos, papeles pequeños, los deseos de superación y mejoramiento que son propios de cada integrante.

## **7.6. Población Objetivo**

Los beneficiarios directos de este proyecto son los 128 estudiantes, quienes podrán elevar su autoestima y aportarán con sus iniciativas de liderazgo cotidianamente. Los 20 docentes y los 6 directivos, con quienes se revalorizará sus capacidades y potencialidades de liderazgo para aplicar el estilo más adecuado a satisfacer las necesidades educativas, de organización y que será el formador de la personalidad de los jóvenes de la comunidad.

Los beneficiarios indirectos son los 108 padres de familia y los 900 pobladores de esta comunidad, quienes verán mejorado el ambiente familiar, escolar y el entorno, siendo impulsores positivos del liderazgo que ejerzan los directivos, docentes y estudiantes en la vida real y conflictiva en que estamos viviendo, superarán estos obstáculos con actitud positiva, reflexión crítica, acción activa, compartida y comprometida con el mejoramiento de la calidez y calidad educativa.

Se desarrollarán las capacidades de los recursos humanos para que lleven a la práctica lo que se adquirió en el desarrollo de talleres de motivación y trabajo colaborativo para desarrollar el liderazgo enfatizando en el fortalecimiento de la institución educativa con los liderazgos participativos y situacionales.

## **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

Humanos: Esta propuesta estará a cargo de la Rectora, de la orientadora educativa y de la facilitadora de la capacitación.

Tecnológicos: La profesora especial de informática investigará en Internet todo lo referente a los tipos de liderazgos.

Materiales: Computadora, Impresoras, hojas, carteleras y comunicaciones, tarjetas, cintas, folletos, entre otros que están detallados en cada actividad.

Físicos: El local del colegio con la secretaría, aulas y laboratorio de Informática.

Económicos: El presupuesto que a continuación se detalla y los que dará el Sr. Colector del colegio de la Caja Chica, si es que llegase a faltar algo por cualquier imprevisto.

Organizacionales: Estará organizado por la Secretaria, Orientadora Educativa, Vicerrectora y la Rectora del plantel.

### 7.8. Presupuesto

El presupuesto está detallado con estimaciones de cifras monetarias actuales del Ecuador y la fuente de financiamiento es de la colecturía del colegio. En realidad su costo es bajo porque se utilizan los recursos que tiene la institución por su gestión financiera y la mayor parte del material necesario es el desarrollo del intelecto humano.

PRESUPUESTO	VALOR EN DOLARES
Insumos de oficina (Hojas, tinta, cinta adhesiva, grapas, grapadora, etc.)	\$ 200,00
Facilitator de la Capacitación.	\$ 200,00
<b>T O T A L</b>	<b>\$ 400,00</b>

Cuadro 6: Presupuesto de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Autora: Licenciada Janett Crespín Maldonado.

Son cuatrocientos dólares americanos que se necesitan para implementar la propuesta y la fuente de financiamiento para la ejecución de la propuesta, se la considera factible por el apoyo de las autoridades del plantel.

La fuente de financiamiento es del presupuesto del Colegio Particular “Brooklyn”, que tiene una partida económica para desarrollar innovaciones del Personal Directivo y Docente con talleres, seminarios y capacitaciones.

## 7.9. Cronograma.

No.	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	Desarrollo de la motivación en los directivos y profesores.	1 día	Marzo/2012	De 15H00' a 18 H00'	Facilitadora y orientadora educativa
2	Trabajo colaborativo en el reconocimiento de liderazgos.	2 días	Marzo/2012	De 15H00' a 18 H00'	Facilitadora y rectora.
3	Ambiente de cooperación y aprecio entre el personal docente y administrativo.	1 día	Marzo/2012	De 15H00' a 18 H00'	Facilitadora y líderes de equipos.

Cuadro 7: Cronograma de ejecución de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Autora: Licenciada Janett Crespín Maldonado.

