



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE EN IBARRA**



## **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Fasayñan, ubicado en la parroquia Principal, cantón Chordeleg, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012.

**Tesis de grado**

**Autor:**

Merchán Minchala Luis Romelio

**DIRECTORA DE TESIS:**

Franco Abad, Ximena del Pilar, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2013**

## Certificación

Magister.

Ximena del Pilar Franco Abad.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Técnico Fasayñan, ubicado en la parroquia Principal, cantón Chordeleg, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: Merchán Minchala Luis Romelio, 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 legales pertinentes.

Loja, agosto de 2012

.....

## Cesión de derechos

Yo, Merchán Minchala Luis Romelio declaro ser autor 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”.

.....

Merchán Minchala Luis Romelio

0102551876

## DEDICATORIA

Todo el esfuerzo de los seres humanos deben estar enfocados hacia el progreso de la sociedad, por lo que este trabajo y mi preparación profesional lo realizo con dedicatoria especial para todas aquellas personas que muy pronto se convertirán en beneficiarios de mis conocimientos, en especial a mi familia, a los niños de mi patria y a la juventud de los establecimientos educativos que en algún momento Dios me dé la oportunidad de prestar mis servicios, a mis compañeros del magisterio que puedan necesitar mi apoyo, ya que todas estas personas en mi visión profesional se han convertido en la razón de mi docencia.

*Lcdo. Luis Merchán Minchala.*

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincera gratitud inicialmente a Dios por darle la mi vida que la he puesto en servicio de los demás, luego a todas y cada una de las personas que directamente se involucraron en el desarrollo de mi profesionalización y en especial en el desarrollo de este trabajo de investigación. A mi familia (esposa e hijos) quienes comprendiendo que la sociedad exigen profesionales eficaces cedieron un tiempo para mi preparación, al colegio Fasayñan en la persona de su rector (Profesor Florencio Villa Torres) que generosamente y sin egoísmo me abrió las puertas y me apoyaron, al personal docente de dicha institución que de manera directa o indirecta influenciaron para que mi trabajo llegue a un feliz término.

Especial agradecimiento a las autoridades y catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su debido y oportuno momento estuvieron prestos para ofrecerme su valiosa guía didáctica, sin la cual me hubiera sido muy difícil llegar a este momento.

A la Mgs. Ximena Franco Abad, por sus fabulosos conocimientos y su capacidad para orientar el proceso para estructurar mi tesis sobre el tema tratado en este trabajo, el cual se convertirá en un medio para el desarrollo de la sociedad en la que preste mis servicios de hoy en adelante.

Gracias a todas y cada una de las personas que fueron fuente de información durante mi preparación profesional, mi trabajo es fruto de este esfuerzo que luego se verá reflejado en los estudiantes que tendré el honor de guiarles.

*Lcdó. Luis Merchán Minchala.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA.</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN.</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA.</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS.</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA.</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL.</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN.</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>6</b>
<b>2.1. La gestión educativa.</b>	<b>6</b>
2.1.1. Concepto.	7
2.1.2. Importancia de la gestión educativa.	12
2.1.3. Tipos de gestión.	15
2.1.3.1. Gestión administrativa burocrática.	16
2.1.3.2. Gestión administrativa idiosincrática.	17
2.1.3.3. Gestión administrativa integracionista.	17
2.1.3.4. Gestión administrativa interaccionista.	18
2.1.3.5. Gestión administrativa estructuralista.	19
2.1.3.6. Gestión administrativa interpretativa.	19
2.1.3.7. Gestión administrativa dialógica.	20
<b>2.2. Liderazgo educativo.</b>	<b>21</b>
2.1.1. Concepto.	21
2.1.2. Perfil del liderazgo.	26
2.1.3. Funciones del liderazgo educativo.	27
2.1.4. Tipos de liderazgo.	30
2.1.4.1. Liderazgo carismático.	30
2.1.4.2. Liderazgo calichin'g.	31
2.1.4.3. Liderazgo Afiliativo.	31

2.1.4.4.	Liderazgo autorizado	31
2.1.4.5.	Liderazgo educacional.	31
2.1.4.6.	Liderazgo transformador.	32
2.1.4.7.	Liderazgo transaccional.	33
<b>2.2.</b>	<b>Diferencias entre directivo y líder.</b>	<b>33</b>
<b>2.3.</b>	<b>Los valores y la educación.</b>	<b>38</b>
2.3.1.	Importancia de educarnos en valores.	45
2.3.2.	Estrategias educativas para fomentar los valores.	46
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.</b>	<b>51</b>
3.1.	Participantes.	51
3.1.1.	Directivos y jefes de área.	52
3.1.2.	Personal docente.	53
3.1.3.	Estudiantes.	53
3.1.4.	Padres de familia	54
3.2.	Materiales e instrumentos.	55
3.3.	Métodos y procedimientos.	58
3.4.	Técnicas e instrumentos de investigación.	60
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.</b>	<b>62</b>
<b>4.1.</b>	<b>Diagnóstico.</b>	<b>62</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	<b>62</b>
4.1.1.1.	Manual de organización.	63
4.1.1.2.	Código de ética.	64
4.1.1.3.	Plan estratégico institucional.	65
4.1.1.4.	Plan operativo anual.	66
4.1.1.5.	Proyecto educativo institucional.	67
4.1.1.6.	Reglamento interno.	69
<b>4.1.2.</b>	<b>Estructura organizativa de la institución.</b>	<b>70</b>
4.1.2.1.	Misión institucional.	71
4.1.2.2.	Visión.	72
4.1.2.3.	Organigrama institucional.	74
4.1.2.4.	Funciones por áreas y departamentos.	77

4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	80
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.	80
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.	81
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.	81
<b>4.1.3.</b>	<b>Análisis del FODA.</b>	<b>81</b>
4.1.3.1.	Fortalezas y oportunidades.	82
4.1.3.2.	Debilidades y amenazas.	83
4.1.3.3.	Matriz FODA.	84
<b>4.2.</b>	<b>RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.</b>	<b>86</b>
4.2.1.	De los directivos.	87
4.2.2.	De los docentes.	100
4.2.3.	De los estudiantes.	104
4.2.4.	De los padres de familia.	107
4.2.5.	De la entrevista a los directivos	110
<b>4.3</b>	<b>Matriz de problemáticas</b>	<b>112</b>
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN.</b>	<b>113</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>120</b>
6.1.	Conclusiones	120
6.2.	Recomendaciones.	121
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA.</b>	<b>122</b>
7.1.	Título de la propuesta.	122
7.2.	Justificación.	122
7.3.	Objetivos de la propuesta.	124
7.3.1.	Objetivo General.	124
7.3.2.	Objetivo específico.	124
7.4.	Actividades de la propuesta.	124
7.5.	Localización y cobertura.	126
7.6.	Población objetivo.	126
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta.	126
7.8.	Presupuesto para la propuesta.	129
7.9.	Cronograma.	130



## **8. ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.**

### **8.1. Índice de Cuadros.**

8.1.1. Cuadro 1: Organigrama institucional	74
8.1.2. Cuadro 2: Matriz FODA	84
8.1.3. Cuadro 3: Matriz de problemáticas	112
8.1.4. Cuadro 4: Actividades de la propuesta	125
8.1.5. Cuadro 5: Presupuesto de la propuesta	129
8.1.6. Cuadro 6: Cronograma de la propuesta	130

### **8.2. Índice de tablas.**

8.2.1. Tabla 1: Directivos y jefes de área.	52
8.2.2. Tabla 2: Personal docente.	53
8.2.3. Tabla 3: Estudiantes.	53
8.2.4. Tabla 4: Padres de familia.	54
8.2.5. Tabla 5: Organización del trabajo.	87
8.2.6. Tabla 6: Tamaño de la institución	88
8.2.7. Tabla 7: Tareas de los integrantes de la institución	89
8.2.8. Tabla 8: Clima para la toma de decisiones	90
8.2.9. Tabla 9: Proceso de solución de problemas	91
8.2.10 Tabla 10: Promover con el liderazgo	92
8.2.11 Tabla 11: Habilidades para ser líder	93
8.2.12 Tabla 12: Desempeño y progreso institucional	94
8.2.13 Tabla 13: Organismos institucionales	95
8.2.14 Tabla 14: Actividades del equipo educativo	96
8.2.15 Tabla 15: Roles de los departamentos institucionales	97
8.2.16 Tabla 16: Gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	98
8.2.17 Tabla 17: Acciones institucionales	99
8.2.18 Tabla 18: Encuesta a los docentes de la institución	100
8.2.19 Tabla 19: Encuesta a los estudiantes de bachillerato	104
8.2.20 Tabla 20: Encuesta a los padres de familia	107
8.2.21 Tabla 21: Entrevista a los directivos de la institución	110

9	<b>Bibliografía</b>	<b>131</b>
---	---------------------	------------

10	<b>Apéndices</b>	<b>132</b>
----	------------------	------------

## RESUMEN

Las investigaciones, como la que he realizado en el campo educativo tienen el objetivo de evidenciar la aplicación de la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos como base fundamental para la orientación de procesos educativos de calidad, que nos lleven a obtener resultados eficientes y competitivos, convertidos en medios estratégicos para que el estudiante tenga la oportunidad de ser forjador de transformaciones acordes al cambio social globalizado y tecnológico.

Este trabajo investigativo me ha dado la oportunidad de evidenciar que la institución tiene grandes falencias administrativas, carece de normativas específicas, lo que propicia una desconfianza entre los integrantes de la misma; los estudiantes demuestran mínimos valores, por lo que es necesario establecer una nueva estrategia basada en la comunicación, el trabajo en equipo y un liderazgo eficiente.

Es necesario plantear estrategias de solución, por lo que mi trabajo concluye al entregar una propuesta educativa que minimice esta realidad institucional, centrada en el conocimiento de las bases científicas para la estructuración y aplicación del reglamento interno desde la óptica de la actual Ley de Educación y su normativa.

## **1.- Introducción.**

Las sociedades en el mundo actual están sufriendo transformaciones a una velocidad vertiginosa a consecuencia del avance tecnológico, cambios que hacen necesaria una reestructuración en todos los campos sociales, especialmente aquellos de influyen directamente en la estabilidad social, como es el sistema educativo que no puede quedarse a la retaguardia, ya que un país con procesos de enseñanza caducos seguirán formando personas y ciudadanos incapaces de intervenir en las transformaciones de la misma. Hoy necesitamos personas que lideren estos cambios con criticidad, autonomía y con un pensamiento de trabajo en equipo, dispuestos a hacer uso de los nuevos métodos y estrategias que les lleven a lograr eficiencia y calidad en el desempeño de sus funciones como miembros de una colectividad que está evolucionando a gran velocidad.

Hablar de eficiencia y calidad es mirar un mundo diferente, es necesario, entonces transformar nuestro sistema educativo con viejos paradigmas, en procesos auténticamente innovadores en los cuales desaparece el protagonismo docente para dar paso a un constructivismo activo del estudiante, el cual sienta interés por lo que está aprehendiendo, que encuentre y le dé sentido a su trabajo, lo que le exigirá involucrarse directamente en el proceso de adquisición de los conocimientos, que le serán útil en el futuro.

El problema que hoy en día sufren la mayoría de instituciones educativas en nuestro país en general es la falencia administrativa, pues las personas encargadas de desarrollar la Gestión, Liderazgo y los Valores no están preparados, desconocen o pasan por alto la importancia de estos aspectos, realizan su gestión de una manera tradicional, lo que da paso al surgimiento de ambientes conflictivos entre los integrantes de la comunidad educativa.

El colegio Nacional mixto Fasayñan, de la parroquia Principal, cantón Chordeleg, provincia del Azuay, institución en la que he realizado la investigación de campo como parte de mi tesis; no es una excepción ni esta ajeno a esta realidad, pues se evidencian muchas falencias administrativas, esto lo demuestra los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación: Los mismos que fueron

aplicados en los diferentes niveles que constituyen dicho colegio; el criterio de cada uno de los estudiantes, padres de familia e incluso de algunos maestros nos dan luz para afirmar que algo negativo está sucediendo en el nivel administrativo de la institución.

Según la investigación no existen indicios anteriores de estudios sobre el tema en el centro educativo, de ninguna entidad gubernamental, peor aún de personas particulares; he evidenciado una particularidad, que el rector actual es la única autoridad que a desempeñado el cargo durante más de quince años, lo que produce un malestar en el ambiente. La única referencia de evaluación que en la institución se ha realizado, es la que hizo el Ministerio de Educación a los maestros y directivos, pero como sabemos y por experiencia propia, los resultados obtenidos fueron muy bajos lo que hizo que el gobierno tome medidas cautelares que en muchos casos no se cumplen.

La investigación de la gestión educativa en los centros educativos es muy importante porque nos ayuda a evidenciar el tipo la calidad administrativa que se esta realizando en los mismos, la forma en que se desarrollan los procesos educativos, el nivel porcentual en que se cumplen los objetivos y fines planteados por la institución y sobre todo nos ayuda a tomar decisiones para mejorar la calidad educativa.

El tema investigado, nos da la oportunidad de darnos cuenta del nivel de injerencia que tiene una administración en el desarrollo educativo del colegio, una buena gestión le dará la oportunidad de calificarse como institución de calidad, los estudiantes, principales beneficiados obtendrán los más altos niveles educativos para desarrollar su capacidad de comprensión y aprendizaje de los contenidos, ya que desarrollarán sus contenidos en ambientes potencializadores de destrezas y competencias.

Una buena gestión será importante para los padres de familia que al tener a sus hijos en este establecimiento, estarán satisfechos y seguros de que sus representados al terminar el bachillerato, se convertirán en verdaderos profesionales del cambio. La oferta educativa que la institución ofrece será el medio fundamental para el desarrollo comunitario y social, ya que sus integrantes son capaces de

transformar la realidad negativa actual por una oportunidad de desarrollo social y económico.

La investigación realizada debido a su importancia contó con muchos medios para su concreción: Una amplia bibliografía sobre el tema; las orientaciones de la tutora del módulo, la guía didáctica proporcionada por la universidad a través de los profesores y la directora de tesis, igual importancia para la factibilidad del proyecto se anota la aceptación y apertura incondicional que los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia del colegio nacional mixto FASAYÑAN, demostraron en mi visita, y aplicación de los instrumentos de investigación.

Otro de los aspectos que contribuyeron al desarrollo positivo de mi trabajo es mi planificación de horarios para el estudio y mi trabajo, así como el apoyo y comprensión que recibí de mi familia, al respetar el tiempo y horario para desarrollar la investigación.

Los objetivos que se trazaron al inicio de la investigación fueron establecidos para evidenciar la capacidad de gestión, liderazgo y valores personales e institucionales; así como la investigación bibliográfica sobre el tema; seleccionar, procesar y presentar la información mediante la utilización de las estrategias adecuadas, determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución del plan estratégico de la institución, asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes niveles y gestión administrativa.

El último objetivo fue fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en la institución, sugiriendo técnicas adecuadas para que los administrativos puedan utilizarlas en la resolución de conflictos cotidianos en el grupo de trabajo. Todos estos objetivos se cumplieron satisfactoriamente por la planificación y ejecución cabal de las estrategias que se utilizaron durante todo el proceso investigativo; además de las técnicas y métodos para la recolección de información que se aplicaron para interpretar los resultados de los instrumentos de investigación.

Por último esta investigación se facilitó al contar con los recursos necesarios para desarrollar el trabajo, el apoyo de los recursos humanos involucrados en este

proceso, entre ellos el rector de la institución y todos los demás integrantes de la misma, lo que debo agradecer de antemano.

Los objetivos propuestos en esta investigación se lograron en base a un gran esfuerzo personal, en la investigación bibliográfica y de campo, cumpliéndose en un alto porcentaje ya que como todo trabajo no puede llegar a la perfección por varios motivos, pero lo que se ha logrado es una gran experiencia que servirá de base para exponer conclusiones y recomendaciones y sobre todo para futuras investigaciones.

La investigación realizada en el colegio Fasayñan nos da sólidas bases para demostrar una vez más que una administración es de calidad cuando se lo realiza con fundamentos científicos y con conocimiento de la realidad; mediante la cual se construye una suficiente experiencia en el sistema de manejo adecuado de los destinos de una institución educativa, los administradores del colegio investigado lamentablemente no aplican totalmente los procesos y conocimientos administrativos, lo que hace que surjan problemas muy álgidos que van profundizándose cada vez más.

A la luz de la investigación bibliográfica y de campo, se puede concluir que la gestión y liderazgo en las instituciones educativas, tiene una importancia trascendental para la buena marcha del proceso, ya que nos da la oportunidad de buscar el mejoramiento continuo en todos los niveles, humanos e institucionales para convertir a la educación en la fuente inagotable; ya no de conocimientos sino de transformaciones sociales y personales; buscando siempre la calidad y el desarrollo en un mundo impactado por la tecnología y la globalización en el cual triunfará solo el individuo que esté preparado para enfrentarse a este reto social.

No podemos hablar de gestión si desarrollamos nuestro trabajo en forma parcializada o sin la aceptación total de los demás, para lo cual debemos trazar lineamientos generales y específicos que nos ayuden a delimitar el campo de acción de cada nivel educativo para no involucrarnos en espacios que no nos corresponden, provocando fricciones entre todos. Es urgente un cambio de pensamiento y criticidad para aceptar modificaciones en nuestra forma de dirigir la entidad, y dar la oportunidad para que los demás puedan tomar decisiones sin

consultar a los directivos, recordemos que uno de las características del perfil de un buen líder es dejar a los demás a que decidan lo que se debe hacer para mejorar nuestro medio ambiente de trabajo.

Invito muy cordialmente a todas las personas, profesionales de la educación o no, y a quienes tengan la oportunidad de conocer este trabajo de investigación, a leerlo, analizarlo, reflexionar sobre el contenido del mismo, estoy seguro que se convertirá en un valioso material para su desarrollo personal y profesional, debido a que este tema no es específico de una institución educativa, sino que puede y debe irradiarse a toda entidad comprometida en el desarrollo de un cambio social; de igual manera, como todo trabajo social puede ser el punto de partida para desarrollar y ampliar otra investigación, espero que en algún momento sea tomado como base para posteriores estudios.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa.

El ingreso de la sociedad en un nuevo sistema basado en la utilización de las tecnologías como medio de comunicación y especialmente de construcción de conocimientos trae consigo la urgente necesidad de insertarse en la denominada **“transformación educativa”**, mediante la aplicación de nuevas leyes a través de las cuales se quiere fomentar una adecuada gestión y liderazgo de la educación ecuatoriana, por lo que nuestro país se ha visto obligado a estructurar una nueva constitución con la misión de cambiar las viejas estructuras sociales. Entre ellas la educativa por otras más adecuadas que tengan como misión la generación de competencias para darle al estudiante la capacidad de transformar su rol, hacia un acrecentamiento del estudio, el análisis y la aplicación de las técnicas de estudio moderno, sistema que necesita un nuevo pensamiento en gerenciamiento a nivel macro y micro en las instituciones educativas, apoyadas en el trabajo de equipo y el desarrollo de valores y profesionalización personal.

Al respecto la constitución política del Ecuador en el artículo 27 en su nuevo texto contempla la transformación de la Ley de educación para dar cabida a un nuevo enfoque educativo basado en procesos que tienen como misión el desarrollo holístico de los educandos mediante la creación de espacios adecuados para su desarrollo en lo intelectual y científico, mediante el involucramiento directo del mismo estudiante convertido hoy en gestor de su propio aprendizaje, pero para lograr este nivel se debe comenzar a cambiar desde las bases; es decir, desde los administradores educativos, para lo cual las personas destinadas a dirigir una institución deberán dominar en teoría y práctica lo que es la verdadera gestión educativa(Asamblea Constitucional, Constitución del Ecuador, 2010, 42).

Desde esta perspectiva en este trabajo investigativo voy a analizar algunos conceptos sobre el tema para luego paralelar con la realidad actual y ver hasta qué punto está aplicándose en la práctica este criterio sobre de gestión educativa en los planteles, cómo se está realizando una administración basada en los nuevos modelos pedagógicos y administrativos, si las instituciones están o no convirtiéndose en verdaderas gestoras de cambios sociales desde la implantación de nuevas estructuras administrativas y pedagógicas.



Es evidente que la administración educativa hoy en día a dado un giro total al ser asumida como responsabilidad de todos los integrantes del sistema educativo y no como antes se perfilaba como responsabilidad del supervisor y otras autoridades superiores; en esencia administrar es dar un vuelco de acciones conjuntas entre los protagonistas de la educación con un solo objetivo, poner en marcha una filosofía y política de cambio en el que logremos una verdadera educación que facilite el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades, mediante la optimización de recursos y sobre todo que el conocimiento del niño y adolescente este basado en valores éticos y morales obtenidos a través del ejemplo dado por los profesionales de la educación, los supervisores, las autoridades y todas aquellas personas que están directamente interrelacionadas con el estudiante; si esto cumplimos a cabalidad estaremos preparando un verdadero elemento humano en calidad y competencias que se convierta en el recurso fundamental para el desarrollo humano y social.