## 7.10. Marco teórico.

### 7.10.1. Motivación

“Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas e la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011: 50).*

“Motivación en su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.” *Munch, Lourdes Dra. (2011:140).*

Motivar es animar a las personas para su constante mejoramiento profesional y personal. La motivación funciona con fuerzas activas e impulsadoras con deseos y recelos o temores que hay que despejarlos con la liberación de tensiones mediante el aprecio y autoestima y satisfaciendo las necesidades de autorrealización.

Con la motivación se logra el trabajo colaborativo de las personas de la organización, desarrollan habilidades personales, elevan el nivel de autoestima, de la autoimagen, de las actitudes y expectativas que se convierten en positivas.

#### 7.10.2. Actitud positiva y un ambiente de apoyo en el trabajo colaborativo.

“Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios. El manejo de una filosofía ganar-ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción de los clientes internos y externos.” *Almeida Ruíz, Arturo Mgs. (2010:53).*

La actitud positiva y un ambiente de apoyo en el trabajo colaborativo desarrollan la participación de directivos y docentes, esto es muy importante ya que apunta al mejoramiento institucional, potencia las capacidades del personal, los convierte en gestores de calidad e impulsores de iniciativas en la realización de gestiones.

“La cultura organizacional constituye el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros.” *Almeida Ruíz, Arturo Mgs. (2010:20).*

En el equipo de trabajo colaborativo se ve la cooperación de varias personas en una obra en común, se fortalece el grupo con la contribución de todos, existe confianza y empoderamiento de las actividades, aprenden a ser cooperativos y apoyadores, esto hará que se sientan estupendamente bien y ganarán el respeto de los demás, ayuda a conseguir una comunicación clara y con compromiso, que es un claro entendimiento de quién hará, que cosa hará, cuando lo hará y como lo hará. Los docentes y directivos

por interactuar en un mundo lleno de gente, deben poseer habilidades interpersonales que ayuden a convivir armónicamente con las personas, esto se logra con el respeto a la dignidad y con el buen trato a la integridad humana, con actitudes y expectativas positivas y de éxito ante nuevas situaciones.

### 7.10.3. Líder participativo

Líder participativo “Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.” *Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011: 50).*

El líder participativo es el que actúa de acuerdo a la situación, agrupa a todos los integrantes de la empresa y mediante consensos encuentra soluciones factibles para resolver las situaciones en que se encuentra la institución educativa, además es colaborador, coordinador y motivador ya que posee empatía, habilidades interpersonales y comunicacionales. Con frecuencia es más fácil decidir lo que uno quiere hacer sin comprometerse con nada ni nadie pero es necesario y vital participar en planes, asesorar, orientar, impulsar procesos de integración y de acción para conseguir el trabajo armónico y eficiente de todos los miembros de la institución.

Los líderes participativos delegan con mayor confiabilidad las funciones a sus colaboradores, practican la consulta y consideran a sus compañeros como entes que realizan tareas con sentido de pertenencia, empoderamiento y de beneficio institucional.

Con la participación se contribuye a fortalecer el liderazgo ya que una sola persona no puede realizar toda la labor por lo tanto se necesita de la contribución social con empoderamiento de todos los miembros de los estamentos para llevar a cabo las obras planificadas y con el esfuerzo mancomunado la empresa logra el éxito.

## **7.11. Evaluación**

Al realizar la evaluación se ven los resultados, se va controlando el alcance y la calidad de lo planeado y ejecutado, por eso se revisa en cada una de las fases de esta propuesta con el fin de verificar sus avances y consistencia. La evaluación se realiza según el momento con indicadores como los siguientes:

### **7.11.1. Antes de la ejecución**

Aceptación del informe de la investigación y diagnóstico de la institución.

Los administradores permiten desarrollar la propuesta en el colegio.

Existe sustentabilidad económica para realizarla.

Esta evaluación se aplicó antes de dar inicio a la propuesta y se obtuvo aceptación y condiciones favorables para que todos participen en la propuesta.

### **7.11.2. Durante la ejecución**

Asisten todos los directivos y docentes a los talleres de la propuesta.

Las actividades de la propuesta ayudan a desarrollar actitudes positivas, crea un ambiente agradable y de apoyo mutuo por el bien común.

Mejoran las relaciones interpersonales y desempeñan trabajos colaborativos.

Esta evaluación se la efectuó en el proceso con la observación de campo y se pudo constatar la puntualidad, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el desempeño y las actitudes de colaboración fueron positivas y efectivas.

### **7.11.3. Después de la Ejecución**

Se lograron todos los objetivos de la propuesta.

Mejora el liderazgo y coordinan actividades con el trabajo colaborativo.

Este proceso está por ejecutarse.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

### **8.1. Guías didácticas**

*Álvarez Gálvez, Luz Esther (2011). Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Ecuador: UTPL.*

*Buele Maldonado, Mariana (2011) Evaluación de Instituciones educativas. Ecuador: UTPL.*

*Almeida Ruíz, Arturo Mgs. (2010) Guía Didáctica, Gestión del Talento Humano. Ecuador UTPL.*

*MEC (2010), Guía didáctica, Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Ecuador: Quito.*

*MEC (1998). Guía Didáctica, Modelo de Gestión. Ecuador: Quito, EB-PRODEC.*

### **8.2. Textos**

*Ander, Ezequiel – EGG (2007). Introducción a la planificación estratégica, Argentina: Edit. Buenos Aires, 2da. Reimpresión.*

*Camacho, Gloria (1998). Equidad de género en la escuela. Ecuador: Quito, Impresos Alfer.*

*Cárdenas y Nápoles Raúl (2011). Presupuestos, teoría y práctica. México: Litográfica Ingramex, 2da. Edición.*

*Chavarría Olarte, Marcela (2007). Educación en un mundo globalizado. México: Trillas.*

*Eloy Anello, De Hernández Juanita (1998). Liderazgo Moral, Red Nacional de Formación y Capacitación Docente, Programa de Capacitación en Liderazgo*

Educativo. Universidad NÚR de Bolivia, Unidad Técnica EB-PRODEC. Ecuador: Quito, MEC.

Enciclopedia de la juventud (2003). Liderazgo. Colombia: Rezza Editores S. A. de C. V. Tomo 4.

Franco Royo, Teresa (2007). Vida afectiva y Educación Infantil. Escuela Universitaria de Formación del Profesorado (Salamanca), NARCEA, Ediciones Madrid.

González, María Teresa (2008). Organización y gestión de centros escolares, dimensiones y procesos. México: Editorial Trillas.

Guillén Parra, Manuel (2006). Ética en las organizaciones, construyendo confianza. España: Publidisa.

Huber, George P (2011). Toma de decisiones en la Gerencia. México: Editorial Trillas.

Jiménez Vidal, Susana y Galicia Haro, Frida (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.

Lexus, Editores. (2004). Escuela para maestros. La Gestión Escolar. Ecuador: Impreso en Quito.

Machtka. Definiciones de Los Valores (2010). Principios. Perú: Impreso en Lima.

Martí, Eduardo y Onrubia, Javier (2006:130). Psicología del desarrollo: el mundo de los adolescentes. Colección para educadores. México: Editorial Orsori del Grupo Editor Alfaomega.

Martínez Ruzafa, José Antonio (2008). Organización y gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos. México: Editorial Trillas.

*MEC (2010). Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica. Ecuador: Impreso en Quito.*

*MEC (1998). Modelo de Gestión. Ecuador: Impreso en Quito, EB-PRODEC.*

*Munch, Lourdes Dra. (2011). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.*

*Nieto Cano, José Miguel (2008). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. México: Trillas.*

*Ponce Cáceres, Vicente Dr (1999). Gestión de recursos educativos. Ecuador: Impreso en el Dpto. de publicaciones de la Universidad de Guayaquil.*

*Ponce Cáceres, Vicente Dr (2010). Gestión Educativa. Ecuador: Impreso en el Dpto. de publicaciones de la Universidad de Guayaquil.*