### **2.1.1. Concepto**

Luego de este preámbulo sobre el tema de gestión y para el análisis respectivo citaré algunos conceptos; en el módulo de administración educativa, Antonio Mazacón Contreras dice: *“Los sistemas educativos tienen íntima unión con el entorno socio-político, económico y cultural y por tanto, de la forma como se dé esa relación, van a depender en esencia las respuestas que los establecimientos educativos dan en el camino de solucionar los problemas y necesidades de la sociedad”* (Mazacón: 2003, 64)

Aunque aparentemente no exista relación alguna con una definición de gestión, pero si analizamos más críticamente nos damos cuenta que está implícito un verdadero reto administrativo para aquellas personas que están al frente de las instituciones educativas como son los administradores e incluso los docentes que llevan a cabo una gestión de aprendizaje en el aula, ya que nuestro trabajo como maestros no solamente es de dar conocimientos, sino dirigir, guiar a los estudiantes hacia el logro de conocimientos significativos, y esto es gestión educativa.

Desde este criterio, la administración se convierte en una actividad de servicio social en el que se trata de satisfacer las necesidades e intereses de las personas, convertidos en beneficiarios de la educación y que más tarde con su conocimiento

serán los futuros transformadores de la sociedad, una sociedad que a pesar de buscar el cambio trata de mantener su cultura como legado para las generaciones jóvenes, entonces nuestra misión es administrar de la mejor manera el nuevo aprendizaje pero con una sabiduría de hacerles entender a los estudiantes que la cultura es la base de nuestros conocimientos y que tratar de cambiarla es como cortar las raíces para formar un nuevo sistema social sin certificado de “nacimiento”.

Un buen administrador debe hacer conciencia que los cambios son esenciales, especialmente cuando se trata de una política gubernamental que intenta modificar viejos esquemas educativos para entrar en una nueva era, para lo cual se debe implementar nuevas estrategias y políticas institucionales que nos ayuden a fortalecer una educación de calidad, en estos cambios un aspecto primordial que debería cambiar es el curricular, con nuevas propuestas que flexibilicen los contenidos y los hagan más accesibles y significativos para el estudiante.

Satisfacer las necesidades sociales es también abrirse a la urgencia de insertar nuevas tecnologías en educación y los administradores de las instituciones deben estar preparados para ingresar a este proceso que nos dará la oportunidad de conseguir los objetivos propuestos por las instituciones con alta calidad y sobre todo tomando en consideración que una verdadera gestión es aquella que se basa en el trabajo en equipo, solamente así podrán los estudiantes obtener una educación en valores y con una visión de futuros miembros de una sociedad en vías de desarrollo y con la tecnología que exige más preparación cada día.

Una gestión considerada desde la luz del concepto citado, es aquella que se realiza por medio de la operatividad de procesos internos de una verdadera planificación, gestión y evaluación de un sistema educativo activo para lo cual es urgente el mejoramiento del funcionar interno institucional tomando en cuenta el cumplimiento cabal de la misión y visión de la misma.

Al decir, un servicio social, entendemos que se trata de realizar una gestión adecuada, de tal manera que se procure el perfecto funcionamiento de todos los niveles de una institución educativa con eficiencia y calidad de tal manera que se convierta en un medio para lograr resultados satisfactorios en el aprendizaje.

Un segundo concepto que creo conveniente citarlo es el que nos trae el libro Visión a futuro de la educación 1999, editado por el MEC, que considera al nuevo sistema de gestión de la unidad educativa como: “Una entidad destinada a la formación de niñas, niños y jóvenes, con capacidad para tomar las decisiones administrativas, pedagógicas y financieras necesarias para lograr su misión”. (MEC, 1999,32).

La gestión de una educación moderna nos compromete a todos los involucrados en el sistema a cambiar su forma de pensar, buscar nuevas estrategias de aprendizaje y sobre todo un cambio de trescientos sesenta grados en el rol del maestro y administrador para buscar un trabajo basado en el apoyo mutuo y el compartimiento de la administración; es decir, no solamente el directivo es el que puede administrar sino también cualesquier miembro de su equipo, existiendo una verdadera comunicación para la coordinación de actividades para lograr mejores y más adecuados resultados.

Cuando se habla de la toma de decisiones, debemos entender que la gestión educativa se da mediante una condición organizativa interna autónoma y sin dependencia de ningún nivel superior ya que se desarrollará en base de los intereses y necesidades de la institución, y como es lógico ningún establecimiento por más cercano que esté no tiene un ambiente idéntico a otro por lo que sería imposible basarse en modelos paralelos, peor aún en perfiles comunes emitidos por instancias superiores.

El hecho de ser una institución educativa formadora de niños, niñas y adolescentes deben los directivos propender una gestión administrativa de calidad con el objetivo de que sus estudiantes trabajen en un ambiente adecuado y con valores, ya que no solamente de los libros se aprende sino del diario vivir y experimentar en sus relaciones interpersonales, aquí estamos hablando de un currículo invisible que muchas veces es el que más experiencias les da a los estudiantes en su formación de la personalidad.

Podemos aquí hablar de los resultados y el nivel educativo del Ecuador a finales del siglo XX, lamentablemente la realidad no es satisfactoria debido a que en muchos

estudios y evaluaciones se han detectado muchas falencias en los conocimientos, esto es resultados de una insipiente gestión educativa tanto de los administradores y de los maestros en el aula, lo que se hace presente la imperiosa necesidad de cambiar el rumbo de este sistema y sobre todo con la incontenible llegada de la tecnología de las comunicaciones.

No debemos verla a la educación moderna como una utopía, sino más bien como un reto que todos los educadores y gestores educativos debemos tomarlo para dar ese salto gigantesco para llegar a una educación de nuestro siglo, al respecto de la nueva educación, me viene a la mente lo que en algún libro sobre la nueva sociedad leía: “El problema que tiene este siglo es que el futuro, ya no es lo que era antes” a mi criterio es una frase que nos hace reflexionar sobre el futuro de la sociedad, y que está en nuestras manos como maestros y administradores ese futuro, no podemos quedarnos sin hacer nada frente a estos cambios trascendentales de la sociedad.

Dentro de esta nueva perspectiva de cambios la modernización de la gestión y administración educativa debe plantearse nuevas metas con el replanteamiento de las dimensiones estratégicas para lograr una nueva visión y misión institucional que nos lleve a enfrentarnos con eficiencia los nuevos retos de las sociedades contemporáneas, mediante la creación de mecanismos de participación de todas las instancias de la sociedad uniendo esfuerzos para lograr una educación de calidad. Analizaremos una tercera definición de gestión educativa, está tomada del internet, (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996); que dice: **La Gestión Educativa es “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”**.

Hoy en día se habla de globalización con la incursión de las nuevas tecnologías, lo que hace pensar muy seriamente en el papel que debe jugar el sistema gerencial y administrativo la educación de nuestro país para que el ingreso de nuestra sociedad en este sistema tenga un buen futuro, aquí cabe preguntarnos: ¿Nuestro sistema educativo está capacitado para dotar de habilidades y destrezas a los estudiantes para que enfrenten esta realidad?

Como ya anotamos en líneas anteriores no solamente los directivos hacen gestión, lo hacemos nosotros desde las aulas, y es menester pensar, entonces, que los nuevos modelos de gestión educativa que se dan en otras latitudes, comiencen a aplicarse en nuestro medio cobrando sentido las políticas gubernamentales con reformas que tienen la misión de preparar al estudiante con verdaderas capacidades y competencias.

La gestión educativa debe convertirse en una estrategia para conseguir los objetivos propuestos por las instituciones educativas, con miras a conseguir una verdadera democracia en la toma de decisiones y el desarrollo de las acciones necesarias y apropiadas para una aplicación pedagógica acorde a las necesidades e interés del estudiante como actor fundamental de su formación personal y social, pero también deben crearse procesos para controlar y evaluar dichos procesos, con lo cual estaremos verificando la efectividad de la práctica educativa.

Estas nuevas tendencias educativas basadas en la aplicación de procesos gerenciales modernos a mi punto de vista deben ser aplicadas en todas las instituciones educativas, pero con el criterio de que no se puede establecer un modelo unificado de educación, los establecimientos educativos por naturaleza desarrollan sus actividades en diferentes circunstancias y tienen su propia especificidad del hecho educativo desde la premisa de enseñar y aprender, que esto si debe ser un derecho fundamental a la educación desde una perspectiva eminentemente de progreso social.

Debemos estar consientes que la gestión desde el punto de vista educativo debe responder a necesidades provenientes de los cambios sociales, lograr satisfacer la urgente necesidad de ingresar en una nueva era tecnológica, para lo cual necesita una verdadera planificación y desarrollo de políticas institucionales en lo referente a la práctica pedagógica que nos dará una estructuración sólida de competencias para la acción, las mismas que no solamente serán intelectuales sino físicas y sociales. Permittiéndonos de esta manera la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de la modernización.

Una buena gestión educativa debe tener como meta el impulso de los cuatro pilares en que se sostiene la educación de los últimos tiempos: la destreza de aprender a conocer procesos, tiene que aprender a hacer bien las cosas, el tercer pilar y creo el

más importante aprender a vivir juntos; es decir, practicar una convivencia armónica con los demás seres vivos, y por último tenemos el aprender a ser, esto hace referencia a la práctica de valores.

### **2.1.2. Importancia de la gestión educativa.**

La educación de nuestro país como de muchos más en Latinoamérica tiene el firme compromiso de enfocarse hacia otros rumbos con la finalidad de lograr los objetivos de una calidad institucional en muy corto tiempo, para lo cual los gobiernos han trazado nuevos perfiles educativos en todos los niveles, poniendo mayor énfasis en el sistema administrativo o de gestión del proceso. Para la ejecución de este nuevo pensamiento pedagógico se tiene que cambiar los elementos de la gestión como: la planificación, gestión, seguimiento y evaluación; los mismos que se convertirán en los guías de la aplicación de este nuevo sistema permitiendo una visión real en todo momento de la situación institucional.

La importancia de la gestión radica en que las personas que lo realizan tienen la oportunidad de establecer la urgente necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las instituciones educativas mediante una efectiva administración mediante la utilización de opciones para mejorar la calidad del ambiente laboral y por ende el alcance del trabajo educativo y cultural en las comunidades.

Lograr una gestión administrativa positiva depende del planteamiento de una planeación estratégica activa que necesite la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa mediante la delimitación clara y concisa del ¿Qué vamos a realizar?, es decir buscaremos la forma de concretar las aspiraciones de todos los integrantes de la institución, identificaremos la situación de la institución mediante un diagnóstico para fijar un punto de partida de nuestro proceso administrativo. Tenemos también que identificar el ¿cómo lo vamos a ejecutar?, es decir los medios y estrategias que nos servirán para aplicar nuestra gestión y obtener resultados positivos; esta parte hace referencia a las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la institución educativa. En este aspecto diríamos que una institución debería planearse políticas acordes a la realidad social de manera que oriente las acciones requeridas para responder positivamente a las exigencias de un mundo tecnificado en pleno desarrollo.

Es importante también porque una buena administración en las instituciones responderá a la interrogante ¿qué hacer para cumplir con la misión de la organización? Estamos apuntando a los objetivos que tienen la institucional y el rol del administrador en la actualidad, ya que una gestión tiene que propender a dar solución de los problemas educativos en un mundo lleno de complicadas relaciones tecnológicas-humanas, aquí no debemos olvidar que una institución educativa tiene vida propia por medio de sus integrantes, para poder lograr un sistema productivo-educativo en forma eficaz y eficiente; para lo cual es necesario una planificación, tomar decisiones, y estructurar un proceso de control, no solo los recursos materiales sino también los humanos, esto garantizará la armonización de los conflictos humanos y la garantía de un correcto funcionamiento de la institución educativa.

Es importantes entender que en las instituciones educativas el activo más influyente es el humano representado por todas las personas integrantes de la misma, mientras existan personas con un alto nivel de conocimientos y sobre todo compromiso de trabajo eficiente darán todo de sí para cubrir las necesidades de programas de formación educativa de calidad en las comunidades.

La gestión administrativa consigue tomar una alta importancia cuando su proceso ejecutorio se basa en la organización de los llamados equipos de trabajo, particularizándose como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la ejecución de una tarea emprendida, mediante la transmisión de información, buscando canalizar de la mejor manera los problemas, y proponiendo soluciones que conduzcan a consolidar la calidad en el servicio que brindamos a la sociedad en donde se está desarrollando nuestra actividad.

La gestión educativa bien establecida nos dará la oportunidad de evidenciar el nivel de relación de los estudiantes y maestros en un establecimiento educativa, ya que son los que le dan vida y estilo propio, se constituyen en el medio que garantiza el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la sociedad en el tiempo y espacio determinado.

La gestión y liderazgo de estos equipos de personas depende en un altísimo grado de un trabajo interdisciplinario, debido a que para su desarrollo debemos tener conocimientos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de salud ocupacional, de ingeniería de seguridad, de sistemas, entre otros aspectos; obviamente que en la actualidad, no se han generado leyes o principios universales para su administración.

Es importante una buena gestión educativa ya que nos permite planificar acciones que permiten desarrollar y consolidar un equipo de personas coherentes con los objetivos institucionales basados en la investigación profesional, cultivando líderes, creadores y gestores culturales, teniendo como meta el establecer un plan las acciones para la consecución y formación de cargos y perfiles ocupacionales.

Una eficiente gestión de un grupo o equipo de trabajo concreta real y efectivamente la vinculación, socialización, preinducción, inducción, entrenamiento y capacitación de todos los miembros institucionales con lo que estarán aptos para desarrollar un liderazgo de calidad en cualquier instante de la vida profesional. Lo que debe ser ejecutado en tres momentos: Planeamiento, gestión y control.

El primero se realiza cuando el administrador piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado, La segunda se desarrolla cuando se estructura el diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto; y la última llega a concretarse en el momento en que el líder busca consolidar la gestión desde la comprobación de que las aspiraciones culturales y educativas se han cumplido, así como los propósitos de producir servicios educativos significativos y que nos den la plena seguridad y capacidad de un crecimiento institucional.

El control de un proceso no debe involucrar un costo que no deberá de superar el beneficio que pretenda controlar, con una operatividad caracteriza por una sencillez en la administración del mismo y la significatividad, que es cuando el control debe



aplicarse a actividades significativas e importantes, no a cuestiones sin trascendencia.

### **2.1.3. Tipos de gestión educativa.**

La gestión educativa debe tener objetivos que posibiliten el desarrollo de un cambio en la educación de los países tercermundistas, especialmente de nuestro país en una época de se ha disparado vertiginosamente el uso de las tecnologías en la comunicación y el aprendizaje, pero hemos visto que en la realidad todavía no ha sido posible corregir las grandes falencias educativas, todos los discursos sobre una reforma del sistema han quedado en simples papeles o muchas ganas de efectivización, y nada más: Estoy convencido que es por la heterogeneidad de personalidades que están realizando la gestión educativa, y que no permiten obtener una sincronización del proceso, puede ser también por la falta de responsabilidades, en fin; lo cierto es que la reforma va muchos años y no se han concretado los verdaderos objetivos de cambio.

Desde esta óptica, el módulo de administración educativa de Mazacón, editado por la Universidad Técnica de Babahoyo, (Mazacón, 2003, 36) identifica seis modelos de gestión administrativa, cada uno con características específicas que dan un perfil claro de cómo se realiza la gestión educativa en cada caso; creo que se ajusta a la realidad en que vive nuestro país. Y es por esta razón que he escogido para realizar el respectivo análisis.

Primeramente iniciará emitiendo un pequeño preámbulo sobre el tema, es difícil estandarizar características para determinar modelos de gestión, pero la diversa investigación que se realiza constantemente nos dan pautas para identificar ciertos rasgos administrativos, además los estudios se deben estudiar primeramente los paradigmas y corrientes pedagógicos, así como las características personales de quienes administran las instituciones educativas para luego sintetizar toda la información y poder establecer modelos o tipos de gestión educativa.

En nuestros días se vienen dando dos corrientes administrativas educativas: el funcionalista y el interaccionista, la primera basada en la teoría del sistema social aplicada a la organización de instituciones educativas que se han derivado de las

teorías clásicas y psicosociales de organización y administración que tienen el objetivo de buscar el equilibrio, la armonía, el orden y la integración.

Por su parte las corrientes interaccionistas sustentan sus principios en elementos comunes de administración, su base teórica son los modelos de la epistemología marxista, la fenomenológica, estructuralista, la existencialista, el idealismo alemán, entre otras fuentes (tomado de B. Sander, en Gestión Educativa y Calidad de Vida).

Cada una de estas corrientes es la fuente que nos permite identificar los tipos de administración y gestión educativa que se desarrollan en un sistema educativo como el nuestro que quiere llegar a entregar una verdadera educación significativa, a continuación analizamos cada una de las seis clases de gestión administrativa.

### **2.1.3.1. Gestión administrativa burocrática.**

Es un sistema de administración en la que predomina el criterio de que la eficiencia se logra con el estricto control de los norma y reglamentos que rigen la institución, lo que le da un carácter cerrado en el que lo único que importa es el cumplimiento forzado del trabajo independientemente de otras situaciones personales o sociales de los integrantes de la institución educativa.

Este modelo tiene gran relación con un sistema administrativo de la escuela clásica, tenemos muchos exponentes, pero citaremos como uno de los mayores sostenedores de este modelo a Taylor y Weber a inicios de este siglo. Se dice que los objetivos establecidos por la institución deben lograrse sobre todas las cosas.

Se puede notar en una administración burocrática ciertos perfiles característicos como el autoritarismos centrado en el directivo, una exagerada legalización de las cosas, una gran verticalidad en el orden jerárquico de los integrantes de la institución educativa, le interesa cumplir fiel e inflexiblemente los programas y planificaciones; esto no quiere decir que la administración actual debe salirse de la ley, sino mas bien tener una flexibilidad.

Las personas que realizan una gestión administrativa de las instituciones educativas bajo la perspectiva de este modelo, rinde culto como dice B. Sander a “La tecnocracia y a la calidad instrumental y dificultan la práctica de la participación colectiva en la sociedad y sus organizaciones”.

### **2.1.3.2. Gestión administrativa idiosincrática.**

Llamada también administración idiosincrásica, basada en una gestión que da importancia a la eficacia personal y no institucional, con bases profundos de unos modelos teóricos que da énfasis a la administración educativa bajo la luz del desarrollo de las relaciones humanas.

La gestión educativa de este modelo se realiza identificada con los aportes científicos de la psicología de la persona y las relaciones interpersonales, y su influencia en el comportamiento de cada persona con respecto a los intereses de las instituciones en las que desempeñan su trabajo, considera a la persona como el agente modificador de conocimientos y el centro de la gestión educativa, aquí el directivo no es el que hace todo sino el que orienta a un equipo de trabajo para la ejecución efectiva de su rol.

Este tipo de gestión trata de conocer los intereses y necesidades de los integrantes de la institución para tratar de ayudar en lo posible con el fin de incentivar a la persona y obtener mayor rentabilidad en el trabajo, sabiendo de antemano que cuando existe un ambiente potencializador en lo personal y social, las personas dan de sí lo mejor.

Podríamos decir que este modelo es el más adecuado para una buena gestión administrativa ya que da a los educadores la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales y familiares y como consecuencia de esto obtendremos una eficiencia en el cumplimiento de los cargos y funciones establecidas.

### **2.1.3.3. Gestión administrativa integracionista.**

Como su nombre lo dice trata de que desaparezcan las barreras que pueden surgir en el ambiente administrativo y obstruir una buena gestión educativa, es un modelo muy positivo ya que se basa en la inclusión administrativa la participación de todos sus integrantes a través de una libertad y autonomía para la toma de decisiones por parte de los trabajadores y que lleven a conseguir los objetivos propuestos, la

inclusión también se puede manifestar cuando los demás integrantes de la institución emiten sugerencias y conclusiones con el fin de obtener a la brevedad posible y sin pérdida de tiempo los objetivos propuestos por la institución.

Esta gestión tiene su base en la filosofía del positivismo funcional, y se ha convertido en un avance para la búsqueda de mejores conocimientos científicos como estrategia para resolver los principales problemas sociales actuales derivados de la incontenible introducción de las nuevas tecnologías de comunicación (Tics).

Su fundamento científico se encuentra en las teorías psicosociológicas de la administración sustentada por Barnard y Simón, y que pregonan una interrelación entre la institución y los individuos en forma paralela y al mismo tiempo. Necesariamente se tendrá que desarrollar dos ámbitos personales: lo psicológico y lo sociológico para convertirse en un sistema abierto de un comportamiento organizacional.

La evaluación institucional de este tipo de administración se basa en buscar el equilibrio entre la eficacia que tiene una institución y la eficiencia que puede desarrollar una persona cuando tiene el ambiente acorde a sus intereses y necesidades, si la institución satisface sus necesidades, la persona corresponderá con el interés de un trabajo perfecto.