*Recalde, Fausto (2002). Sociología de la Educación. Ecuador: Impreso en la Editorial de la Universidad de Guayaquil.*

*Romero Terán, Jorge Dr (2005). Proyecto Educativo Institucional, Evaluación Institucional y Desempeño docente. Ecuador: Imp. Guayaquil.*

*Santa Bárbara (2002) Educando con los valores morales. Perú. Lima, Corporación Editora Chirre.*

### **8.3. Folletos y revistas**

*MEC (2010). Boletines "La pizarra", artículos y noticias educativas. Ecuador: Quito.*

*MEC (2010). Más educación con calidad, equidad y calidez, rendición de cuentas. Ecuador: Quito.*

MEC (2010). *Folleto Componente de Fortalecimiento Institucional, Marco Conceptual*. Ecuador: Quito.

MEC, EB/PRODEC (2007). *Boletines de Modelo de gestión para la construcción participativa de una institución de calidad*. Ecuador: Quito.

#### **8.4. Internet referencias electrónicas**

Recuperado <<http://www.authorstream.com/presentation/nopcrea-139354-calidad-educativa-Valdez-entertainment-ppt-power-point/>> (2011).

Recuperado <[http://www.csi-if.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/.../clima.PDF](http://www.csi-if.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/.../clima.PDF)  
Similares> Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat-Vista rápida, el clima escolar.  
Noeliarodríguezgarrán> (2011).

Recuperado<<http://www.DimensiónPedagógicaCurricular.Objetivo.Laescuelatiene.com>  
objetivoenestadimensióndesarrollarenlosalumnossercompetentespara...> (2011).

Recuperado<<http://www.DimensiónPedagógicaCurricular.ParticipaciónsocialyComunitaria...Instituciónquefavorecelosconocimientosyvaloresmulticulturales>>  
(2011).

Recuperado <<http://www.Elcompromisoimplica.com>  
Elcompromiso implica practicar los valores, si logramos que éstos se conviertan....  
Septiembre; programa anual de trabajo Dimensión: Pedagógica Curricular...> (2011).

Recuperado <<http://www.Educacióndecalidad.com.doc.decalidad>> (2011).

Recuperado <<http://www.educacion.gob.ec>> (2011).

Recuperado <<http://www.educ.ar/.../gestión-institucional-conceptos-introduction...>> (2011).

Recuperado <<http://www.Edu.do/artículos/directivo/lagestióneducativa/encaché>> (2009).

Recuperado <<http://www://elvalordelosvalores.com/definición/index.html> En caché Similares > (2011).

Recuperado <<http://www.Ellsworth.SurvivingChangeSurveyofEducationalChangeModels.EEUU:NewYork> (2010).

Recuperado <<http://www://es.WILLIAMS,Thomas,Construyendosobrerocafirme,ValoresHumanos,¿Quéson?>> (2011).

Recuperado <<http://www//es.answer.yahoo.com>>...>mejorrespuesta13-6-10>Ciencias Sociales> (2011).

Recuperado <<http://www://es.Scribd.com>>School Work>Homework> En cache> (2010).

Recuperado <<http://www.EVAUTPL,BueleMaldonado,Mariana.Conferenciavirtual,Ecuador>> (2011).

Recuperado <<http://www.EVAUTPL@com.ecVideosConferencias,InvestigaciónEducativa> > (2011).

Recuperado <[http://www.Fullan & Stiegelbauer, the New Meaning of educational change.EEUU:NewYork](http://www.Fullan&Stiegelbauer,theNewMeaningofeducationalchange.EEUU:NewYork)> (2010).

Recuperado <<http://www.gestióneducativaorganizacional.blogspot.com>> (2011).

Recuperado<<http://www.Haciaunagestiónautónomaycentradaenloeducativo>> (2010).