#### **2.1.3.4. Gestión administrativa interaccionista.**

La gestión educativa se base en la integración de varios aspectos personales que concurren al instante de desarrollar la actividad administrativa o la gestión educativa en las aulas con el objetivo de buscas las estrategias más adecuadas para convertir a la educación en experiencias significativas para el estudiante.

Existe la integración de aspectos tales como la necesidad-escasez-abundancia; desde el punto educativo lógicamente; es decir analizamos administrativamente la necesidad de una buena administración, si existe o no la escasez o abundancia de aspectos positivos o negativos en un sistema administrativo de las instituciones; desarrollo del pensamiento o una mediocridad; está presente una administración de calidad o de cantidad, si existe creatividad – control.

En este modelo basa su gestión en la prioridad de que sus integrantes se concienticen e interpreten críticamente la realidad institucional, la oportunidad de la emancipación humana interna y como consecuencia de esto se logrará una transformación estructural de la educación y la sociedad como beneficiario directo de nuestra acción social. Este modelo se caracteriza como una teoría crítica, reflexiva, interpretativa y sobre todo dialéctica.

#### **2.1.3.5. Gestión administrativa estructuralista.**

Muchos autores y especialistas en el tema como Althusser, Passeron, Gintis y otros, en la década de los 60 – 70, sustentaron un modelo de gestión educativa basado en un esquema determinista y reproductivista del sistema educativo con tendencias marxista que tiene como misión la regulación y el reordenamiento de la educación desde el punto de vista de sus subsistemas enmarcados en un sólo y más amplio sistema que es la sociedad.

La característica fundamental de esta gestión es tomar a la economía como un factor determinante de la acción humana, y por ende de la docencia en las instituciones, visto desde otro punto la administración gira en torno al ingreso económico del administrador como lo manifiesta Althusser sobre el rol de la educación en la sociedad, pensamientos como estos hacen que una gestión educativa aporte pocas oportunidades de transformación.

Aquí existe un adistanciamiento entre el sistema administrativo y las otras partes que componen las instituciones debido a que se da un debate sobre la cultura, estructura y educación; como conclusión de este modelo diría que es un pensamiento regido por la visión de que la educación se encuentra determinada por la estructura de un dominio y el establecimiento de un poderío económico. Este modelo prioriza la objetividad como parámetro de evaluación del comportamiento organizacional.

#### **2.1.3.6. Gestión administrativa interpretativa.**

Podríamos afirmar que es un modelo contrario al anterior ya que su fundamentación es lo subjetivo, poniendo énfasis en las posibilidades de los individuos como tales, afirma que la libertad en la educación es la base del progreso social, se da una mediación educativa y gerencial de corte reflexivo entre lo objetivo y subjetivo para

lograr grandes objetivos; la intención y la experiencia son dos pilares para lograr grandes administraciones, la interrelación recíproca entre el individuo y su ambiente nos da la oportunidad de un mejor desarrollo social, cuando todo esto se produce viene como complemento la perfección personal y social.

Muchos filósofos dan crédito a este tipo de gestión educativa, entre los que contamos a Kierkegaard, Sartre, Jaspers y otros que tienen especial predilección por un sistema administrativo humanista en el que se dé una filosofía de la libertad, subjetividad, intencionalidad y validez de las acciones humanas frente al ingreso de los cambios educativos; algunos pensadores sugieren llamar a este tipo de gestión “la humanista-interpretativa” por la importancia que tiene en el cambio individual y social.

De hecho este tipo de gestión es considerado como un medio para la interpretación crítica de las relaciones que se dan en el sistema educativo, basado en la libertad como doctrina de la autogestión para lograr un verdadero modelo de administración autónomo.

### **2.1.3.7. Gestión administrativa dialógica.**

El eje fundamental en el que gira este modelo administrativo es la relación que puede darse entre la persona como tal y la acción humana frente a las exigencias del entorno en que se ubica el establecimiento educativo, lo importante en la resolución de los problemas administrativos en este modelo es la utilización de principios como totalidad, particularidad, contradicción, teoría, práctica y transformación.

Principios que nos ayudarán a lograr un verdadero cambio en la gestión educativa, y como consecuencia de esto se desarrollará una transformación en el poder, en la participación social para lograr una eficiencia en las escuelas y en la sociedad en general.

El proceso educativo desde esta óptica dialógica se convierte en un mediador entre las sociedades y la educación existente en ellas, para lo cual se basan en las diferentes teorías pedagógicas, los aportes de la psicología científica y otros

enfoques sociales que van configurando los cambios y transformaciones que necesitan las sociedades para insertarse en la era actual.

Para este modelo administrativo los aspectos objetivo y subjetivo del componente organizacional son vistos como procesos particulares que se sintetizan en un pensamiento educativo global, así podemos darnos cuenta que la transformación educativa y social depende en gran parte de cómo actual las partes y el todo del sistema, si se da un coordinado y dinámico funcionamiento de los elementos se logrará el más alto mejoramiento social.

Esta gestión educativa vista desde su esencia, tiende a lograr una emancipación humana que conllevará a lograr una transformación social en la que prevalezca la calidad humana basada en la eficiencia educativa para lograr el bien común universal.

## **2.2. Liderazgo educacional.**

En este capítulo trataremos de analizar el verdadero sentido de ser un líder, si las instituciones están encabezadas por personas con capacidad para dirigir las y llevarlas a la cúspide del éxito tendremos la oportunidad de hablar de cambios trascendentales en el sistema educativo, podríamos pensar que estamos ingresando a una educación de calidad, porque quien timón el timón de una institución educativa, y lo lleva seguro por el mar del conocimiento dejando guiarse por el faro de la sabiduría y hoy con la intervención de la tecnología, tengamos la seguridad que al final tendremos una educación de calidad, calidez y competitividad.

### **2.2.1. Concepto.**

En este apartado iniciaremos analizando algunos conceptos de líder, lógicamente que al traer la bibliografía generalmente estas conceptualizaciones para líderes empresariales, mi trabajo será adaptarlas en un sentido educativo. Iniciaré citando el concepto pequeñísimo pero muy decidor de Fischman (2005) **“Un gran líder enseña a su gente a pensar, pues él no tiene que pensar en todo”** (Fischman, 2005, 25).

Grandes verdades se encierran en pocas palabras, la educación es un nivel social en el los problemas de educación no puede ser solucionado solamente por el

director o líder pues nuestra gran misión como maestros es apoyar en ese cambios, y la mentalidad del líder tendrá que dar un giro total en el que su misión sea enseñar a sus subordinados a que soluciones sus problemas por su cuenta lógicamente tomando en cuenta normas preestablecidas para el caso, no podemos los líderes convertirnos en los personajes insustituibles en la solución de dificultades; debe el líder estar consiente que su función será de calidad cuando sus colaboradores tengan la oportunidad de liderarse a sí mismo en muchas oportunidades y recurran a él cuando sea estrictamente necesario.

Cuando un líder busca ser el centro alrededor del cual y bajo su vigilancia se desarrollan todas las actividades educativas, esta negativamente alimentando su **ego** personal, sin darse cuenta que esa no es su función, ya que él está ahí para dar la oportunidad a sus dirigidos a que aprendan a llevar la barca educativa, a guiarles en un proceso, a enseñarles estrategias para solucionar problemas, a que no dependan de otras personas. Este es hoy en día el verdadero sentido de liderazgo, en la actualidad la sociedad se fundamenta en gerentes que trabajen en equipo que no se pongan al hombro solos este gran reto sino que sean como la conceptualización de la nueva educación dice: debemos ser los guías para el aprendizaje; entonces el papel del directo/director debe tomar este sentido de administración y convierta a la educación en un ambiente apto para el desarrollo humano, en el cual los maestros también se conviertan en guías de sus estudiantes.

El verdadero sentido de liderazgo está en la acción del que encabeza una institución, en su forma de pensar, en las acciones que planifique con sus compañeros porque no podemos hablar de cambios educativos si no cambiamos de forma de pensar, si no votamos esos viejos esquemas administrativos convertidos en caparazones impenetrables los cuales le daban todo el poder al líder para convertirse el héroe educativo. Como dice el auto del concepto citado la misión del verdadero líder es enseñar a pensar a sus compañeros a que como agentes de cambio, ellos también pueden realizar innovaciones que nos lleven a lograr una educación de calidad sin tener que recurrir al director, ya que como es sabido en maestro maneja su aula de forma independiente, lógicamente sin salirse de un marco legal.



En su obra *El Liderazgo de la Calidad*, (Álvarez y Santos, 2002, 47), definen al liderazgo como: *“Aquella capacidad que posee la persona para convencer y conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo”*.

La misión del líder educativo según esta concepción es dedicar su tiempo completo a buscar estrategias para implementar nuevos ambientes de trabajo educativo en los cuales se llegue a la meta de potencializar el trabajo docente, dando al maestro la libertad y orientación necesaria para usar estrategias que le conviertan al estudiante en un buscador práctico de sus aprendizajes, con lo cual el proceso de enseñanza aprendizaje será una experiencia significativa y durará para siempre.

Para convertirse en este tipo de líderes debemos considerara que la aventura de dirigir instituciones educativas son experiencias extremadamente agradables y no como hasta hace poco tiempo atrás, los directores eran los únicos expertos en organizar la escuela y por su aprobación pasaba todo lo que debía hacerse; hoy un liderazgo debe estar encuadrado y basado en dimensiones que impulsarán a conseguir la verdadera satisfacción de quienes están involucrados en la educación.

Podemos distinguir algunas dimensiones que un buen líder tendrá que desarrollar para realizar una gestión administrativa; una dirección planificada que contenga una misión institucional con características de aprendizaje de trabajo en equipo basado en la institución de valores educativos para la formación personal del estudiante como futuro que le dé un perfil de un verdadero líder social con pensamiento democrático y de superación.

El trabajo del directivo debe ser desplegar una verdadera red de actividades perfectamente planificadas y coordinadas en la que se articule todos los insumos para lograr un verdadero sentido educativo y sobre todo que llegue la escuela a constituirse en un ambiente de relaciones interpersonales aptos para el bienestar personal, los mismos que sean dignos de reproducirse fuera de la institución.

La formación profesional de un líder debe estar basado en competencias como saber orientar, asesorar y apoyar perfectamente el desarrollo del trabajo docente dentro de la institución educativa, especialmente los programas curriculares; es decir, se convertirá en un experto administrativo y asesor en el desarrollo de las

diferentes formas de aprender y además que sepa manejar todo el sistema innovador de la actualidad, el liderazgo toma una connotación diferente si se dice que en el aula el maestro es guía de sus alumnos, el director o administrativo se convierte en líder, en experto y en guía de sus subordinados para que los objetivos se lleguen a concretar como lo deseamos.

Aquí debemos hablar de la dimensión de interrelaciones, aunque es demasiado obvio que un buen líder para que ese trabajo sea eficiente debe hacer lo posible para desarrollar un ambiente positivo y organizado por medio del cual se llegue a conseguir una ejecución armónica del trabajo docente, sabiendo que la gente (maestro) trabaja más a gusto cuando ve que su accionar es valorado por el administrador; esto quiere decir que la primera estrategia de administración será la utilización del diálogo y el reconocimiento como medios demostrativas de satisfacción seguido de una afectiva interrelación social van constituyéndose en un pilar fundamental del desarrollo y crecimiento institucional, este aspecto le dará al líder la oportunidad de ejercer con “valentía” y con honestidad una verdadera autoridad democrática, característica de los líderes de los últimos tiempos.

Vale la pena mencionar también que en el perfil del líder debe haber la cualidad de ser un verdadero evaluador de la labor educativa con el objeto de buscar medios estratégicos para mejorar el rendimiento tanto del maestro como del estudiante, sugerir formas de llevar un paralelismo entre lo que enseña el maestro y lo que saben los estudiantes y por lo tanto ganar prestigio institucional en la sociedad en que presta los servicios educativos.

Con líderes con el perfil antes mencionado tendremos instituciones educativas que tengan la mirada fija en ser conquistadores del futuro, que se cumpla en la práctica el verdadero axioma de la educación, dar a la sociedad personas preparadas para desarrollar verdaderos cambios que los lleven a encumbrarse hacia la verdadera realización humana; nuestra misión como maestros y líderes que transformen a nuestro trabajo en una actividad creativa y creadora se habrá cumplido con toda calidad basado en el entusiasmo de ser maestros y líderes educativos que tengan como fin último la perfección y competitividad.

Concluiré diciendo que los verdaderos líderes educacionales son aquellos que ponen sobre su propia persona en trabajo coordinado y efectivo de los demás de su grupo trata de orientar para que formando un gran equipo de trabajo realizar las

acciones adecuadas para ejercer su docencia en un mundo apto para el desarrollo personal y espiritual. Que los primeros beneficiados de nuestra intervención queden satisfechos con los conocimientos obtenidos porque son los medios que les servirán de base para impulsarse a la conquista de una sociedad plagada de nuevas y desconocidas transformaciones que le obligan a tener conocimientos profundos en todos los ámbitos.

Para esto el líder y sus colaboradores debemos tener bien claros nuestros objetivos, estar conscientes de que nuestra labor no es fácil y así como existen otras profesiones que requiere de un trabajo sistematizado para ser productor de cambios mentales y sociales, que en nuestro trabajo también se desatan turbulencias que pueden obstaculizar y empañar nuestra labor docentes; es cuando reafirmamos nuestra preparación profesional, social y personal para convertirnos en guías de todos aquellas personas que se acercan a nosotros con ansia de tener conocimiento de la verdad.

Sólo así demostraremos que verdaderamente nuestro trabajo como docentes y directivos tiene un significado especial en nuestra vida, que se ha convertido en nuestro proyecto de vida y que es la razón por la que nos preparamos para desarrollar esta tarea tan difícil socialmente pero tan reconfortadora a la vez, sabiendo que estamos forjando las bases de la sociedad futura e incierta en la cual triunfarán los que están preparados en su totalidad; es decir, corporal y espiritualmente.

Una definición sobre **líder educativo** es el que a continuación cito, que fue extraído de internet (disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Líder](http://es.wikipedia.org/wiki/Líder), investigado el 20 de julio del 2011 a las 12H50), Que en su texto dice: "Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Persona que tiene una visión y una seguridad poco usuales, la capacidad de lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población".

Realizando un análisis de esta conceptualización nos damos cuenta que le catalogan a un líder como la persona que con su capacidad de dirigente guía a los

demás hacia una meta que todos quieren llegar para lo cual les muestra el camino, él mismo se convierte en un agente estimulador, atractivo haciendo que los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en el desarrollo de todo el proceso. Así un líder no se convierte en el jefe del equipo de trabajo sino una persona que se siente comprometida para llevar adelante el destino del proyecto educativo que una institución tiene planificado desarrollar.

Para cumplir con su misión un buen líder desarrolla la característica de recibir sugerencias ya que sus compañeros que trabajan junto a él podrían tener una estrategia magnífica para mejorar el proceso educativo; es decir, tiene una mentalidad abierta para receptar otras ideas que le ayuden a conseguir una mejor calidad educativa, está dispuesto a aceptar las críticas constructivas que puede surgir del equipo de trabajo.

Para que el equipo desarrolle su trabajo con entusiasmo un buen líder debe valorar el desempeño grupal, llegando inclusive a estimularles de alguna manera ya que al sentirse importantes serán mucho más productivos, es necesario mantener durante el trabajo la concentración necesaria y sobre todo cada cierto tiempo ir evaluando el proceso para ver si las metas y misión se están desarrollando y cumpliendo de acuerdo a lo previsto

A los líderes los diferencian la capacidad de organización grupal, la disponibilidad para conversar con los miembros de su equipo y establecer el tono de trabajo, capaz que sientan su presencia en todo momento, aunque no esté físicamente ya que la función que desempeña lo mantendrá fuera del alcance de los demás pero los otros sí estarán en la capacidad de resolver problemas cotidianos sin la presencia del líder pero con la convicción de tener la certeza de hacer bien las cosas.

El líder tiene un pensamiento de inclusión en el cual la parte más importantes es la presencia y trabajo de los demás para que se logre una cohesión y crecimiento del equipo de trabajo, tiene en mente que no está solo para realizar su trabajo y que el trabajo compartido es mucho más fructífero, al trabajar en equipo siente menos peso en sus funciones e incluso se puede delegar responsabilidades como estrategia para cubrir en su totalidad la supervisión sabiendo por otro lado que está respondiendo a los intereses y necesidades de los otros, ampliando sus metas y fortalezas.

### 2.2.2. Perfil de liderazgo.

Tomando en consideración estas definiciones sobre la calidad de un líder y observando a éste desde diferentes ópticas, estoy en la capacidad de conceptualizar un perfil de liderazgo de la siguiente forma: Un líder es la persona que encamina la ejecución de objetivos comunes, mediante el desarrollo de determinados valores que le dan capacidades especiales para llevar tras de sí incondicionalmente a sus seguidores y de tal forma que puede transmitir su mensaje de una manera clara, organizada y ser capaz de emitir criterios convincentes y sin contraposición; Al respecto Nelly Flores Ortega(2006), en su monografía sobre liderazgo educacional expone las siguientes características como perfil de un buen líder:(disponible en: [org/wiki/Líder](http://org/wiki/Líder), investigado el 20 de julio del 2011 a las 12H50)

- ☞ Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- ☞ Capacidad de fijar metas en el desempeño de sus funciones y alcanzarlas.
- ☞ Capacidad valorar y dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- ☞ Capacidad de aceptar la responsabilidad de cada miembro de su equipo en forma individual.
- ☞ Capacidad para buscar, encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea eficaz en su trabajo.
- ☞ Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso tanto en forma personal y de su equipo de trabajo.
- ☞ Capacidad de convertir cada situación cotidiana en una experiencia significativa y útil para sus objetivos.
- ☞ Capacidad de entender el uso del poder en bien del grupo y no personal.
- ☞ Capacidad para aceptar una posición de poder sin renunciar a ciertas restricciones.
- ☞ Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- ☞ Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- ☞ Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- ☞ Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- ☞ Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- ☞ Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- ☞ Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad en que se desarrolla una institución educativa.

### **2.2.3. Funciones del liderazgo educacional.**

La función de ser líder como hemos analizado es muy compleja, por lo que es necesario compartir el trabajo con los compañeros; mediante un proceso de educar al grupo para obtener el máximo rendimiento es la base del éxito administrativo, este paso nos da la oportunidad de dar y recibir retroalimentación sobre los conocimientos, aquí podemos hablar de una descentralización de funciones y la no dependencia de fórmulas sino de criterios frescos sobre la el proceso de administrar, con lo cual se convertirá en un experto en tres dimensiones de la administración productiva:

- a) Dirigir equipos de trabajo.
- b) Preparar a otros en el trabajo.
- c) Asesorar.

La primera función la de dirigir equipos de trabajo, aquí es necesario que el líder organice y planifique una agenda de actividades, ser democrático en las oportunidades para participar en el desarrollo del trabajo y las opiniones de cada integrante del equipo, en las sesiones la formulación de preguntas deben ser apropiadas y acordes al tema que se está tratando, se convertirá en un sabio para afrontar la diversidad cultural que tiene a través de sus colegas, ya que cada persona proviene de diferentes hogares y tiene distintas formas de pensar, debe tener la capacidad de resumir lo más interesante de una reunión para lograr cristalizar el consenso buscado para conseguir buenos resultados.

Cuando hablamos de una planificación de la agenda de trabajo nos referimos a que un buen líder prepara con anticipación las actividades y temas que se tratarán en una junta de trabajo la misma que deberá ser entregada con anticipación para que los demás se enteren de los temas a tratar y preparen sus intervenciones; su función es ofrecer a todos los participantes la oportunidad de participar en la sesión con opiniones y sugerencias ya que debemos asumir que todos los miembros del grupo tiene algo con lo que puedan contribuir para que una sesión sea productiva y se tomen las mejores decisiones. Pero como en circunstancia de esta índole pueden existir distorsiones y malos entendidos el líder debe ser capaz de mantener el máximo control de todos los miembros del grupo y sobre todo tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir.

Una apropiada manera de interrogar sobre algún tema será la herramienta más efectiva del liderazgo educacional para lo cual deberá desarrollar la capacidad de hacer preguntas y el momento adecuado. Un líder debe saber que existen dos tipos de preguntas adecuadas en estos casos, las que solicitan apoyo y las abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta.

Otro timón de un buen liderazgo es saber que existe en su grupo diversidad de criterios con los que debe buscar consensos para buscar la manera de que el grupo reconozca tales diferencias pero que estén dispuestos a unificar ideas lograr éxito en el trabajo, se necesita el liderazgo para saber resumir los puntos de vista unificarlos y sacar las conclusiones respectivas con calidad y valederas para la institución, esta es la verdadera función de dirigir equipos de trabajo con criterios diferentes.