Recuperado <[http://www.Html.rincondelvago.com/proyecto-educativo-institucional\\_...](http://www.Html.rincondelvago.com/proyecto-educativo-institucional_...)  
Pedagogía. Diseño. Gestión. Evaluación. Visión. Misión. Objetivos. Reseña Histórica.  
Seguimiento y Evaluación. ...Dimensión pedagógico curricular... (2011).

Recuperado<<http://www.institutodurango.com/index.php?option...id.-En caché>> (2011).

Recuperado <<http://www.Johanator.blogspot.es/>> (2011).

Recuperado <<http://www.LaOrganizaciónadministrativayla influencia en el servicio al...>>  
(2011).

Recuperado <<http://www.Lammenbaum,RoberteWarrenH.Schidt.El líder administrativo EEUU: NewYork>> (2010).

Recuperado <<http://www.Liderazgoeducativo-monografias.com.2011,educación>> (2011)

Recuperado <<http://www.Losrecursoshumanos.com>> (2011).

Recuperado <[http://www.Max-Neef.\(1874-1928\).LosValoresyNecesidades](http://www.Max-Neef.(1874-1928).LosValoresyNecesidades)> (2010)

Recuperado <[http://www.MaxScheller.\(1874-1928\).Transmitirvalorestradicionalesalas futuras generaciones](http://www.MaxScheller.(1874-1928).Transmitirvalorestradicionalesalas futuras generaciones)> (2010)

Recuperado <<http://www.Mejorrespuesta,13/junio/2010.es answer.yahoo.com...>>  
Ciencias sociales> Psicología ¿Qué es liderazgo educativo?/Cuáles son sus  
características?> (2011)

Recuperado [http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion\\_p900.doc](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion_p900.doc).Dimensión pedagógico-curricular: ... (2011).

Recuperado <<http://www.monografias.com>>...>Marketing-Encaché Similares> (2011).

Recuperado <<http://www.pizarra@educacion.gov.ec>> (2011).

Recuperado <<http://www.PlanEstratgicoDeTransformaci3nEscolar.0910ppt>  
[www.slideshare.net/.../plan-estratgico-de-transformaci3n-e...](http://www.slideshare.net/.../plan-estratgico-de-transformaci3n-e...)> (2010).

Recuperado <<http://www.portaleducativo@educacion.gov.ec>> (2011).

Recuperado <<http://www.ProyectoEducativoInstitucional>> (2010).

Recuperado <[http://www://Psicolog3a.-En cach3. ¿Qu3 es liderazgo educativo? ¿Cu3les son sus caracter3sticas?>](http://www://Psicolog3a.-En%20cach3.%20%3FQu3%20es%20liderazgo%20educativo%3F%20%3FCu3les%20son%20sus%20caracter3sticas%3F%3E)> (2011).

Recuperado <<http://www.secundariasgenerales.tamaulipas.gob.mx/Manual-org-esc-sec.htm>> (2011).

Recuperado <<http://www.slideshare.net/.../plan-estratgico-de-transformaci3n-educativa-Programaanualdetrabajo>> (2011).

Recuperado <<http://www.tecnica30.com.mx/docentes/plananual2010.doc>. Programa anual de trabajo de la dimensi3n pedag3gica curricular.....Manejoprogramadevalores. Para alumnos. > (2011).

Recuperado <<http://www.Tipos:Paraentenderlaclasificaci3nde>  
[losvaloresesimportanteentenderqu3... Anti-valores.Seg3nladisciplina:- 3ticos.- Morales](http://www.losvaloresesimportanteentenderqu3...Anti-valores.Seg3nladisciplina:-3ticos.-Morales)>. (2011).

Recuperado <<http://www.utpl.edu.ec/maestros>> (2011).

## **9. APENDICES**

### **9.1. Solicitudes, Acta de Compromiso y Certificaciones**

## COLEGIO PARTICULAR

### "BROOKLYN"

Durán - Guayas - Ecuador  
Dirección: Av. Nicolás Lapentti 239 y Sibambe  
Telf.: 2803819 - 2863976  
Email:colegiobrooklyn@hotmail.com

Durán, 22 de julio del 2011.