Una segunda función es ser capaz de **preparar a los miembros de su equipo** para un desarrollo adecuado del trabajo, lo que significa que debe guiar a los demás para que reconozcan las oportunidades que tienen para perfeccionar su desempeño profesional en el momento ideal utilizando un previo diagnóstico de las capacidades, de las formas de desarrollar su labor, de los medios que utiliza para lo cual ofrece sugerencias para mejorar en trabajo con la optimización efectiva del tiempo y materiales. Desde esta perspectiva un buen líder se convierte en un experto de la observación ya que debemos hacer conciencia que no se puede ayudar a ninguna persona si no se tiene el talento de valorar el comportamiento individual de cada persona.

Como complemento de la afirmación anterior el líder está en la posibilidad de suministrar las sugerencias más adecuadas para un mejor rendimiento en el trabajo. Es importante que para terminar con una buena preparación en el trabajo, los líderes conviertan a la institución en un ambiente de apoyo y desarrollo humano que facilite la resolución adecuada de los problemas.

La tercera función de un buen liderazgo institucional es la de convertirse en un **asesor**, sabiendo que esta característica puede darse en todos los ámbitos profesionales e incluso personales para que los otros sepan cómo actuar y resolver problemas en forma adecuada utilizando medios estratégicos, como por ejemplo el diálogo, Las personas en nuestro ambiente profesional experimentamos diferentes

problemas personales, sociales, familiares, estructurales, etc. Que pueden afectar la estabilidad emocional y por ende se afecta el desempeño del trabajo, en estos momentos es cuando un buen líder debe darse cuenta e intervenir de la manera más adecuada para ayudar en estas circunstancias demostrando que no es solo un líder sino un amigo que está presto a asesorar para lograr salvar estas dificultades, restableciendo inmediatamente el normal desarrollo de las actividades.

Un verdadero asesor procura mantener la intimidad de casos extremos, desarrolla la capacidad de saber escuchar atenta y solidariamente los sentimientos y los problemas de los demás, sabe en qué momento debe emitir sus consejos y su asesoramiento con el objetivo de ayudar en la solución del problema e incluso va más allá al sugerir ayuda profesional si el caso lo requiere.

Es innegable que los buenos líderes incluso en algún momento se convierten en consejeros para lo cual deben desarrollar capacidades como la buena escucha, crear ambientes confiables, ser buenos asesores, ponerse en situaciones de los demás, compartir experiencias, ayudar a buscar ayuda si va más allá de sus potencialidades. Entendemos con este análisis la gran importancia y lo difícil de ser un verdadero líder institucional, no es simplemente dirigir actividades sino desempeñarse a la perfección en todos los ámbitos sociales y personales del grupo; para esto los verdaderos líderes deben forjarse día a día mediante una adecuada preparación personal, social y tecnológica.

#### **2.2.4. Tipos de liderazgo.**

Ya hemos hablado muchísimo de las características que deben tener las personas para desarrollar un buen liderazgo institucional, pero en la investigación realizada por Antonio Mazacón Contreras, distinguimos algunas diferencias que lo llevan a distinguir ciertos tipos de líderes, que a continuación describimos (Mazacón: 2003, pp. 64)

##### **2.2.4.1. Liderazgo carismático**

Es cuando un líder tiene la capacidad de establecer una relación emocional y valores entre él y el grupo mediante las acciones que realiza en el diario convivir profesional utilizando estrategias de cambio de comportamiento para lograr la



innovación y el logro efectivo de las metas propuestas. Este líder es capaz de darse cuenta de las deficiencias que existe en la institución educativa y las necesidades de insertar nuevos cambios para formular una nueva visión educativa.

El líder carismático debe concienciar la importancia de la visión institucional utilizando como medio estratégico una buena comunicación verbal, la fe y confianza en él para lo cual asumirá riesgos personales, demostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal sino una total dedicación a la causa y al trabajo. Y finalmente un liderazgo carismático se demuestra cuando el que ejerce la función evidencia un carisma, una inspiración, una estimulación intelectual y consideración individualizada.

Un líder carismático con su comportamiento imparte lealtad y respeto hacia la institución con la capacidad de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se entiende por la misión con oportunidades de crecimiento personal y la creación de una cultura institucional y la sensibilidad ante las posibilidades y amenazas con los cuales se enfrenta la institución en el camino para formar aspectos competitivos.

**2.2.4.2. Liderazgo calichin'g.-** Este tipo de autoridad basa toda el desarrollo de su accionar en el crecimiento profesional de sus colaboradores, lo que le da la oportunidad de que se impliquen directamente y con gran interés en sus proyectos de futuro institucional de forma cualificada y como colaboradores incondicionales para lograr los objetivos propuestos.

**2.2.4.3. Liderazgo afiliativo.-** Se caracteriza por el interés del líder en crear un buen clima social en la organización educativa de tal forma que los docentes se impliquen afectivamente en el desarrollo total y creativo de los proyectos planificados. Para estos directivos es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo mediante el desarrollo de relaciones fluidas para consolidar una estrategia apta para la resolución de los conflictos internos.

**2.2.4.4. Liderazgo autorizado.-** Aquí el líder o directivo centra su trabajo en adquirir un prestigio para lograr que los integrantes de las instituciones educativas los sigan ya que se dan cuenta que les proporciona visión institucional positiva a largo plazo que les da seguridad en el desarrollo de sus actividades.

**2.2.4.5. Liderazgo educacional.-** Esta constituido por una gestión centrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la utilización de medios profesionales como: el asesoramiento, la orientación, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que se logren resultados de calidad con relación al éxito académico; este liderazgo implica una concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del estudiante, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral en valores, por lo que se detectan en este proceso dos conceptos: el proceso de enseñanza en sí y el proceso educativo integral. Se caracteriza por ser una gestión integradora entre las familias, los profesores, los estudiantes, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo.

También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora, se amplía su administración hacia lo exterior de la institución vinculando a los dirigentes sociales con el trabajo educativo con el fin de lograr una integración total.

**2.2.4.6. Liderazgo transformador.-** Esta clase de liderazgo se caracteriza por la capacidad que tienen las personas que dirigen las instituciones para producir cambios sustantivos en el desarrollo de su trabajo en diferentes ámbitos de su gestión como en la visión y misión institucional, las estrategias que se utilizaran para cumplir con el objetivo trazado y la cultura de la organización que se desarrollará como producto de la capacidad personal de los integrantes del equipo de trabajo.

Otra característica de este liderazgo es lo referente a las innovaciones en los productos y las tecnologías, específicamente al analizar y controlar las acciones específicas de los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos. De esta manera logramos concentrar cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones positivas con mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para conseguir un proceso de cambio; este tipo de liderazgo está fundamentado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder. (ÁLVAREZ: 2002, 42).

**2.2.4.7. Liderazgo transaccional.-** Como su nombre lo dice se base es la transacción, en la que el líder reconoce las necesidades les ofrece satisfacerlas a cambio de que cumplan su trabajo con efectividad mediante la concesión de premios por su desempeño laboral, existiendo un beneficio del líder ya que ellos cumplen con las tareas.

Los directivos con este perfil tienen una visión en el presente, dándose una característica muy particular que es conseguir que la institución educativa funcione con eficiencia y sin problemas. Además resalta una personalidad de excelencia en el desarrollo de funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, generalmente se concentran en los aspectos impersonales de los trabajos a ejecutarse, puede en cierto momento llegar este tipo de administración a ser efectivo cuando los líderes explican con claridad lo que esperan de sus subordinados lo que hace que se reafirme la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades mejora la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, no debemos olvidar que la realidad actual, donde el éxito institucional depende de los cambios continuos, los líderes eficaces deberían utilizar otras estrategias de liderazgo.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder.**

Llegar a obtener diferencias entre estos dos términos es realmente difícil si no partimos del análisis de las concepciones científicas de lo que es líder y directivo para no caer en la tarea de clasificarlos en categorías, demos estar conscientes que una persona al ser directivo puede ser líder, mejor dicho el reto de un directivo es llegar a ser un verdadero líder que guíe eficientemente al grupo de personas que dirige, en forma global diremos que un directivo es la persona que realiza acciones para dirigir, en cambio el líder guía a las personas enseñándolas a resolver problemas que surgen en el transcurso del trabajo; se dice que existen líderes y directivos en cada grupo de trabajo, el análisis y exposición de mi trabajo se basa en los conocimientos científicos obtenidos en la revisión bibliográfica de diferentes autores así como el uso de los medios tecnológicos.

Realizaremos un análisis comparativo de conceptualizaciones de los dos tipos de administración educativa con el objetivo de encontrar las diferencias entre estos dos

términos asignados a las personas que dirigen las instituciones educativas; iniciaremos con el término directivo:

Es la persona que asume la rectoría de una institución educativa oficialmente para administrarla en condiciones muy particulares con un rol y responsabilidades ajustados a los paradigmas de administración actual según las nuevas exigencias de las leyes, para proponer proyectos que dinamicen la actividad educativa, pero lamentablemente se ha visto con el transcurrir de la vida institucional que este carácter de exigencia muere en los papeles y quedan olvidados en un escritorio. Lamentablemente la experiencia nos dice que la gestión de un directivo son actividades aisladas que dan poco sentido a la pertinencia educativa, tiene un carácter débil para aplicar las leyes, por más que exista un buen equipo de trabajo si no tiene alguien que lo encabece es un barco sin dirección llegando a perder el rumbo para lograr conseguir los objetivos.

Un líder es la persona que induce, orienta guía; se gana el respeto con trabajo y sin imposición asumiendo el compromiso en una adecuada dimensión llegando a hacer una gestión exitosa para establecer la marcada diferencia que existe con respecto al directivo. Se da una estilo de trabajo propositivo sustentado en la afirmación del perfil de liderazgo eficaz y como consecuencia viene la autoridad y poder dentro de un escenario de transformación institucional hacia un ambiente de mejora significativa de los procesos de enseñanza y la práctica de la gestión.

Otro concepto bien fundamentado dice: “Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto” (Palomo: 2007, 4ta ed.)

Estamos adentrándonos en la capacidad que tiene cualquier persona pero que la aflora en el momento de tomar como responsabilidad el guiar un grupo de personas con el objetivo de cumplir las metas con calidad, utilizando la capacidad personal para enseñan a realizar las cosas con responsabilidad mediante la creación de ambientes positivos basado en la actividad grupal, el trabajo en equipo, la participación de todos, un líder no puede desempeñar efectivamente su tarea sin entender que no es el jefe sino una persona que está comprometida al desarrollo de

los demás miembros de las instituciones, con la mirada en el cumplimiento efectivo de la misión institucional y la obtención de los objetivos.

Una definición más de directivo manifiesta: *“En el sentido moderno del término, la autoridad se ha definido de varias formas: como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento”* (Peabody: 1975).

Como podemos ver la diferencia que existe entre un directivo y un líder en este concepto es evidente ya que se le concibe al directivo como una autoridad con capacidad de imponer su poder por medio del derecho a ordenar, aquí se consideran dos roles muy bien diferenciados; la de la superioridad y la subordinación, el primero desarrolla su autoridad mediante la imposición de órdenes y el segundo grupo cumple fielmente en mandato emanado desde la autoridad superior, no existe un contacto entre los dos niveles.

Se evidencia claramente el rol que desarrolla un directivo que impone órdenes, que tiene el criterio que las cosas para que se hagan bien deben estar supervisadas a cada instante por su presencia, y que sólo así los subalternos cumplirán a cabalidad su trabajo, no le interesa el ambiente de trabajo sino el cumplimiento de la tarea al pie de la letra, existe una especie de egocentrismo administrativo.

Este tipo de administradores educativos son producto de un paradigma conductual centrado en el trabajo totalitario de la persona que dirigía, tomaba en mismo rol del maestro en su aula que se encargaba de hacer todas las cosas de acuerdo a sus criterio y a su punto de vista supuestamente para las cosas sean bien realizadas, el rol de los demás integrantes de la comunidad educativa se transformaba en el fiel cumplimiento de las órdenes emanadas desde la dirigencia, era un tipo administrativo frío separado de la realidad social, con una única meta en cumplimiento fiel del trabajo, el cual debía realizarse perfectamente bien sobre todas las cosas y sin importar las condiciones humanas.

Lamentablemente a pesar de ser un modelo que se dio hace muchas décadas atrás, en algunas partes de nuestra país, especialmente en las zonas rurales todavía

persiste este tipo de administración, la misma que se caracteriza por tratar de cumplir a como dé lugar un horario de trabajo y nada más, para lo cual los directivos imponen sus criterios sin darles oportunidad a los demás para opinar, analizar y sugerir procesos que cambien la realidad social de una institución educativa, no hay oportunidad de superación personal, educativa, peor aún en el ámbito social.

La enciclopedia libre ([es.wikipedia.org/wiki/Líder](https://es.wikipedia.org/wiki/Líder), consulta julio de 2011, 14H20), define al líder como: “La persona que, en un grupo organizado, toma las decisiones, influye y dirige la acción” Esta definición claramente diferencia el rol de este dirigente al decir que es una persona que organiza al grupo toma decisiones en base de los consensos para llegar a cumplir la meta que es la excelencia, con la capacidad de influenciar positivamente en los demás de tal forma que el trabajo se desarrolla responsablemente y con entusiasmo lo que les llevará a conseguir los objetivos en un tiempo muy corto. El líder está considerado como la persona con una cualidad poco usual que se caracteriza por conseguir las metas institucionales basándose en el funcionamiento del grupo como un equipo de trabajo en el cual todos dependen de todos, tiene en mente la misma visión y la seguridad de conseguir sus propósitos, el trabajo se desarrolla en la más absoluta libertad para tomar decisiones sin la concurrencia del líder sobre la marcha.

El líder es la persona que enseña a los demás las estrategias más adecuadas para aplicar estrategias adecuadas cuando sean necesarias para optimizar el tiempo y recursos, los educadores están seguros que su trabajo será aprobado por el que les guía y no tienen por qué pedir su opinión, tiene la capacidad de realizar autónomamente la tarea ya que fueron asesorados de antemano para ejecutar de la mejor manera la tarea que depende de su cumplimiento, al establecerse esta característica en el grupo la presencia del líder para supervisar es innecesaria, esto no quiere decir que él desaparece del escenario de la educación como protagonista, sino se convierte en el faro que ilumina desde lejos el quehacer educativo, es el que orienta y no dictamina lo que se debe hacer, es el que observa y valora el trabajo de los demás, es el que sugiere estrategias y no el que realiza las actividades.

Luego de haber diferenciado claramente las características de un líder y de un directivo, que por cierto es bastante marcada estamos en la capacidad de, si cabe la expresión, “clasificar” en diferentes grupos a los directivos, lógico que para

enmarcarles en estos niveles debemos buscar características comunes entre las personas que dirigen la educación; (MAXWELL: 2002, 25) éstos son:

Los directivos **dictadores** que ejercen su función con justificaciones como: las cosas se hacen como yo digo porque soy la autoridad, convirtiéndose en una autoridad con carencia de argumentos validos, con un liderazgo sin recursos convincentes, que se de obligado a utilizar la fuerza para hacer efectivo su mandato, los objetivos no se cumplen o se cumplen a medias, esto hace que en los demás se vaya creando ambientes negativos, caracterizado por la falta de compromiso, desapareciendo la cohesión de equipo, se hace imposible fortalecer una cultura con ideales positivos y de trabajo con calidad.

Otro tipo de directivos son los llamados **burócratas** porque concibe la autoridad que tienen como consecuencia de la delegación que las condiciones políticas le han entregado para dirigir las instituciones. Es él llegó al cargo por medio de “las palancas”, su argumento para administrar una institución educativa hace que en la mayoría de los casos los integrantes de las instituciones educativas terminen realizando su trabajo no porque les gusta sino por miedo a que sus influencias lleguen a perjudicarles en su trabajo, este es un espacio de trabajo forzado en el que prima el interés del directivo y no el de los estudiantes.

Un directivo en su afán de cumplir con su trabajo supuestamente “bien realizado” puede entrar en un tercer perfil que es el **rector buenagente**: esta persona no administra como los directivos anteriores, se caracteriza por no concebir la real dimensión del significado de autoridad y poder, deja a los demás que hagan las cosas a su criterio sin ninguna guía hasta el punto que desaparece su autoridad y La institución comienza a marchar a la deriva pudiendo llegar en un determinado momento a colapsar, en este contexto educativo todos hacen lo que quieren lo que poco a poco irán creándose criterios de desconfianza que amenazarán la subsistencia de la institución, este tipo de directivo puede crear más conflictos que los casos anteriores.

Estos son tres tipos de directivo más acentuados que aparecen durante la ejecución de una administración educativa cuando no se tiene la capacidad de liderar el

sistema educativo, lamentablemente en nuestro país se dan muchos casos reales, en mi experiencia profesional he llegado incluso a ser administrado por personas con estas características que han hecho de la educación un ambiente desfavorable para el desarrollo de un aprendizaje significativo, podría decir experiencialmente que hasta llegan a convertirse en una barrera impenetrable con ese tipo de actitudes, que por defender muchas veces su puesto llegan a realizar cosas inapropiadas para la jerarquía que ostentan en el sistema educativo.

Resumiendo lo antes expuesto podemos manifestar que existe una gran brecha diferencial entre lo que es un directivo y lo que es un líder, sólo basta citar dos palabras: directivo es la persona que dirige y en cambio líder es aquel que guía a los demás hacia la consecución efectiva y práctica de los objetivos institucionales, trabajando en equipo y con la mirada en el desarrollo social, es la persona comprometida con la sociedad.

El sistema educativo actual debería realizar un verdadero escogitamiento de las personas que vayan a liderar la estructuración de los cambios sociales actuales para dejar como herencia a las futuras generaciones, instituciones dignas de llevar a cabo la misión formadora de mentes y espíritus humanos, que tengan como base una sólida formación académica para poder enfrentar a los retos que la tecnología impone.

#### **2.4. Los valores y la educación.**

Abordar este tema para realizar una investigación es sumergirnos en un fantástico mundo en que todo parece imaginativo, y es que los el término “valores humanos” a simple vista solo es dos palabras pero lo que muchos no sabemos es que engendra un significado amplísimo que involucra a la vida misma del ser humano frente a los demás, tener valores es cuestión inclusive de cultura ya que si los integrantes de una sociedad cultivan valores éticos, morales, esa sociedad será reconocida; pero si sus integrantes dejan a un lado este perfil es la misma sociedad quien sufre las consecuencias, y es inevitable y urgente la necesidad de mirar hacia procesos que tengan por objetiva la reimplantación de los valores.



He aquí la misión de la escuela y en general de la educación, fijarse metas que nos lleven a insertar en el currículo materias que tengan como misión en desarrollo de esta verdad de convivencia humana; y es que es necesario porque si analizamos la realidad social actual existe mucha introducción de antivalores que están afectando en gran porcentaje la convivencia social; como dice (Chavarría:2007, 57) en su obra Educación en el Mundo Globalizado, a nivel mundial parece haber ansia de “volver a los valores”, analizaré algunos conceptos de valores.

“Los valores son el ser, están en él como rasgos que trascienden en ser mismo; son propiedades del ser” (Chavarría: 2007,57). Esto quiere decir que son cualidades innatas del ser humano que buscan en todo momento la superación del ser que los tiene, se manifiestan a manera de perfil de su personalidad y actúan en todo momento mediante las acciones que se realizamos en todo momento de nuestra vida; los valores se inicial a desarrollar en la familia como base principal de la sociedad, los valores manifiestan desde dos puntos de vista los rasgos físicos que comprenden lo material y lo espiritual.

Desde esta óptica entonces los seres valemos de acuerdo al cumplimiento de los valores y como la educación debe retomar esta característica, entonces mientras más estudie una persona, encontrará mejores oportunidades de conocimiento y por lo tanto tendrán todos los medios para constituirse en un líder de desarrollo social, poniendo al servicio de los demás su capacidad de desarrollo, por lo tanto trascenderá mas allá de la realidad, se constituirá en ejemplo y perfeccionamiento de la personalidad.

Una sociedad con instituciones educativas que formen a personas valores tendrá siempre la más grande oportunidad de desarrollo, ya que sus miembros serán personas con estándares de calidad y eficiencia, dispuestos a desarrollar su trabajo con calidad basándose en dar todo su esfuerzo, su capacidad técnica, la lealtad; características que lo llevarán a diferenciarse de las demás siguiendo una visión de superación tecnológica y socialmente.

La educación en valores según esta visión será aquella que inicie por pensar en cambiar su estructura, tomar los valores como punto de partida para su gestión de

desarrollo social, y sobre todo que se transforme en un espacio adecuado para un perfecto desarrollo humano, que entregue a la sociedad personas formadas en pensamientos críticos, de trabajo en equipo interdisciplinario y capaces de enfrentarse a los retos tecnológicos actuales, los dominen y que los transformen en medios para el desarrollo en el cual el único beneficiado sea él mismo, la familia y la sociedad en que se desarrolla como miembro activo del progreso social.

Entonces, el sistema educativo debe asumir responsablemente este tema de valores convertirlos en esencia mismas de su accionar pedagógico, los maestros debemos conocerlos a la perfección para enseñar, ya que no podemos transmitir a otros seres humanos algo que no está dominado por nosotros mismos, siempre teniendo en mente que la educación en valores no es algo momentáneo o lo que se aprende es lo último, es un aprendizaje para toda la vida ya que va con nosotros mismos, es nuestra guía, metafóricamente sería nuestra luz que nos ilumina para poder seguir avanzando en nuestro caminar.

Nuestra misión como educadores conscientes de esta verdad es darles a los estudiantes la sabiduría suficientes para que sigan desarrollando los valores en el resto de su vida como responsabilidad específica para lograr su perfeccionamiento como ser humano; aquí no debemos olvidar también la función que la familia tiene en la formación de valores, ya que es ahí donde en primer lugar se concretan los contenidos aprendidos en la escuela como institución creada socialmente para complementar la formación de las personas, especialmente en aspectos que rebasan la capacidad familiar.

Desde esta combinación familia-maestro, podemos dar una educación de calidad en valores, ya que la familia inculcará los valores desde su ámbito y espacio y el maestro los cimentará mediante el uso de tres causas prácticas: ejemplo, convicción y voluntad. Se convertirá en ejemplo cuando demuestre esfuerzo y vocación para desempeñar sus funciones con calidad y eficiencia, se habrá convertido en espejo de sus discípulos; la convicción se evidenciará cuando maestros y estudiantes desarrollen su enseñanza-aprendizaje con esfuerzo y creatividad para dominar el contenido; y la voluntad ocurrirá cuando todos los involucrados en el quehacer educativo inicien un cambio total en su personalidad reconociendo que los valores en educación nos dará la oportunidad para el triunfo y que es para toda la vida.

Seguros de que los valores son las estrategias para lograr la superación humana, los maestros convertidos en la base fundamental de la calidad educativa, debemos conocerlos y dominarlos llevando presente que la mística no solamente es enseñar sino educar en el aula, entonces tiene la obligación de perseverar en el ejemplo de virtudes. Debemos comprender que nuestra primera tarea es convertirnos en el modelo de perfeccionamiento personal, intelectual y social; para los que están junto a nosotros (los estudiantes) y de esta manera hacer realidad el fin último de una sociedad y de los seres humanos.

Recopilando información sobre los valores, tuve la oportunidad de encontrar el concepto de valores de (Frondizi: 1992) que en su texto dice: “Los valores son una cualidad **sui géneris** de un objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión”.

Realizando un análisis de este concepto podemos darnos cuenta que los valores son cualidades de calidad que dan un valor a los seres humanos y que su existencia y desarrollo tiene como base fundamental el criterio o la interpretación que realicemos las personas sobre la utilidad personal y social de ese valor; existe una conjugación armónica de varias cualidades como el deseo, el interés, la escala social que obtengamos en nuestra sociedad.

Desde esta óptica, la implementación de los valores en cada persona depende en un gran nivel de la valía atribuida por el sujeto o la persona, en común acuerdo a con propios criterios e interpretación, será producto de un proceso de aprendizaje, consecuencia de una experiencia anterior que le dieron satisfacciones, estará supeditado a la existencia de un ideal personal y social, e incluso se basará en el conocimiento esencial natural que terminará traspasando los límites del sujeto mismo en todo su ámbito personal, familiar y social convirtiendo a esos valores en medios estratégicos para un convivir pacífico dentro de la sociedad en que nos desarrollamos.

Ahora bien, desde esta perspectiva ¿Cuál es el rol de la escuela para fomentar los valores? Uno preponderante ya que si en líneas anteriores hablamos de conocimiento de la valía de los valores, sólo una educación sistemática podría cimentar dichos conocimientos no solamente en teoría sino con la práctica que los

maestros realicen dentro y fuera de la institución educativa, ya que los valores no son teoría sino acción, práctica de parte de los involucrados en la formación del ciudadano del futuro. Conviene pensar mucho en cómo educar en valores a un niño ya que esa interrogante tiene un profundo significado. Porque sería darle una orientación consiente a cerca del verdadero valor del valor; para que en el futuro sea una persona que sepa que la vida tiene un sentido, que lo reconozca y sepa como respetarla con dignidad, que es lo que todos los seres humanos nos merecemos.

Como dice (Vastos: 1996, 76) *“La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones”*. ¿Acaso esta cita no nos dice algo?... Claro que sí implícitamente nos da la verdadera razón de ser maestros y lo que debemos hacer con nuestros estudiantes.

Es un reto que nos hace el autor a los maestros e instituciones educativas, nos da un motivo para pensar en el verdadero rol que debemos desempeñar para dar una educación de calidad, para formar mentes destinadas al desarrollo humano y social mediante una interrelación “humana” con los demás individuos que nos rodean y de los cuales también dependemos en nuestro diario vivir.

Otro importantísimo concepto sobre educación en valores es el que a continuación citaré: *“Los valores son aspectos sustantivos que nos guían y se convierten en los puntales de las buenas costumbres, o sea, en la forma de actuar del hombre para con el hombre”*.(Izquierdo: 2004, 63).Tomando en consideración esta perspectiva de los valores, comprendemos que las instituciones educativas juegan un papel preponderante en la enseñanza de los valores, ya que su conocimiento y práctica nos permitirá vivir en total armonía consigo mismo y con los demás.

El hogar al inculcarnos empíricamente los valores nos inician una vida plácida, pero la educación al proporcionarnos científicamente el sentido de los valores nos da la oportunidad de madurar un sentido crítico de esta realidad personal humana, lo demostramos mediante acciones como el cumplimiento, la responsabilidad, la

reflexión, la toma de decisiones lo que nos permitirá tomar a la vida como un proceso creativo que nos conduce a la libertad.

Hasta hoy en las instituciones educativas el tratamiento de este tema se ha vuelto un problema ya que no existe programas estructurados como cualesquier otra materia para el conocimiento de los valores, más bien se dejó para que el maestro aborde estos conocimientos de acuerdo a su punto de vista y su creatividad, incluso no existe en los horarios de clases espacios para insertar los valores humanos, esto es una falencia educativa hoy en día que la sociedad sufre graves consecuencias por el poco o nada del desarrollo ético que si no corregimos a tiempo esta situación, podríamos pensar en un derrumbe social.

El mundo globalizado piensa muy seriamente en cómo retomar estos aspecto, el sistema educativo consciente de su rol de transformador social debe entonces buscar como una filosofía ética la formulación de objetivos que hagan realidad el tratamiento de los valores en las instituciones educativas como líneas de acción inmediatas, entonces, el maestro tendría a más de cambiar sus procesos de enseñanza con las nuevas tecnologías retomar también su rol de ejemplo y espejo en la práctica de valores que produzcan los medios para la formación corporal e intelectual (integral) del estudiantes; no quiero decir con esto que el maestro no tenga valores, lo que se dice es que los maestros no estamos tomando en serio la verdadera categoría dentro del ámbito personal de los valores.

El gobierno debe desde esta necesidad debería estructurar mallas curriculares con estrategias para promover los valores humanos en los educandos, un **algo** que permita orientar las actividades educativas correctamente dentro y fuera del aula que simiente una personalidad sostenida en un real sentido de las cosas para la vida del individuo. Y la escuela se convertiría en un medio para potenciar este algo necesario por medio de la entrega de información científica con técnicas adecuadas; es decir la educación llegaría a tener un como objetivo un principio y un fin de la gestión educativa, que sería la formación humana partiendo desde los valores.

Al hablar de nuevas estructuras educativas, tendríamos que reconocer que una educación bien planificada y dirigida se convierte en un proceso genérico de valores y acciones de los estudiantes frente a la sociedad, llegando a tomar conciencia crítica y constructiva, trazándonos un verdadero proyecto de vida futura basada en la

ética. Por lo que es necesario buscar un sitio para el tratamiento de los valores, quizá creando una asignatura específica que se convierta en un eje directriz y emanador de fortalezas para moldear la personalidad débil y espíritu endeble del estudiante con respecto a estos aspectos de la vida.

Cabe recalcar que en este cambio trascendental de la educación, el ambiente escolar juega también un papel significativo al convertirse en un espacio físico en el cual convergen todos los estímulos para desarrollar un modelo ambiental de educación en valores, cada uno con su rol determinado. Esto ayudará significativamente la potencialización en la conciencia del cumplimiento del rol como estudiante, recordemos que el hecho de cumplir de la mejor manera su trabajo como alumno es ya un valor, mucho más si el estudiante por sí mismo descubre y potencializa sus habilidades, destrezas y competencias para convertirse en una persona eficiente y con calidad.

Entonces, las instituciones educativas de la actualidad deben preocuparse en dotar a sus estudiantes de ambientes motivadores, con sentido de reflexión que influyan en la personalidad de acuerdo a su condición de vida; para esto los establecimientos educacionales deben estar situados en lugares libres de contaminación, en contacto con la naturaleza, en lugares que el color verde de las plantas nos inviten a la meditación, a la reflexión y al aprendizaje significativo. No debemos olvidar que un perfecto desarrollo humano se logra sólo cuando tenemos a nuestra disposición todos los medios suficientes para lograr esos objetivos.

Nuevamente debemos tocar en este proceso de educación en valores la actitud del maestro, ya que su rol es formar a su discípulo, como lo debe hacer, dándole respeto y convirtiéndose en su amigo diario para ayudarlo en su proceso de constructor de los conocimientos sin olvidar que su tarea se desarrolla con la práctica social como medio de agente socializador de enseñanzas, la intervención para salvar las dificultades serán con mucho tino de tal forma que se logra con sabiduría y al mismo tiempo firmeza una elevación del autoestima del estudiante para darle la potencialidad que necesita para aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje.

En muchas ocasiones he escuchado que el “alumno es lo que el maestro quiere hacer de él”, si un maestro es consciente de esta verdad y es éticamente formado, dará a los estudiantes una enseñanza basada en valores con un ejemplo vivo de convivencia armónica social, lo que contribuirá a un ambiente especial para la construcción de esquemas mentales, ya que nadie se educa por obligación sino en situaciones positivas en las que prevalezca la obtención de conocimientos basados en la satisfacción y utilidad.

Una institución que tenga como finalidad la enseñanza con fines utilitarios mediante la cimentación de los valores, es una entidad educativa que forja un destino positivo para los que llegan a ella deseosos de potencializar sus capacidades, por ello los maestros debemos comprometernos en ser dignos ejemplos de valores para convertirnos en los que José Martí decía: “La presencia de los grandes hombres da un deseo incontenible de imitarlos”.

Aquí vale la pena señalar también que la presencia de los directivos educacionales, es fundamental ya que ellos deberían plantearse objetivos institucionales en los que se evidencien una verdadera potencialización de los valores humanos en su gestión administrativa con características positivas, amables, de servicio, diligente, de trabajo en equipo con el fin de establecer un ambiente institucional agradable.

#### **2.4.1. Importancia de educarnos en valores.**

Aquí abordaremos temas que no pueden quedar al margen del conocimiento cuando hablamos de los valores y es que su importancia en la vida de los seres humanos le darán los recursos suficientes para tener un cabal conocimiento y una conciencia clara de la verdadera razón de una educación basada en la ética y la moral, el estudiante tomará conciencia de que una sociedad futura depende de él, de que el desarrollo personal sólo lo va a lograr cuando este verdaderamente preparado en el aspecto intelectual, social y hasta espiritualmente; porque los buenos valores potencializan su relación con lo supremo.

He aquí la urgencia de hablar de la importancia del estudio de los valores, ya que ellos nos darán una sociedad apta para la convivencia humana con características

de respeto, derechos y fraternidad; en la que los valores sean en gran medida el medio de desarrollo humano los mismos deben iniciarse en los hogares y fortificados en las instituciones educativas. No podemos negar que los valores se constituyen en perfiles personales frente a los demás que convierten a quien los tiene en seres atractivos e interesantes, al hablar de atracción no estamos adentrándonos en la parte física sino en el nivel de personas que apoyan al desarrollo social.

Los valores son importantes en la vida de las personas porque las acciones que desarrollamos con respecto a los demás nos ayudan a convertir a este mundo en un sitio inmensamente positivo para la vida con estímulos suficientes para entregar la verdadera razón de nuestra vida reflejada en la convivencia del diario vivir.

Los valores convierten a este mundo un espacio sin fronteras en que las personas disfrutemos a plenitud de la convivencia social y todos nos sintamos atraídos por un confort muy difícil de desprendernos; esta es la validez de los valores por sí mismos. Pero todo aspecto humano tiene sus características, y los valores no son una excepción, pudiendo apreciar entonces las siguientes características: los valores son lo que son y nunca cambian, no están condicionados a ningún hecho o circunstancia, jamás llegan a un punto de terminación de los valores, siempre existen en las personas en mayor o menor grado no se puede adquirirlos, adquieren su valor cuando las personas aprecian y desarrollan su presencia, son objetivos; es decir no necesitamos tener conocimiento sobre ellos para aprenderlos ya que están en nuestra personalidad lo que debemos solamente potenciarlos con nuestras acciones.

Existen valores que se pueden connotarles como morales, pero tienen creo yo, la misma importancia ya que nos ayudan a potenciar una coexistencia verdaderamente humana entre los seres vivos y que se encuentran al alcance de todos, mejor dicho los seres humanos nacemos con valores no podemos encontrarlos en libros sino potenciarlos mediante nuestra implicación con la realidad en que vivimos, (GARCÍA: 2006, 13) si no nos integramos al mundo que nos rodea para aportar a su desarrollo no podemos hablar de una importancia de los valores.



Si hemos revisado la importancia de los valores y cuándo se inician los mismos, debemos estar conscientes que si queremos una sociedad en valores se hace urgente la necesidad de iniciar trabajando con los infantes desde la casa desarrollando perfectamente el rol de padres y en la escuela los docentes desempeñando perfectamente su misión de “maestros”, y no digo de profesores sino maestros porque sólo en este nivel podremos educar a generaciones futuras.

#### **2.4.2. Estrategias educativas para fomentar los valores.**

En el mundo interminable de la educación en valores se ha demostrado que no solamente debemos enseñar cuáles son los valores ni tampoco cómo se debe aplicarlos, debemos desarrollar ciertas estrategias en el aula de clase. Las instituciones educativas deben fomentar con acciones controladas la ejecución de los valores entre los estudiantes, el maestro ya no es proporcionador de conocimientos sino guía del aprendizaje y desde ese accionar debe buscar las estrategias activas para que su aula se convierta en un ambiente generador de potencialidades sociales, para que los resultados de estas actividades sean productos verdaderamente dignos de considerarse transformadores de formas de pensar; para lo cual citaremos lo que manifiesta Rogelio Soto; sobre las estrategias a desarrollar en el aula como medio de interrelación social humana. “Las estrategias que un maestro y los padres de familia deben desarrollar en el aula y en la casa respectivamente se resumen en las siguientes” (SOTO: 2006, 6).

- ↳ El maestro y los padres de familia deben convertirse en modelo, tratando a los chicos con amor y respeto.
- ↳ Fomentar que en las aulas los alumnos se cuiden y se respeten los unos a los otros.
- ↳ Crear un ambiente en casa que favorezcan el cuidado y respeto de los padres para con los hijos, de los hijos para con los padres y de los hermanos entre sí.
- ↳ El uso de reglas morales como oportunidades para ejercer el autocontrol.
- ↳ La práctica de la disciplina moral, y nunca el uso de la violencia física ni psicológica.

- ↳ La creación de un clima democrático en el aula o la familia, donde exista la participación de los estudiantes o hijos al establecer normas de convivencia y en la toma de decisiones.
- ↳ La enseñanza de valores a través de los contenidos curriculares, utilizándolos para examinar las consecuencias morales que se derivan.
- ↳ El desarrollo de la conciencia de superación y no de competencia, en el ámbito personal.
- ↳ La estimulación de la responsabilidad académica de los estudiantes.
- ↳ La promoción de la reflexión moral a través de las lecturas, discusiones, debates, programas de televisión, etc.
- ↳ Enseñanza de resolver conflictos interpersonales, utilizando el diálogo como medio de entendimiento.
- ↳ Enseñarles que los estudiantes e hijos asuman responsabilidades en el aula y casa que estén al alcance de sus posibilidades.
- ↳ Crear un ambiente positivo hacia los valores morales para que los estudiantes no los vean como una carga más.
- ↳ Fomentar con mayor grado la participación de los padres en la educación de sus hijos de forma coordinada con sus profesores.

Como conclusión de estas estrategias, se puede hablar de un triángulo educativo en valores: la familia, la escuela y la sociedad, cada uno desarrollando roles coordinados con el único objetivo de hacer de nuestros niños verdaderos ciudadanos conscientes que su intervención social debe procurar el desarrollo de su familia, comunidad y país. Es una educación en la práctica en la cual no podemos decir a los estudiantes lo que tiene que hacer sino que actúen en concordancia con las virtudes humanas, con la cotidiana actuación poniendo primero estos principios y valores para al final lograr generar un perfil de verdadero ser humano.

Las reformas a los sistemas educativos nacen por que los modelos establecidos ya no responden positivamente a las nuevas necesidades sociales de los niños y adolescentes de la actualidad, entonces es inevitable la urgencia de reformar el sistema introduciendo nuevas formas de enseñanza que abarque la integridad personal del estudiante y que lo lleve a pensar de otra manera. En esta realidad debemos centrarnos en nuestro campo, la educación, para interrogarnos cómo

lograremos darles a los educandos la magia para conseguir el “bien común”; ya que la educación debe convertirse en el pilar básico de la dotación de los valores frente a la vida mediante una transformación de su doctrina educativa. (MEC: 2011, 14)

Transformar al niño actual en un hombre del futuro con capacidad de decidir su propio destino es el reto de la educación para lo cual esos seres humanos deben encarnar en sus comportamientos cotidianos determinados valores que les permitan realizar una verdadera convivencia social en la cual se convierta en un paradigma de los futuros niños mediante la trasmisión de valores que hoy los hicieron suyos. Desde la perspectiva de la autora del documento, los valores son elementos que se encuentran en las personas que los dotan de una capacidad para desarrollar fines morales, estéticos y religiosos que deben ser adquiridos con una constante práctica, pero la reforma curricular lo que hace énfasis es en el desarrollo de los que orientan la conducta humana hacia la realización del bien moral y como consecuencia una armónica convivencia.

Pero es necesario dar una mirada a la realidad actual del medio en que se desarrolla el niño o la niña, en que los medios de comunicación o tecnológicos han invadido inconteniblemente y su influencia va más allá de lo normal, esto es un reto mayor para la educación en el momento de tratar de inducir al niño hacia los valores creando ambientes en los que les de la capacidad de ser críticos con respecto a la información que reciben; es menester entonces trabajar en los pobres valores ya existentes o con los que trae el niño, fortalecerlos y convertirlos en la columna vertebral del saber, pero esta tarea no es fácil ni tampoco solo de la escuela, es a nuestro criterio un trabajo mancomunado y consensuado de toda la sociedad en la que la escuela es una partecita que sin la ayuda de los otros niveles sociales no podrían hacer grandes cosas.

Es esta la razón por la que se habla de los valores como ejes transversales y no como un área específica, que se desarrollan diariamente en todas las acciones desarrolladas por los integrantes de la comunidad educativa, ya que los valores experimentados en la vida calan muy hondo convirtiéndose en el más acertado medio para la transformación personal y social de los seres humanos, ya que el hombre del futuro para ser un verdadero agente de cambios trascendentales

depende de la educación que hoy reciba, especialmente de los valores que se establezcan en su personalidad.

Al hablar de la importancia de los valores debemos tener presente lo que dice el Coronel Cobo “Hoy podemos encontrar jóvenes que piensan como viejos y muchos viejos que son jóvenes en comportamiento y pensamiento” (COBO: 2002, 54). En su libro nos hace una profunda reflexión sobre la actitud actual de la juventud, la vida de la nueva generación no es más que un simple pasar de tiempo realizando cosas insignificantes cuando deben estar preocupados por conocer la verdadera razón de su permanencia como miembros de una sociedad y su compromiso de ser parte de la vida social con decisiones y acciones que los lleven a descubrir su propio talento.

Lo que debemos aprender fundamentalmente es que para llegar a conseguir lo que deseamos, tenemos que buscarlo con nuestro propio esfuerzo y aprendiendo de los triunfadores, para lo cual la primera gran llave es uno de los valores que muchos hemos olvidado quizá, la humildad, si no poseemos esto, jamás podremos lanzarnos a la aventura de ser mejores. Toda nuestra vida es un camino interminable, pero en él vamos aprendiendo todo con trabajo y esfuerzo para llegar a consolidar los cambios que deseamos para obtener un bienestar en nuestra vida, sabiendo que el *“éxito es la escuela de la excelencia y el fracaso una lección por aprender”* (Cobo, 2002). Para triunfar debemos aprender que en nuestro esfuerzo debemos dejar todo nuestro poder, voluntad y motivación; sólo así seremos personas con valores y calidad. (COBO: 2002, 76).