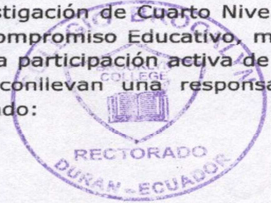
Licenciada Janett Crespín Maldonado.  
Estudiante del Tercer Ciclo de la UTPL, extensión Guayaquil,  
En la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativa.  
Ciudad.

De mi consideración:

Por medio del presente documento comunico a usted que su petición de realizar la labor de su Tesis de Investigación con el tema de "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DEL COLEGIO BROOKLYN", ha sido aprobada mediante un Acta de Compromiso, que a continuación se detalla. Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

### ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Durán, a los veinte y tres días del mes de julio del 2011, en la Sala de Profesores del Colegio Particular Mixto "Brooklyn", con la presencia de Miembros de la comunidad Duraneña, Representantes de los Docentes, Directivos, Representante de los Estudiantes y de los Padres de Familia, se lleva a efecto la presente sesión de socialización y determinación de formar parte activa en la Tesis de Investigación cuyo tema es "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DEL COLEGIO BROOKLYN DE LA CIUDAD DE DURAN. Para efecto se dará lectura a cada una de las partes constitutivas de este proyecto, para luego de la discusión de la temática respectiva, la exposición de sugerencias y modificaciones a que da lugar el consenso de los presentes, dar por aprobado esta labor de Investigación de Cuarto Nivel. Se suscribe a continuación la presente Acta de Compromiso Educativo, mediante la cual se espera sea de cumplimiento con la participación activa de toda la comunidad integrante de la misma ya que conllevan una responsabilidad compartida de todos. Dan fe de lo actuado:

  
*Grecia J. Vélez P.*  
Prof. Grecia Vélez P.  
RECTORA

  
Lda. Janett Crespín M.  
Maestrante

Durán, 30 de Enero del 2012

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

**Srs. UTPL**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**En su despacho:**

La rectora del Colegio Particular "Brooklyn", les saluda cordialmente a la vez que certifico que la **Licenciada JANETT SOCORRO CRESPIÑ MALDONADO**, con cédula de identidad N° 0906175922 investigó y recabó información del personal docente, estudiantes y padres de familia sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración, durante el año lectivo 2011 – 2012, como requisito previo al Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional en la UTPL.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, quedo de usted muy agradecida.



*Grecia J. Vélez P.*

**Lcda. Grecia Vélez P.**  
**RECTORA COLEGIO**  
**"BROOKLYN"**

## 9.2. Formatos de encuestas, entrevistas y observaciones.

### 9.2.1. Encuestas.

#### 9.2.1.1. Encuestas a directivos.

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( )  
41-45 años ( ) 46-50 años ( ) 51-55 años ( )  
56-60 años ( ) 61 y más ( )

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

#### 1. Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

#### 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros(indique cuáles).....

**3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique).....

**4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**

SI ( ) NO ( )

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

**10. De los diferentes organismos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

**12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. ( ) Mantener actualizada la metodología.
- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. 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.**

Si ( ) No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a. Un reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 9.2.1.2. Encuestas a docentes.

Sr. Profesor:

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que lea ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano:      (   )      Rural (      )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal                      (   )
- b. Fiscomisional              (   )
- c. Municipal                    (   )
- d. Particular laico              (   )
- e. Particular religioso        (   )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino (   )      femenino (   )

Edad: 25 -30 años (   )      31-35 años (   )      36-40 años (   )

41-45 años (   )      46-50 años (   )      51-55 años (   )

56-60 años (   )      61 y más (   )

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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.			
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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.			
5	Intercambio o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 9.2.1.3. Encuestas a estudiantes.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal. ( )
- b. Fisco misional. ( )
- c. Municipal. ( )
- d. Particular laico. ( )
- e. Particular religioso. ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 9.2.1.4. Encuestas a padres de familia.