Debemos mantener una mente positiva en donde se de paso a pensamientos creativos, ya que los grandes líderes han triunfado en medio de mares tormentosos con tres dimensiones: voluntad, esfuerzo y tenacidad, estas son las cosas que nos harán llegar al grado eminente de la perfección humana. Los seres humanos, especialmente la juventud por naturaleza queremos ser mejores, tener valores, superarnos en cada momento de nuestra vida, nada es imposible si estamos conscientes que debemos ser un líder es arriesgar todo por mantener el éxito aprendiendo lo que debemos aprender del pasado y archivarlo para siempre como medio de superación personal y social.

### **3.- Metodología.**

Para realizar la investigación estadística de campo sobre el tema sugerido por la universidad como es Gerencia, Liderazgo y Valores en las instituciones educativas, he escogido el colegio Técnico Mixto Fasayñan, económicamente depende del estado (institución fiscal), pedagógicamente tiene la jornada de estudio matutina; es una institución perteneciente a la zona escolar rural número seis; está ubicado geográficamente en la parroquia Principal del cantón Chordeleg de la provincia del Azuay; institución de nivel medio que viene sirviendo a la juventud estudiosa desde hace veinte y cinco años, cuando por orden ministerial número 2202 del 10 de enero de 1986 fue creada con el nombre de colegio Nacional Mixto Fasayñan.

La institución educativa cuenta en la actualidad con doscientos sesenta estudiantes pertenecientes a la misma parroquia y de lugares aledaños a la cabecera parroquial, mientras que el personal administrativo, docente y de servicios son en su mayoría del cantón Chordeleg y algunos de la ciudad de Cuenca, sumando un total de treinta, los padres de familia suman doscientos cincuenta; de esta población educativa, la muestra escogida para realizar la investigación es: el ciento por ciento de los directivos, docentes de la institución el setenta y cinco por ciento, los estudiantes pertenecen en su totalidad al tercer año de bachillerato en un número de veinte, los padres de familia fueron escogidos al azar en un número de veinte.

#### **3.1.Participantes.**

Están constituido por los grupos de personas o recursos humanos que están vinculados directamente al quehacer educativo del colegio en el que se realizó la investigación de campo, entre los que citamos a: directivos, profesores, padres de familia y estudiantes; sus criterios son aportes importantísimos debido a que existe una relación directa entre los mismos, además tienen una experiencia clara y real de lo que esta sucediendo en la institución, la información que buscamos, se obtendrá mediante la aplicación de encuestas a cada grupo específico.

Estos grupos tienen un perfil de homogeneidad entre todos por sus características de edades, rol que desempeñan y su experiencia. Se presenta a continuación la información en tablas estadísticas.

### 3.1.1. Directivos y jefes de área:

**Tabla 1**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Años de experiencia</b>
Femenino	40	1	16,67	Ocho
Masculino	53	1	16,67	Treinta
Masculino	43	1	16,67	Veinte
Masculino	35	1	16,67	Diez
Masculino	45	1	16,66	Doce
Femenino	36	1	16,66	Quince
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Nombramientos del Ministerio de Educación.  
Elaborado: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

El colegio Técnico Fasayñan cuenta con treinta personas entre personal docente, administrativo y de servicios, de los cuales para la investigación fueron seleccionadas las siguientes el rector, vicerrectora, inspector y tres jefes de área académica; todas estas personas tienen título profesional en educación, de igual manera poseen muchos años de servicio magisteril, especialmente el rector como lo demuestra la tabla1. Son profesionales que lideran la institución, comprometidos en el desarrollo de una educación de calidad en bien de la comunidad educativa y en general, especialmente de los jóvenes que pasan por las aulas de esta institución en su proceso de formación personal y profesional con miras al futuro.

Su compromiso como lo manifestaron en mi visita es dejar un precedente educativo de calidad, mediante el uso de los procesos actuales especialmente la tecnología actual que va avanzando rápidamente y convirtiéndose en la actualidad en el recurso educativo más actualizado, que da la oportunidad de comunicarse por todo el mundo recogiendo experiencias que en el futuro cercano se convertirán en la

fuentes de desarrollo social de todos los pueblos, especialmente del lugar en el cual se encuentra ofreciendo sus servicios, como es la parroquia Principal.

### 3.1.2. Personal docente:

**Tabla 2.**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Años de experiencia</b>
Femenino	30 – 35	5	25	Entre trece y veinte
Masculino	36 – 40	9	45	Entre veinte y veinte y cinco
Masculino	41 – 45	3	15	Entre veinte y cinco y treinta
Masculino	46 – 50	3	15	Entre treinta y treinta y cinco
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>	

Fuente: Distributivo del año lectivo 2010 – 2011.

Elaborado: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

La institución cuenta en su cuerpo docente con maestros y maestras que poseen mucha experiencia en el magisterio, lamentablemente por ser una institución rural un poco alejada de la ciudad de Cuenca existe la mayor cantidad de maestros que en número es de quince, representando el setenta y cinco por ciento; y pocas maestras con un número de cinco; que representan el veinte y cinco por ciento. Contrastando con las estadísticas del MEC, se evidencia una muy profunda diferencia, pero todos están dispuestos a entregar su máximo contingente para dar una educación con perfiles de calidad, de tal modo que el producto de su trabajo tenga la más alta eficiencia, y los estudiantes egresan del bachillerato con una preparación apta para enfrentarse al reto de una educación superior basada en una inmensa gama de procesos tecnológicos y con miras a formar profesionales de calidad y con competitividad.

### 3.1.3. Estudiantes:

**Tabla 3**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Especialidad</b>
Femenino	17 – 19	9	45	Tercero	Turismo
Masculino	17 – 19	11	55	Tercero	Turismo
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>		

Fuente: Libro de matrículas.

Elaborado: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Bajo la visión institucional de creatividad, innovación y eficacia, se educan los estudiantes del colegio Técnico Fasayñan, su preparación se desarrolla en un ambiente de participación activa y directa con la guía profesional de los maestros y maestras de área, la misión de ellos es formarse con buenos hábitos y valores, además de los conocimientos que les servirán de base para desempeñarse ciento por ciento en un futuro lleno de retos y tecnología, incierto ya que nadie sabe a ciencia cierta que nuevas tecnologías tendremos en el futuro.

Los estudiantes se profesionalizan en la especialidad de turismo ya que el lugar es uno de los tantos lugares turísticos que tiene la provincia del Azuay; desde el octavo de básica al tercero de bachillerato, de los cuales he cogido como muestra a los veinte alumnos del tercero de bachillerato. Todo esto se logra con el interés y responsabilidad que los estudiantes demuestran en su proceso de formación educativa, para los fines investigativos he tomado como nuestra la totalidad de estudiantes del tercer año de bachillerato.

### 3.1.4. Padres de familia

**Tabla 4**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	40 - 45	15	75
Masculino	42 - 48	5	25
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Registro de Matrículas.

Elaborado: Lcdo. Luis Merchán Minchala.



Los padres de familia y representantes encuestados tienen la firme decisión de trabajar por sus hijos y representados mediante el apoyo total en el proceso de formación de los mismos, ya sea colaborando con la institución o directamente con el trabajo que tiene que realizar el estudiante en sus casas, a través de los deberes, trabajos y lecciones. Para mi proyecto se ha tomado una muestra de trece madres de familia y siete padres de familia, hemos tratado de englobar en un margen de edad de cinco años ya que todas y todos no tienen la misma edad.

Es importantísimo hacer notar mediante la comparación de porcentajes la gran diferencia entre el grupo muestra de padres y madres de familia, el grupo femenino es mayoritario pues representa el setenta y cinco por ciento; este fenómeno se debe a lo que en líneas anteriores habíamos enfatizado, la realidad migratoria que afecta en altísimo porcentaje a las familias ecuatorianas, especialmente a las de la zona de Azuay y Cañar. Los padres dejan sus hogares en manos de las madres de familia e incluso de los abuelos, y como es lógico las representantes son del sexo femenino.

Es importante recalcar que al ser una población rural de la provincia del Azuay, existe mucha migración lo que se hace dificultoso en muchos casos el apoyo directo de los padres de familia, pero quienes están a cargo de los estudiantes tratan de poner todo su esfuerzo para que se desarrolle un verdadero triangulo educativo entre los maestros, estudiantes, padres de familia y representantes. Pero no todo es total, ya que existen algunos padres de familia que no apoyan en este proceso, demostrando poco interés con el estudio de sus hijos, lo que llama la atención ya que es importante que tomen conciencia que un buen estudiante depende del apoyo decidido de los padres de familia.

### **3.2.- Materiales e instrumentos de investigación.**

En el desarrollo de mi trabajo, tuve como base los medios de investigación y tecnológicos mas adecuados para conseguir la información en el estudio de campo y bibliográfico, la misma que me dio las suficientes bases para terminar con éxito mi proyecto; entre las técnicas usadas tenemos la encuesta, que serán aplicadas a maestros, estudiantes y padres de familia, la entrevista a directivos y maestros, y la

observación de determinadas clases y programas socio-culturales que fueron desarrollados por los integrantes de la comunidad educativa; por otro lado realicé el análisis de los documentos que sustentan el desarrollo pedagógico y administrativo de la institución por parte de los gestores educativos.

Es necesario conceptualizar brevemente estos instrumentos de investigación; **la encuesta**: según el diccionario (Encarta 2009) es un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”, de igual manera la enciclopedia libre wiquipedia dice: “Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación”.

Desde mi punto de vista la encuesta es: Un instrumento que sirve de base para obtener información sobre diversos temas del conocimiento humano, su informe nos servirá para realizar operaciones estadísticas; instrumento que debe ser previamente estructurado de manera clara y concreta para que tenga una respuesta lo más real posible ya que la información obtenida será de vital importancia para la continuación del proceso investigativo y nos dará las bases para tomar las decisiones más acertadas; en mi caso los instrumentos aplicados me ayudarán a obtener un criterio sobre el pensamiento y los puntos de vista que tienen los diferentes grupos de personas involucradas en el quehacer educativo del colegio Fasayñan con respecto al tema investigado (de la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas).

La encuesta que fue aplicada a cada una de los grupos muestra para nuestro estudio investigativo, tuvo el objetivo de evidenciar el criterio personal que tienen cada miembro de la comunidad educativa respecto a la calidad de gestión, liderazgo, y valores que desarrollan los directivos en el centro educativo.

Para conseguir este objetivo, fueron planificadas diferentes preguntas sobre el tipo de gestión y la manera de aplicarlo en la práctica por parte de los directivos en el diario convivir educativo, mediante el uso correcto de la comunicación entre todos los integrantes de la institución, lo que nos dará la oportunidad de realizar una eficaz administración basada en la práctica de valores personales y sociales.

Es importante que los procesos de gestión educativa sea llevados en forma democrática, mediante un trabajo en equipo en el cual sean actores preponderantes todos los integrantes de la comunidad educativa, obviamente que deben estar liderados por la autoridad máxima, en este caso el rector; quién dará la directrices exactas para desarrollar con la mayor capacidad los procesos educativos con el objetivo de lograr lo planificado en su totalidad.

De igual modo se utilizará la **entrevista**, que de acuerdo a la enciclopedia wikipediawikipedia “Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador que interroga y el entrevistado que contestan”. Otro concepto extraído del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1960) dice: “Entrevista es visitar a una persona, interrogarla acerca de extremos para luego informarle al público de sus respuestas”.

Sacando una conceptualización personal en base de lo leído diría que: La entrevista es una técnica que se basa en el diálogo, en la conversación entre dos o más personas que tratan un tema determinado y que es de interés personal de uno de ellos, en este diálogo una de las personas es el entrevistador, el mismo que hace las preguntas y anota o graba las respuestas, éste se informa sobre los conocimientos requeridos; y la otra persona se constituye en entrevistado, rol que lo desempeña mediante la entrega verbal de la información en base a su conocimiento sobre el tema.

En mi caso yo soy el entrevistador y los directivos y profesores los entrevistados; el objetivo de este conversatorio fue auscultar el nivel de conocimiento que ellos tienen en el campo de la gestión, liderazgo y valores y su aplicación en la institución educativa, y sobre todo la importancia de estos aspectos para desarrollar y fomentar en los estudiantes que están en proceso de formación, los valores personales y su futura aplicación en la sociedad para convertirse en verdaderos entes de desarrollo social y económico.

El proceso y desarrollo de la entrevista no es por casualidad sino estructurada de antemano, diferenciándose de la encuesta en el sentido de que su aplicación tiene un común acuerdo con el entrevistado, siendo el mismo que fija la hora, el día y quizá el lugar de la entrevista, su objetivo es obtener una información con la más absoluta veracidad y confiabilidad, lógicamente que se debe anticipar al entrevistado que la información obtenida se mantendrá en reserva y que será utilizada solamente para los fines específicos de la investigación.

Otra de las técnicas que utilizaré en mi investigación es la **observación**, primero citaré algunos conceptos de este instrumento, Según el diccionario (Encarta 2009), la observación es “La acción de mirar con atención y recato”; la enciclopedia libre wiquipedia manifiesta que observar es una actividad realizada por una persona para detectar y asimilar la información de un hecho, o el registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales” Este término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

Tomando estos conceptos podría personalmente manifestar que observación es un proceso visual y mental por medio del cual se extrae conocimientos sobre un tema determinado, que nos servirá de medio para obtener información real sobre un tema motivo de investigación para lo cual utilizaré todos los órganos de los sentido especialmente la visión, en el momento más adecuado y apto para recoger datos sobre la investigación que pretendemos desarrollar; proyectando este concepto hacia mi investigación con la observación podré determinar el grado de gestión, liderazgo y valores que los directivos y maestros tienen y desarrollan en la institución educativa durante el proceso de enseñanza aprendizaje, los programas extracurriculares planificados que se realizan, mediré el grado de aceptabilidad que se tiene por parte de los padres de familia mediante la gestión y liderazgo.

Estos tres instrumentos están estructurados con preguntas fundamentales referentes a captar el punto de vista de cada persona consultada, sobre su criterio en el conocimiento y aplicación de tres aspectos fundamentales de una administración educativa, cómo es la gestión, el liderazgo y valores en las instituciones educativas, por ejemplo las encuestas y entrevistas al ser aplicadas directamente a los

directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, auscultará el nivel de conocimiento y la forma de aplicar en la institución de los temas propuestos, esperando que a más de conseguir la información tenga la oportunidad mi investigación de apoyar en algo el mejoramiento o continuación de estos tres ejes fundamentales de la gestión educativa en la institución.

### **3.3.- Método y procedimiento.**

El proyecto de investigación que estoy desarrollando sobre el tema Gestión, Liderazgo y Valores en las instituciones educativas, se caracteriza por tener un proceso metódico y sistematizado con el objetivo de buscar conocer el nivel de aplicación y desarrollo de las antes mencionadas características fundamentales para el desarrollo eficiente de una institución educativa, por lo tanto será de tipo exploratoria – descriptiva, el paradigma que guiará esta investigación será cuantitativo, a la luz de los cuales se llevará a cabo.

El proceso descriptivo me ayudó a demostrar la orientación metodológica con que cuenta la institución educativa en la que estoy realizando la investigación mediante el análisis de cada uno de los documentos con los que el maestro y directivo cuenta para desarrollar la gestión, liderazgo y valores. La misma me dará las bases suficientes para emitir mi criterio sobre la situación actual institucional, lógicamente basado en los resultados de toda la información alcanzada, estaré en la capacidad de emitir sugerencias sobre la permanencia, la eliminación o agregación de elementos o factores relevantes que nos ayudarán a aplicar perfectamente la gestión, liderazgo y valores institucionales. Para luego de esto deberemos emitir las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

El proceso de análisis fue el medio para conocer lo que se quiere lograr con cada parte componente de la institución en la que realiza mi intervención, comparar con lo que dicen los conocimientos científicos para validar o no lo que el colegio planifica para llevar a cabo la gestión, liderazgo y valores en los estudiantes en el día a día de quehacer educativo.

Me valí de la síntesis para ir poco a poco recogiendo información de cada una de las partes estructurales de la institución en que aplico mi investigación, para unificar

criterios, juicios de valor, conceptualizaciones, por medio de los cuales estaré en la posibilidad el reconocimiento y la comprensión de la realidad en que se desarrollan las actividades educativas cotidianas entre todos los miembros del colegio Fasayñan.

Al aplicar el método histórico tuve la oportunidad de llegar a culminar con éxito mi investigación a través del logro de los objetivos propuestos, y así poder evidenciar el aporte educativo y la formación en valores que la institución ha venido y viene dando a la sociedad en general de Principal durante todo el tiempo que el colegio está sirviendo a los estudiantes de esta parroquia, a través de la gestión de sus administrativos.

Por medio de la inducción estoy en capacidad de formar un nuevo conocimiento sobre el tema de estudio propuesto, utilizando los hechos particulares y quizá aislados para unificarlos y generalizarlos a toda la estructura educativa, luego compararlos con las conjeturas que nacieron para servir de guía a mi investigación en la búsqueda de nuevos conocimientos a la luz de lo científico, de los procesos pedagógicos y de la computación, medio que en la actualidad está invadiendo todo el mundo haciéndose necesaria su manejo y dominio.

La utilización del método hermenéutico, que según el diccionario “es el arte de interpretar textos escritos”, me ayudó a tener un cabal conocimiento que la gran bibliografía nos dice a cerca del tema de la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas. Fueron grandes experiencias cognoscitivas que ensancharon más mi visión como gestor de un cambio trascendental en la educación ecuatoriana a través de mi intervención en las aulas escolares como líder docente y en algún momento como directivo de una institución educativa.

Como toda investigación no puede quedar sólo con los datos recogidos con la utilización de técnicas, utilice la estadística como una herramienta que me dio la oportunidad de organizar la información por medio de la estructuración de tablas y cuadros para hacer posible una objetivización y comprensión de los datos recogidos, con los cuales se realizó posteriormente la verificación del cumplimiento total de los objetivos que fueron planteados durante la estructuración de la investigación sobre gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, importantísimo para llevar a cabo una educación de calidad.

### **3.4.- Técnicas e instrumentos de investigación.**

Todo mi trabajo investigativo también tuvo un apoyo importante en las técnicas del fichaje, la encuesta y la observación directa; con la primera realice la recolección de la información bibliográfica a través de fichas que mediante un proceso de enumeración y descripción de las fuentes bibliográficas, la segunda como ya se dejó sentada en líneas anteriores nos sirvió como archivo de la información de campo, y de medio la oportunidad medir las variables que intervinieron en la investigación, a través de la estructuración del tipo de preguntas utilizadas en este instrumento investigativo. La tercera será utilizada como medio para realizar anotaciones sobre el análisis de los documentos curriculares utilizados para la gestión educativa por parte de los educadores, esto nos ayudó a evidenciar la validez de la investigación y sobre todo fue un medio de vinculación con los objetivos que nos hemos trazado.

Para finalizar, con toda la información lograda, procedimos a organizar, analizar y realizar una interpretación crítica de la misma, por medio de la utilización de una nueva técnica, denominada la triangulación de elementos, Es decir, se realiza la tabulación y codificación metódica de la información con una visión desde diferentes perspectivas que me dio la oportunidad de contrastarlas y de esta manera verificar su veracidad. Nos queda una tarea más, la integración de la realidad investigada y reflejada en la investigación por medio de la verificación comparativa con el marco teórico.

Es fundamental este proceso para poder emitir las sugerencias y conclusiones de la investigación, y de esta manera mejorar las condiciones de vida institucional mejorando la situación problemática en que se desarrollan los procesos administrativos, esperando que esta investigación sea un punto de arranque para otras investigaciones futuras, que tengan como objetivo el mejoramiento de la institución cumpliendo satisfactoriamente su misión de ser fuentes del saber y constructoras de personalidades. Como toda investigación no se limita a un solo objetivo que es comprender y explicar fenómenos, sino un medio para buscar soluciones a los problemas que afectan a la educación, mi trabajo esta destinado a sembrar una pequeña inquietud sobre cómo mejorar la calidad educativa, mediante el análisis de procesos mal aplicados, espero que sea una guía para que en el futuro se realicen otras investigaciones con el mismo proceso.

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.**

Es una mirada a la realidad educativa en la que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas, mediante un estudio analítico de todos los instrumentos curriculares y documentos de gestión educativa con el objetivo de auscultar el tipo de educación que se está impartiendo, mi intervención es más con la misión de tener un cabal conocimiento de la calidad de gestión y liderazgo que tienen todos los integrantes del colegio en que realizo la investigación, especialmente los directivos y profesores.

Este análisis me dará la oportunidad de emitir mis puntos de vista al respecto, contrastando con la bibliografía especializada sobre el tema, luego estaré en la posibilidad de sacar conclusiones y emitir sugerencias o recomendaciones para lograr corregir errores, incrementar acciones o mantener las acciones que se han especificado mediante la estructuración de los documentos respectivos. En nuestra intervención en la institución educativa escogida para el efecto investigativo, analizaremos éstos instrumentos.

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

Estos instrumentos analizados se convirtieron en los medios para evidenciar la gestión administrativa, el tipo de liderazgo y la forma de desarrollar valores en la institución. Los documentos analizados fueron: Manual de organización, Código de Ética, Plan estratégico, el POA, el PEI, el reglamento interno y otras regulaciones que formaron parte del engramado administrativo institucional y educativo con el cual se brinda una educación para lograr la calidad.

Esta verdad se encuentra fundamentada en los artículos de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su reglamento en el ámbito de las obligaciones de los directivos y docentes que señalan que es obligación del directivo planificar y organizar las instituciones mediante la estructuración de todos los instrumentos de



gestión educativa y curricular, esos articulados en la actualidad se ha transformado en la base fundamental del actuar educativo del conjunto de actores directamente vinculados a una institución educativa que tiene un sentido de pertenencia e identidad.

Inicio indicando que la máxima Ley que debe dirigir el accionar docente y administrativo en las instituciones educativas es la Ley de Educación, de la cual emanan los otros estamentos reguladores como los que anotamos en líneas anteriores.

#### **4.1.1.1. Manual de organización o procedimientos.**

El manual de organización contiene además información sobre documentos que nos ayuden a realizar un correcto desarrollo de las actividades dentro y fuera de la institución, se precisa también sin distorsión el funcionamiento de cada departamento, la garantía para facilitar una auditoría, la evaluación y control interno, así como la vigilancia que se realizara si fuere necesario, y sobre todo una estrategia para que los administrativos y maestros garanticen la ejecución adecuada y correcta de su trabajo.

Lamentablemente en la institución educativa en la que estoy realizando la investigación no poseen este instrumento, al conversar con el rector y otros administrativos, manifiestan que dichos roles están especificados en el manual de convivencia que la institución posee, ya que es un instrumento que regula internamente las actividades docentes y administrativas. A lo cual me he permitido primero hacerles tomar en cuenta mediante la bibliografía correspondiente que es un documento necesario, y luego establecer un compromiso formal de que en el próximo año lectivo con mi asesoramiento, estructurar un manual en el que consten específicamente los roles de cada miembro de la institución y de los departamentos que existen.

Al respecto me permití realizar una investigación extra sobre este manual en otras instituciones educativas, el resultado es un poco negativo ya que no se estructura dicho instrumentos, las autoridades aducen que todo se especifica en los códigos de convivencia; es decir, se está remplazando al manual con un código, pero debemos

estar consientes que el Código de Convivencia engloba muchos más apartados unificados para todos los integrantes de la institución; en cambio el manual de procedimientos estructura roles individuales para cada departamento y/ persona involucrada en el colegio.

#### **4.1.1.2. Código de ética.**

Personalmente creo que es un instrumento en el que constan una serie de normas que rigen las conductas positivas que debemos demostrar como miembros de una institución, las mismas que son aceptadas por los integrantes del grupo con el objetivo de formar buenos hábitos de comportamiento social, esto será una estrategia básica para que la institución tenga una gran acogida y confiabilidad por parte de la sociedad.

Este código de ética está estrechamente ligado a la moral, especialmente en el manejo de inversiones económicas que los encargados de lo financiero deben realizar a nombre de la institución, es un referente de actuación personal e institucional, este documento puede servirnos como estrategia de vinculación con otras instituciones e incluso culturas.

Entonces desde esta perspectiva es imprescindible que las instituciones educativas cuenten con un código de ética, la cual registre normas específicas para regular el comportamiento de sus miembros, ya que como es lógico una institución educativa alberga muchas personas con criterios diferentes, con creencia distintas e incluso políticas, que muchas veces es muy difícil conseguir consensos, lo que puede traer fricciones entre las personas bloqueando una perfecta armonía entre todos, haciendo que problemas pequeños se conviertan en grandes barreras imposibles de salvarlas lo que a la larga llevaría a un ambiente tenso, frío en el que sea imposible la convivencia y la interacción social.

Lo manifestado en las líneas precedentes hace ineludible la estructuración de reglas de conducta y comportamiento personal con la característica de que pueda ser auditada tanto interna como externamente, ya que las instituciones reflejan todo su

quehacer educativo con el actuar de sus integrantes y a simple vista nos da una visión rápida de lo que sucede con sus integrantes.

En el colegio Técnico Fasayñan tampoco existe este instrumento, las autoridades manifiestan casi similares argumentos que en el caso anterior, pero luego de mi visita y el análisis conjunto de la teoría sustentable sobre el tema, están consientes que es necesario estructurar instrumentos de ética, ya que nos facilitará a los líderes a llevar de la mejor manera las actividades educativas, las mismas que tendrán su fruto en el accionar de los estudiantes como parte de una sociedad en progreso y sobre todo en un mundo con tecnologías de punta en la que triunfarán los más capacitados y que demuestren una eficiencia total.

No debemos olvidar que los maestros a más de padres de familia en la que nuestra conducta debe ser intachable, somos fuentes del saber, guiadores de pensamientos en la creación de conocimientos y conformación de conductas y comportamientos sociales, transformadores de grandes masas, y que en nuestras manos esta muchas veces el futuro de una sociedad. (Fuente referencial: [www.iaia.org.ar/](http://www.iaia.org.ar/)consulta: julio 21 de 2011).

#### **4.1.1.3. Plan estratégico institucional.**

“El Plan Estratégico, es el diseño de un futuro deseado que aspira la población, que es el proceso sistemático de gestionar el cambio y crear el mejor futuro posible de la institución” (MEC: 1999, 32). Tomando como base este criterio conceptual, emitiré mi conclusión diciendo que el Plan Estratégico es un escrito desarrollado por todos los profesores en una sesión de trabajo, liderados por las autoridades en el que se plasma y refleja cuál será la estrategia a seguir por la institución a mediano plazo, que puede ser entre dos a cinco años. En este documento se enmarca las directrices organizativas con las que queremos el colegio alcance los objetivos y finalidades trazados para ese periodo de gestión educativa; no es un documento rígido ya que puede reformarse o insertarse cambios en el proceso de desarrollo.

Todo Plan Estratégico debe tener la característica fundamental de ser generadora de proyectos más pequeños como por ejemplo los planes operativos de aula, y sobre todo una gran consistencia, ya que esta característica se cumple cuando las

acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

Este documento institucional del colegio Fasayñan tiene como finalidad un desarrollo de gestión, liderazgo y valores, los mismos que se evidencia en los apartados, que son tomados del mismo documento. Entre las políticas institucionales se señalan:

- ☞ Mejoramiento continuo del talento humano de la institución.
- ☞ Evaluación trimestral por competencias.
- ☞ Libertad de opinión y acción en la comunidad educativa.
- ☞ Trabajo en equipo.

Se nota claramente en estos apartados que existe un trabajo de gestión y superación personal, además el desarrollo de valores, al hablar de libertad de opinión, suponemos que existirá una interrelación de respeto, cooperación y análisis crítico de las acciones que se van a desarrollar dentro del proceso de interaprendizaje.

Trabajar en equipo es una estrategia de los nuevos procesos educativos, modelos que dan a los estudiantes nuevos y mejores oportunidades de superación con bases en el trabajo activo y personal, para buscar un conocimiento válido para el estudiante constituido en el ciudadano del futuro, lamentablemente el Plan Estratégico es demasiado escaso en su extensión, del estudio de este documento lo expuesto antes es lo único que habla sobre el tema.

#### **4.1.1.4. Plan operativo anual.**

Antes citaré algunos conceptos de este documento real que sirve de medio para ejecutar la programación propuesta en el Plan Estratégico por lo que su estructuración debe ser una alineación del contenido a ejecutarse por parte de la empresa que la estructura. Este documento se configura de acuerdo a las características de cada institución ya que no existe un modelo predeterminado para su estructuración.

Además es muy conocido que todo contiene oficialmente estrategias ejecutables para ejecutar el Plan Estratégico, tiene una duración máxima en las instituciones

educativas de un año, tiene la característica de adaptar los objetivos generales de la institución a cada departamento o aula para traducir las estrategias globales en el día a día de sus ejecutores en cada puesto de trabajo. Se puede decir que la estructuración de este documento es importante ya que su factibilidad es posible en un lapso determinado, y utilizando las herramientas adecuadas, de igual manera posibilita la realización de un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. ([es.wikipedia.org/wiki/Plan operativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo), consulta julio 22, 09H00).

Contrastando con lo expresado en las líneas anteriores, lo expuesto en el POA de la institución investigada vemos que se ajusta perfectamente a lo anotado, ya que tiene la misión de poner en ejecución todos los objetivos generales y específicos de la institución a través de sus planificaciones para el aula y los departamentos, este documento fue trazado en junta general de profesores y directivos pero serán los maestros con sus estudiantes los que lo ejecuten mediante proyectos, el logro de los objetivos depende en gran parte de la responsabilidad de los docentes ya que como ellos mismos dicen, somos nosotros los motores que moverán la calidad de educación utilizando todas las estrategias disponibles, en una institución educativa.

Es evidente desde nuestro punto de vista confirmar lo que dicen los autores que un Plan Operativo Anual se estructura de acuerdo a las características y oportunidades de cada institución, ya que no podemos tomar un modelo clásico ni único, a pesar de que se ejecute en la misma institución el tiempo es diferente, las necesidades cambian tan rápidamente que los documentos trazados para este año pueden ser inválidos incluso antes de que terminen el periodo previsto; entonces, surge la necesidad de buscar nuevos procesos, nuevas estrategias y nuevos medios de aplicación. Esta realidad vivencial se debe a que las nuevas tecnologías que se desarrollan en el mundo globalizado nos invaden a pasos agigantados, restándonos la oportunidad de inclusive pensar, esto hace que toda planificación tenga la necesidad de una inmediata renovación.

#### **4.1.1.5. Proyecto educativo institucional.**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que

requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Proyecto Educativo Institucional esta desarrollado con el objetivo de constituirse en un proceso de continuo mejoramiento de la calidad de la educación ofrecida por las instituciones; permitiendo la capacitación del personal humano y el cumplimiento de los objetivos que persigue la institución educativa al realizar su oferta académica a la sociedad en donde se encuentra. Si está bien estructurado provoca un cambio entre los actores del proceso educativo y genera una organización institucional democrática a través de una planificación institucional dinámica; permitiendo establecer e implementar ambientes propicios para el aprendizaje significativo mediante la articulación práctica los ejes transversales propuestos por el sistema educativo nacional.

El PEI. Tiene algunas características que le dan un perfil ideal para sostener un sistema educativo: es manejable, general y generador, integral y coherente, participativo y consensuado, flexible, abierto y progresivo. Al hablar de manejable nos referimos a que está estructurado en pocas páginas muy atractivas que llamen la atención a los lectores y de libre uso para quienes están involucrados en la institución; lo de general y generador es por lo que de ahí se desprenden todos los otros instrumentos de gestión, como por ejemplo los proyectos de aula.

La característica de integral y coherente es porque el este documento se manifiesta una integridad total de la institución y sobre todo debe coordinar coherentemente el funcionamiento de todos sus niveles; es participativo y consensuado porque al estructurarlo intervienen todos para emitir sus criterios, opiniones y luego tomar una decisión común sobre el texto del escrito; la última característica se reconoce cuando vemos que su estructura nos permite ir haciendo ciertos cambios en el trascurso de su aplicación, corrigiendo errores si los hubiere e incrementando componentes si hubieran vacíos.

Siendo un documento importantísimo a mi criterio y de la bibliografía estudiada, la institución no ha podido formalizar uno para la gestión institucional, las autoridades sostienen que todo está estructurado en el Plan estratégico, pero existe la decisión de realizarlo el próximo año lectivo, un documento fundamentado en las nuevas estructuras educativas actuales y que se convierta en un medio de desarrollo educativo y social de la población en donde está ubicado.

Uno de los problemas más profundos que he podido investigar en el establecimiento y que es posiblemente la causa para estas falencias es que las autoridades del establecimiento no tienen nombramiento como tales, sino ejercen la administración periódicamente con un encargo y no es posible concretar una administración efectiva, ya que cada año escolar se cambian los directivos

#### **4.1.1.6. Reglamento interno.**

Es otro de los instrumentos diseñado para desarrollar la gestión educativa de una institución, el mismo que está destinado a regular las actividades de todo el personal docente y administrativo que pertenecen a la institución, he aquí su denominación de interno; se encuentra íntimamente ligado a las leyes y normas de organización y de ética por dos motivos:

El primero debido a que se desprende directamente de la Ley de Educación, y segundo porque en él se enmarcan las directrices que servirán de estrategias orientadoras de obligaciones, deberes y derechos que tienen los trabajadores, en nuestro caso de la educación, mientras están desempeñando sus funciones dentro de la misma, entre los cuales podemos anotar los docentes, directivos y personal de servicio e incluso los estudiantes y padres de familia o representantes, es un documento legal constituido como un extracto de las diferentes leyes que orientan el quehacer educativo, la estructuración de este instrumento se lo realiza con un formato diferente para cada institución educativa, ya que ninguna se desarrolla en situaciones idénticas, por tal motivo el reglamento interno debe estar estructurado de acuerdo a las condiciones socioculturales del establecimiento.

Este documento para que tenga la validez necesita previamente ser revisada y aprobada por las autoridades de las Direcciones Provinciales de Educación en cada provincia, y tienen la misma categoría que una ley pero que se aplica a nivel institucional con el objetivo de asegurar la convivencia armónica de los integrantes de la institución.

Por las razones anotadas en líneas anteriores los directivos del colegio Fasayñan señalan que al entrar en vigencia la nueva LOEI, este instrumento de gestión esta, que mediante Junta General de Profesores y Directivos han tomado la decisión de que en el próximo año lectivo por la gran importancia que radica dicho documento, se nombrara una comisión especial para redactar un nuevo instrumento de gestión que contenga las normativas ajustadas a la nueva Ley de Educación, estamos consientes(dicen a criterio de ellos) de que es una normativa básica por lo tanto queremos redactarlo nuevamente y sobre todo que sea de calidad, pero lo realizaremos al inicio de clases, ya que ahora todos los maestros salieron de vacaciones.

Es una verdad real que la falta de instrumentos de gestión en las instituciones educativas sean una debilidad frecuente, esto da como resultado una pobre gestión administrativa, es una debilidad profunda que me ha llamado mucho la atención como investigador por lo que me interesé en buscar estos instrumentos en otros colegios e incluso en escuelas (he visitado cinco instituciones) y casi todas tienen problemas en la estructuración de estos instrumentos, algunos nos los tienen y aducen que se rigen por la ley de educación el plan estratégico y el código de convivencia institucional, otras instituciones lo tienen a medio terminar. En conclusión es una falencia que afecta a la mayoría de instituciones educativas y aquí cabe una pregunta: ¿De quién es la responsabilidad sobre esta situación? ¿Por qué no se realizan? ¿Hay un nivel administrativo que debe velar por la existencia de estos instrumentos?

Creo que todos los maestros, especialmente los directivos tenemos que responder a estas interrogantes; asumir responsablemente el liderazgo institucional como integrante de un sistema educativo cambiante que quiere transformar la educación en un verdadero sistema de integración y revolución tecnológica que le den a los



estudiantes la oportunidad de prepararse física, mental y socialmente con miras a un futuro completamente tecnificado, en donde triunfará sólo aquella persona que verdaderamente sea eficiente, eficaz y domine las competencias.

#### **4.1.2. Estructura organizativa de la institución.**

Dos son las fuentes que analizaremos para constatar la forma en que la institución educativa se organiza internamente con el objetivo de educar a sus estudiantes de la mejor manera, siempre con la mirada de dotar una enseñanza-aprendizaje significativos, los directivo de la institución según se ha constatado tratan de dar lo mejor de sí y su experiencia para que la institución se convierta en verdadera fuente de conocimiento para la formación adecuada en el aspecto personal y social. Los documentos que citaremos en este apartado son: la misión, la visión; y el organigrama.

##### **4.1.2.1. Misión Institucional.**

La misión es razón por la que una institución es creada, para lo cual se fija una meta que la lleva como su objetivo fundamental en el cumplimiento de su fines, se compone de varios aspectos que configuran la perspectiva institucional. Para realizar una confrontación, citare textualmente la misión del colegio Fasayñan, la misma que está tomado dela Planificación Estratégica Institucional, que tiene vigencia hasta el 2010; y que dice: *“El colegio Técnico Fasayñan está orientado en los próximos años a contar con estudiantes alegres, con elevada autoestima, seguros de sí mismos; docentes innovadores, críticos, con mentalidad abierta al cambio, practicando valores, padres de familia involucrados en el quehacer educativo; infraestructura adecuada y funcional”*.

Podemos manifestar que esta misión cumple en un alto porcentaje las condiciones para ser considerada como tal, ya que en su texto contempla su razón de ser; es decir, un compromiso de trabajar por el bienestar de los estudiantes mediante una adecuada y constante capacitación docente, abiertos al cambio y a las críticas de personas que pueden apoyar al desarrollo constante de las instituciones, esta característica de los maestros y directivos crearán un ambiente de confianza y autoestima de los alumnos para que se preparen de la mejor manera.

También habla de un trabajo constante de los padres de familia mediante la intervención directa y decidida de los mismos, lo que será una fortaleza incalculable para el desarrollo institucional e individual; también habla de una constante preocupación por el aspecto físico de la infraestructura significando que será un edificio apto y adecuado para el desarrollo del aprendizaje con materiales didácticos actualizados y sobre todo con la inserción de las nuevas tecnologías, que será un medio de muchas oportunidades positivas para los educandos.

#### 4.1.2.2. Visión Institucional.

Como toda empresa y especialmente una institución educativa al iniciar periodos de trabajo se traza metas futuras, así también el colegio Técnico Fasayñan, tiene su **visión** futurista; y en su texto se anota: *“El colegio Técnico Mixto Fasayñan dedicará su trabajo a la formación integral de adolescentes con eficacia, eficiencia, efectividad y calidad, sirviendo a la comunidad con responsabilidad, calidez afectiva con profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios; con innovaciones constantes del talento humano y recursos materiales, abandonando el tradicionalismo, los prejuicios los antivalores; con el propósito de buscar el bienestar e interés del adolescente”*. Tomado de: Planificación Estratégica Institucional.

Para realizar el análisis respectivo y emitir mi criterio personal voy a citar los conceptos de visión de: Jack Fleitman “En el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, “el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las

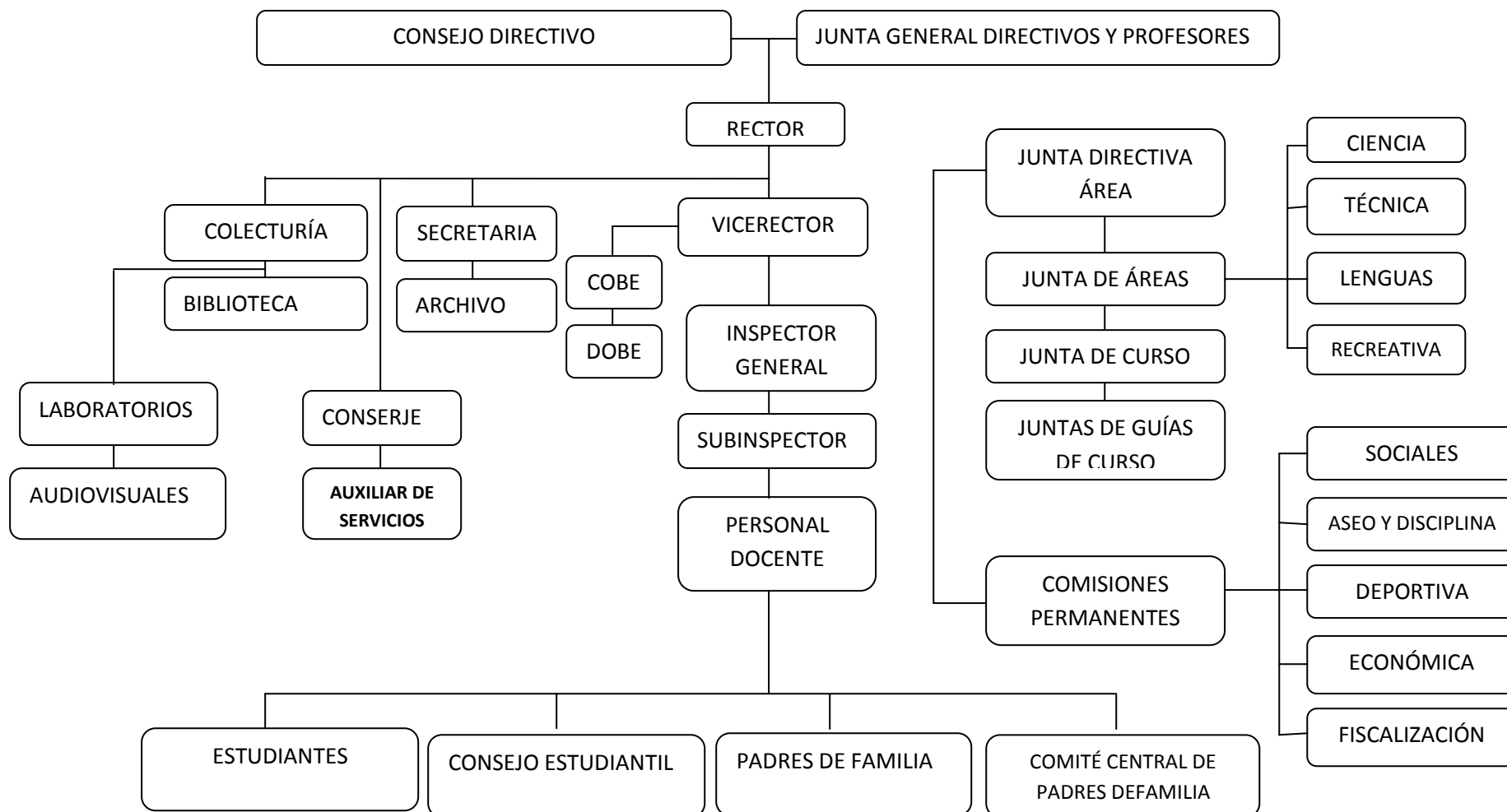
necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir”.