La siguiente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación para conocer la situación actual de esta institución educativa. Respetuosamente le solicitamos que conteste con sinceridad el siguiente cuestionario.

#### INFORMACION DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Nombre del colegio.....

Ubicación: Provincia:..... Cantón:.....

MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

Sector: urbano (.....) Rural (.....)

Tipo de establecimiento: fiscal (.....) Particular (.....)

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La rectora los convoca a reuniones.			
2	Se realizan las reuniones en las horas previstas.			
3	Asiste a actividades extracurriculares y complementarias que programa este colegio.			
4	Para asistir a estos eventos tiene dificultades con los días y las horas determinadas por las autoridades del colegio.			
5	Se le anima a participar en las actividades que planifica el colegio en los aspectos sociales, culturales y deportivos.			
6	Justifica las inasistencias a estos eventos.			
7	Tiene oportunidades para expresar sus opiniones en el colegio cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza.			
8	La ética y los valores son enseñados con el ejemplo de los profesores.			
9	Su hijo / hija recibe educación con valores.			
10	Su hijo / hija practica los valores adquiridos con los miembros de su familia y su entorno social.			
11	Usted cree que su hijo /hija puede ser un líder para obrar bien.			
12	Va al colegio a informarse oportunamente sobre la marcha académica de su hijo/a, en el rendimiento y comportamiento.			
13	Usted se siente comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del colegio y los apoya.			
14	Los docentes están comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del colegio.			
15	Admira usted la gestión y el liderazgo administrativo de las autoridades del colegio.			

GRACIAS

## 9.2.2. Entrevistas.

### 9.2.2.1. Entrevistas a directivos.

Tesis de investigación de Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular “Brooklyn”, de la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011- 2012.

#### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

### 9.2.2.2. Entrevistas a docentes.

Tesis de investigación de Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular "Brooklyn", de la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011- 2012.

#### ENTREVISTA A DOCENTES

ORDEN	DECLARACIONES	Respuesta positiva	Respuesta débil
1	¿Cree Ud., que la gestión, liderazgo y valores mejoran la calidad educativa del colegio donde labora?		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?		
3	¿Tiene Ud., algún conflicto con los directivos de su colegio, se solucionan los problemas rápidamente o no?		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo en esta era de las TICs?		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?		
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?		

### 9.2.2.3. Entrevistas a estudiantes.

Tesis de investigación de Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular "Brooklyn", de la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011- 2012.

#### ENTREVISTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	Respuesta positiva	Respuesta débil
1	¿Ud.se comunica frecuentemente con sus profesores, profesoras y directivos?		
2	¿Los docentes y directivos le escuchan con atención cuando usted les comunica que tiene problemas de diversa índole?		
3	¿Los docentes y directivos ayudan a solucionar los problemas que se presentan con sus compañeros?		
4	¿Cuáles cree Ud. que deben ser las características de un líder docente o directivo?		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina entre los estudiantes?		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se desarrollan en el centro educativo?		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los alumnos?		
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?		

#### 9.2.2.4. Entrevistas a padres de familia.

Tesis de investigación de Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular "Brooklyn", de la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, durante el año lectivo 2011- 2012.

#### ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	Respuesta positiva	Respuesta débil
1	¿Qué es la información para Ud.?		
2	¿En el centro educativo le informan sobre el rendimiento y comportamiento de sus hijo / hija?		
3	Como actuaría frente a un conflicto entre los integrantes (directivos, docentes y estudiantes) del colegio?		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo (docentes y directivos) actualmente?		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, del plantel?, ¿Le agrada o desea cambiarlo?		
6	¿Cree Ud., que su hijo/hija llegue a ser un líder positivo y que pueda desarrollar sus acciones en forma activa y participativa en el actual mundo d la tecnología?		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en su hijo e hija?		
8	¿Cree Ud., que hay la práctica de antivalores en el colegio? ¿Cuáles son?		











### 9.3. Fotografías



LA MISIÓN DEL COLEGIO “BROOKLYN, ESTÁ EXPUESTA A LA ENTRADA DEL PLANTEL Y ABAJO SE VE EL LEMA DE LA INSTITUCIÓN QUE DICE “ESPIRITU, CIENCIA Y VIRTUD POR SIEMPRE”.

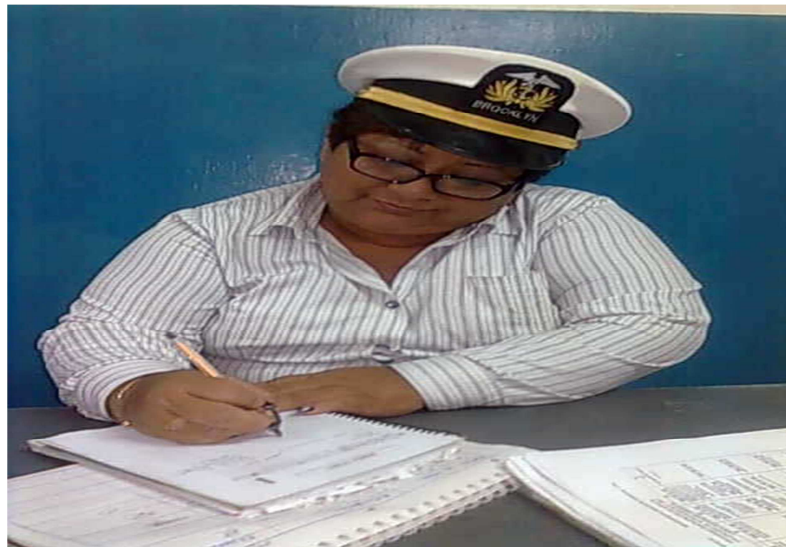
La Visión del Colegio Particular “Brooklyn” dice: “Es una institución que imparte una educación media, regular, formula y ejecuta pedagogía constructivista con metodología y didáctica renovadas para contribuir hasta una formación estudiantil creadora, solidaria, productiva, crítica, fortalecida con el desarrollo del pensamiento y educación en valores.

“ESPIRITU, CIENCIA Y VIRTUD POR SIEMPRE”.

La Visión del Colegio Particular “Brooklyn” dice “Se proyectará como una institución facilitadora de los aprendizajes significativos para detectar y desarrollar las inteligencias múltiples cimentadas en fundamentos pedagógicos, pensamientos renovadores, tecnológicos, modernos vigorizados por un segundo idioma, que permiten una formación sustentable, productiva y emprendedora”.



SRA. RECTORA DEL COLEGIO PARTICULAR  
"BROOKLYN", EN SU OFICINA.



LA RECTORA REVISANDO DOCUMENTOS  
DEL PLANTEL



LOS INSPECTORES CON LA RECTORA DEL COLEGIO PARTICULAR "BROOKLYN", QUE TAMBIEN ES DENOMINADO ACADEMIA NAVAL "BROOKLYN"



EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VARIOS DOCENTES



PROFESORA DE INFORMÁTICA EN EL  
LABORATORIO DE COMPUTACION



LA RECTORA CON UNA DOCENTE EN  
LAS ESCALERAS DEL LOCAL EDUCATIVO



CENA NAVIDEÑA EN LA SALA DE PROFESORES



CLAUSURA DEL AÑO LECTIVO DEL COLEGIO  
PARTICULAR "BROOKLYN"



UN INSPECTOR CON LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO PARTICULAR "BROOKLYN" EN EL MALECON DEL CANTÓN DURÁN.



ACTIVIDAD DEPORTIVA DEL COLEGIO "BROOKLYN" EN EL ESTADIO SANDIFORD DEL CANTÓN DURÁN.



ABANDERADA DEL COLEGIO  
PARTICULAR "BROOKLYN"



LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR  
"BROOKLYN" PARTICIPAN CON SU BANDA MUSICAL  
EN EL DESFILE CÍVICO POR LAS FESTIVIDADES  
DEL CANTÓN DURÁN.