Contextualizando las definiciones con el texto desarrollado como visión institucional del colegio se nota que cumple las condiciones esenciales para convertirse en el timón de la institución, razón por la que creo que está estructurado de la mejor manera ya que se nota una clara declaratoria de un rumbo fijo que se proponen seguir que les dará la oportunidad de convertirse en un establecimiento de calidad digno de pertenecer a su cuerpo docente y administrativo, con maestros dispuestos a tomar los retos del cambio y de la nueva tecnología para ser verdaderos guías de los estudiantes, mediante una de las más altas características de la humanidad como es la calidez afectiva, se nota que están de acuerdo a las nuevas exigencias pedagógicas ya que hablan de eficiencia y talento, se disponen a insertar nuevas estrategias pedagógicas dejando atrás los viejos esquemas educativos en los que los estudiantes eran meros receptores del conocimiento, para hoy tomar el rumbo de constructores de personalidades y comportamientos.([es.wikipedia.org/wiki/visión](http://es.wikipedia.org/wiki/visión)) [Consulta julio 20 de 2011]

No podemos negar que el sistema educativo actual de nuestro país tiene como objetivo convertirse en un medio transformador de mentalidades pasivas a seres críticos, con pensamientos de superación personal y social, y sobre todo que la juventud se convierta en un medio de desarrollo social, razón más que suficiente para que las instituciones educativas busquen las mejores estrategias para convertirse en verdaderas fuentes del saber, con la capacidad de desarrollar destrezas y competencias personales con calidad extraordinaria que le lleve a enfrentar y sobrepasar con eficiencia las dificultades que a diario el mundo globalizado y tecnológico pone en frente de cada persona en el lugar que se encuentre desempeñando su función.

### 4.1.2.3. Organigrama institucional.

Cuadro 1



Fuente: Planificación Estratégica Institucional.

#### 4.1.2.3. a. Análisis del organigrama.

Según las definiciones de varios autores un organigrama es un diagrama gráfico en el que se muestra en nivel en que se encuentran ubicados cada una de las personas para desempeñar sus funciones en una determinada institución, en nuestro caso una institución educativa, aquí se demostrará claramente el rol que va a desempeñar cada integrante de las instituciones, en nuestro caso educativas.

Existen muchos tipos de organigramas según sus fines y objetivos pero son dos, los más usados en las instituciones educativas, la jerárquica y la funcional, la primera se organiza por los cargos que cada persona desempeña en orden descendente, y la segunda por el rol o la clase de función que realizan las personas. ([es.wikipedia.org/wiki/Organigrama](http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama)) [Consulta julio 20 de 2011]

En el caso del organigrama del colegio en que se desarrolla mi proyecto se ve claramente que la distribución organizativa se caracteriza por estar estructurada de acuerdo a la primera clasificación; es decir, se muestra que los integrantes de la institución se han ubicado de acuerdo a su cargo que tienen que desarrollar, el diagrama de la institución inicia la gestión educativa con un primer nivel en el que se ubica como primera autoridad al Consejo Directivo paralelamente con la Junta General de Directivos y Profesores, luego se ubica la autoridad del rector y así sucesivamente en forma descendente.

La estructuración de este orden jerárquico obedece a los objetivos y misión que tiene la institución en su Plan estratégico, y de sobre todo a la necesidad de que se realice una verdadera planificación con miras a conseguir una educación de calidad, utilizando la tecnología actual y nuevas estrategias metodológicas en la que todos sean parte integrante y comprometida directamente con el desarrollo de la sociedad a través de la educación de la juventud actual.

Es un diagrama que muestra la intención de concretar un trabajo conjunto en la cual todos sus integrantes dependen de todos; es decir, quieren a decir del rector cuando nos explicaba este documento, un trabajo que tenga la particularidad de **trabajo en equipo**, que es la única estrategia de superación educativa que deben tener todos

los colegios e instituciones educativas para hacer de este país una sociedad que llegue algún día a utilizar sin problema la tecnología de punta.

Según nos han comentado los directivos del colegio este organigrama se realizó bajo la luz de muchos criterios personales y bibliográficos, así como también las orientaciones de los supervisores de educación, que lo realizaron mediante cursos de capacitación recibidos previamente y las orientaciones emanadas desde el Ministerios de Educación para los colegios. Demostrando así que su fundamentación es sólida y real.

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

La estructura organizativa de una institución para que funcione con calidad necesita la concurrencia de una serien de profesionales para que operativicen cada uno de los departamentos y áreas de trabajo, en así que en la institución objeto de estudio existen los siguientes departamentos: secretaría, vicerrectorado, colecturía, orientación vocacional, inspección, bar, consejería, biblioteca. Cada una de ellas posee unos ciertos lineamientos o manuales para poder desarrollar con eficacia sus funciones.

Citando en concepto de función que trae el diccionario encarta de mi propia computadora, vemos que se manifiesta: “Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas/ En ejercicio propio de su cargo/ En sustitución de quien ejerce en propiedad el cargo”. (Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos)

Es evidente, entonces, que los departamentos tienen sus respectivas funciones especificadas en las normativas de la Ley de Educación con los cuales llevan a cabo su accionar en la institución educativa; las comisiones por su parte al constituirse al inicio de cada año escolar, planifican las actividades que desarrollarán durante todo el ciclo educativo. Las comisiones que han proporcionado sus planificaciones de las que he podido analizar, tiene los siguientes puntos demostrativos de una gestión:

#### **4.1.2.3. a. Comisión técnico pedagógica.**

En los objetivos de la comisión se aborda débilmente la gestión, justificándose que es un área que su función es controlar y supervisar el cumplimiento netamente pedagógico, entonces pondrán todo énfasis en velar por que se cumpla un buen proceso de enseñanza aprendizaje en todas las materias que componen la malla curricular destinada a la formación académica de los estudiantes.

Al respecto se ha hecho sugerencias sobre la inserción directa de una verdadera gestión educativa mediante la aplicación de un buen liderazgo y por ende, el desarrollo de valores deben estar presentes en cualquier accionar de los educadores y directivos, para lograr una verdadera revolución educativa.

#### **4.1.2.3. b. Comisión sociocultural.**

Luego del estudio del plan anual en su apartado de los objetivos tanto generales como específicos hablan de actividades que tiendan a integrar y fomentar la integración de todos los miembros del colegio para lo cual planifican programas sociales y culturales en fechas de trascendencia social, como por ejemplo en la navidad, día de la madre, del niño, etc. Hablan también de un realce de la cultura y tradiciones de la zona en que está ubicado el colegio, para finalizar también tiende a fomentar los valores éticos y morales en cada programa desarrollado (en anexos se incluirán copias de dos programas desarrollados).

Se pudo ver mediante la observación del desarrollo de un programa (día de la madre) que dicho evento se ejecutó en un ambiente de armonía y respeto, con la presencia de casi la totalidad de los padres de familia y la participación activa por una parte del cuerpo docente y administrativo, y por otro de los estudiantes con la participación en diferentes presentaciones.

#### **4.1.2.3. c. Comisión deportiva.**

De igual manera la programación de esta comisión tiene algunos apartados que evidencian una gestión, liderazgo y valores como por ejemplo en el apartado de los objetivos específicos nos hablan de fomentar el deporte mediante respecto y la armonía entre los estudiantes y profesores del establecimiento.

Es evidente que esta declaratoria demuestra que los integrantes de esta comisión, tienen la idea de llevar a cabo actividades que a más de cultivar el deporte este presente a manera de eje transversal el desarrollo de los valores como el respeto y la armonía. También hablan de una autogestión de recursos, esto demuestra que están practicando el liderazgo lo que repercutirá en las formas de pensar de los estudiantes para darse cuenta que la autogestión es una estrategia de conseguir lo que es necesario para un bienestar personal y social.

#### **4.1.2.3. d. Comisión financiera**

En la planificación de su trabajo, esta comisión dice que intervendrá en los bienes institucionales con la finalidad de hacer un inventario de lo que puede ser todavía utilizable y otros declararlos en estado de baja. Esto nos demuestra la capacidad de gestión ya que al entrar a un estudio de servicio o no de los bienes pertenecientes a la institución demuestran que pueden emitir su juicio de valor, a partir del cual se tomarán decisiones que vayan a beneficiar a la institución y en especial a los educandos.

Con este análisis crítico de la planificación de las comisiones, cierro el estudio de este apartado de mi proyecto de grado uno, espero haber abordado y sacado lo más importante de mi intervención sobre los documentos.

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

El centro educativo en que desarrolló el proyecto es una institución que tiene personas con una visión de trabajo centrado en la creación de valores, los mismos que lo demuestran en su accionar día a día con los diferentes entes involucrados en el proceso, mientras visitaba en una oportunidad pude darme cuenta que existen



interrelaciones adecuadas en un clima tranquilo, con una predisposición al apoyo y al trabajo conjunto en que sólo serán los estudiantes los beneficiados.

Inicio mi reflexión comparando la relación entre profesores, prevalece en ellos el respeto ya que cada uno realiza su trabajo de acuerdo a sus capacidades y en su puesto, existe cooperación entre todos para solucionar problemas pedagógicos, se nota un trabajo en equipo ya que se existen reuniones entre profesores para conversar, buscar consensos de cómo se está impartiendo clases con el objeto de unificar procesos, tomar un solo rumbo y sacar adelante la enseñanza que tiene una característica de significativa. Creo que esta característica se viene dando en las relaciones con los directivos ya que los mismos están abiertos al diálogo, a recibir sugerencias, a optar cambios que lleven a mejorar las relaciones interpersonales que dará como resultados un eficiente servicio educativo.

Todo este clima establecido entre los maestros y directivos y viceversa, se refleja en las relaciones entre estudiantes, demostrándose magnificas actitudes con mentalidad de superación, interés y creatividad, con respeto, sinceridad y cooperación. Al visitar una aula de clases note un ambiente tranquilo, amable y sobre todo disposición de trabajo; lógicamente que existe casos aislados no de mala conducta sino más bien de intranquilidad, inquietud, pero creo que en el fondo no se pueden catalogarlos como antivalores.

Mientras conversaba con los maestros me supieron manifestar que existe veces esporádicamente un clima tenso, ya que como es normal existen estudiantes líderes que tratan de crear situaciones negativas no por malos ejemplos internos sino más bien por la influencia que tienen del exterior a la institución, entre las que podemos nombrar influencia de la televisión, internet y sobre todo del extranjero, ya que no olvidemos el lugar en que se encuentra el colegio tiene el fenómeno de la migración al extranjero (USA), la gente va y vuelve y en ese proceso trae otras formas de pensar que son compartidas con los estudiantes lo que es una influencia muy grande. Pero estas situaciones, a decir del rector se salvan mediante el diálogo, las reflexiones entre los padres de familia, los estudiantes y los maestros, luego de esto existe una concienciación de que actuar con estas características, sólo nos puede traer circunstancias negativas para nuestra formación personal y social.

Desde esta perspectiva la relación de los padres de familia entre sí y con la institución es muy buena ya que se nota la predisposición al trabajo mediante la colaboración personal y grupal con el único objetivo de establecer un ambiente óptimo en donde los estudiantes se sientan de la mejor manera, tengan interés en obtener conocimientos significativos, y sobre todo sea la participación de ellos en medio más idónea para construir el aprendizaje, el protagonismo del maestro queda en el ámbito de guía, de apoyo pedagógico y de amigo de los estudiantes; ya que una educación en un ambiente de amistad será la más grande experiencia que puede tener un estudiante en su proceso de formación académica y recordará por siempre, aún más si se utiliza la nueva tecnología.

Para lograr este ambiente realmente deben estar preparados los directivos, maestros y todos en general, con la misma mentalidad de cambio, flexibilidad personal y grupal, respecto a todos, lo que creará una característica de participación total para tener una visión de desarrollo social. Personalmente emito mi reflexión sobre el tema; muchos maestros tenemos un criterio de que no se puede crear ambientes de gestión, liderazgo y valores en la actualidad, pero no es cierto ya que sólo debemos saber cuándo poner nuestro contingente para que las instituciones salgan adelante.

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

Pero debemos estar conscientes que es necesario plantearnos esos objetivos pero de modo organizado y planificado pensando en los intereses de los estudiantes y con la aplicación de nuevas estrategias participativas basados en el trabajo grupal y en equipo, sólo este perfil bien enmarcado podremos convertirnos en unos verdaderos gestores de un nuevo sistema educativo, en líderes del cambio y perfectos aplicadores de valores con nuestro propio accionar para ser ejemplo de nuestros discípulos.

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

El trabajo del maestro en el aula, es una dimensión de gestión educativa y porque no de liderazgo y valores ya que el trabajo frente a los estudiantes es un mundo en el

que concurren muchos aspectos importantes para crear ambientes positivos, pude observar que las aulas están físicamente organizadas de tal manera que ningún estudiante quede atrás de otro (se utiliza la posición de las bancas en forma de U).

En mi visita al centro educativo pude notar que existe un seguimiento a los estudiantes por parte del maestro, del inspector y sobre todo de la orientadora, especialmente a los estudiantes con problemas físicos, intelectuales, familiares, etc. Tratan de ayudarles para que superen de la mejor manera tales dificultades. Esta característica no solamente se observa en los maestros y maestras, sino que se eleva hacia las autoridades que tratan de mejorar las condiciones educativas y físicas del colegio.

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

El departamento financiero de la institución mediante una planificación distribuye los recursos de la mejor manera, tratando de invertir los recursos en los materiales necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje, demostrando de esta manera responsabilidad en sus actos, lo que repercutirá en el establecimiento de valores en los estudiantes, ya que es evidente las personas no solamente aprende de los contenidos científicos. También se puede anotar que esto es una demostración de un liderazgo desde ese departamento institucional, lo que beneficia enormemente a la formación de valores en los alumnos del colegio que día a día comparten su convivencia educativa.

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

Esto se evidencia en la relación que se establece entre los directivos y personas de la comunidad, entre directivos y las autoridades comunitarias, igual relaciones se dan también con los maestros; durante mi permanencia en esta institución y la participación en algunos programas pude evidenciar que todos trabajan con miras a propender una educación de calidad y valores mediante una cooperación mutua y las buenas relaciones que demuestran mantener, entonces podemos decir que la institución educativa si está cumpliendo su rol de formadora de personas sociales con competencias que lo demuestran en su accionar educativo en el colegio como

medio de preparación para desempeñar su rol social en el futuro en su comunidad o fuera de ella.

#### **4.1.3. Análisis FODA.**

El FODA es una herramienta de gestión pedagógica desarrollada en todas las instituciones, que al simple vista parece un componente sencillo pero en el fondo tiene una relevante importancia para una eficiente administración de un establecimiento educativo, esta matriz analítica nos da la oportunidad de estructurar un cuadro comparativo en la que se evidenciará la situación actual de la institución, su valor radica en que nos permitirá obtener un diagnóstico real, y sus resultados nos permitirá tomar decisiones acordes con las políticas y objetivos propuestos en la planificación curricular. El FODA está compuesto por las iniciales en mayúsculas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden darse en el diario vivir de los integrantes de un establecimiento educativo. Estas características están establecidas desde el punto de vista humano y físico de la institución, tanto desde la parte externa en interna de la misma.

##### **4.1.3.1. Fortalezas**

Son los talentos personales y especiales con que cuentan los miembros de una institución, las mismas que cuando son factores altamente influyentes nos dan la oportunidad de convertirnos en recursos de calidad y competitivos, las fortalezas recursos positivos de tipo interno ya que están en el personal que pertenece a la institución, tienen una cualidad singular, y es que al ser internas se pueden controlarlas y hasta modificarlas en bien de la institución.

##### **4.1.3.2. Oportunidades.**

Están constituidos por los factores externos a la institución que influyen directamente hacia el desarrollo de la educación y que están en el medio circundante a la misma, estos factores son positivos y favorables a pesar de que vienen desde afuera para el bien de la institución, con una buena gestión podemos explotarles en bien nuestro, pero como no son directos debemos descubrirlos mediante un estudio profundo del entorno en el que actúa la institución, nos permiten obtener ventajas competitivas y convertirnos en paradigmas del desarrollo social de los pueblos.

#### **4.1.3.3. Debilidades.**

Esta característica de los componentes del FODA, esta formado por todos aquellos factores que pueden convertirse en medios desfavorable para desarrollar una verdadera educación eficiente y de calidad, no nos permiten lograr rápidamente la competitividad frente a otras instituciones, lamentablemente estas cualidades negativas se dan a nivel interno de la institución tanto en las personas como en la parte física originadas por diferentes razones. Cuando estos factores son preponderantes la institución puede llegar a perder el rumbo y tener serios problemas para tratar de recuperarse, es necesario aquí una verdadera gestión, liderazgo y la implantación de valores, esto puede producir lo que se llama una “institución enferma administrativamente”.

#### **4.1.3.5 Amenazas.**

Son características o factores que se encuentran en el medio circundante a la institución educativa que influyen negativamente al normal desarrollo de las labores docentes, pueden venir de las personas o situaciones naturales, una intervención intensa de estos factores negativos atentarían seriamente la estabilidad de la educación, incluso en muchas oportunidades pueden terminar con la permanencia de esa institución en el lugar que esta.

Cuando se dan estos casos debemos como directivos buscar las estrategias más acordes e inmediatas para tratar de detener esta realidad, o si fuera posible neutralizar totalmente su influencia; pero lamentablemente es un aspecto enraizado en nuestros establecimientos por el mismo hecho de ser una situación social aceptada por muchos.

Tomando en consideración estas premisas, he analizado el FODA del Colegio que viene establecido en el Plan Estratégico, he sacado las siguientes componentes que habla sobre la gestión, liderazgo y valores desarrollados por los directivos, cuerpo docente, estudiantes y padres de familia de la institución educativa intervenida por mi investigación.

Una falencia que puede ser considerada debilidad institucional es la insuficiencia de los instrumentos de gestión que contengan apartados relacionados a la gestión, liderazgo y valores, los directivos del plantel aceptan este vacío, comprometiéndose a integrar éstos aspectos en el próximo año lectivo cuando se reúna la comisión especial para actualizar y redactar todos los documentos de gestión educativa.

Personalmente estoy seguro de la importancia que tienen los instrumentos de gestión educativa, en el desarrollo de un buen liderazgo para conseguir establecimientos educativos que se conviertan en generadores de cambios trascendentales en bien de la educación, que seamos gestores de la inserción de herramientas tecnológicas que conviertan la vida educativa de los estudiantes, en una etapa consiente de que el mirar a los valores personales es una necesidad inevitable para crear personas críticas con pensamientos de superación.

Espero que nuestras autoridades tomen en serio la verdadera razón de un sistema educativo y no quede todo en letra muerta, sino que exista una exigencia para que las cosas cambien en su totalidad, especialmente la forma de pensar de los integrantes de un sistema educativo, debemos tener presente que si el sistema cambia para mejorar el producto, debemos estar prestos para apoyar esa transformación, que no depende de otros sino de nosotros como parte principal del sistema educativo ecuatoriano.

#### **4.1.4 Matriz FODA.**

La experiencia que he tenido durante mi intervención investigativa en el colegio Fasayñan sobre los procesos de gestión. Liderazgo y valores que los directivos ponen a diaria en práctica en beneficio de los estudiantes, el haber tenido la oportunidad de revisar y analizar los instrumentos de gestión educativa, de analizar los instrumentos de desarrollo pedagógico, y la observación directa de algunas actividades desarrolladas por los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia; y el posterior contraste con lo que dice la bibliografía especializada sobre el tema que he podido obtener en las investigaciones bibliográficas y por internet. Me dan la posibilidad de plantear desde mi punto de vista la siguiente matriz FODA.

Cuadro2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cooperación y trabajo en equipo.	Planificaciones sin apartados directos al desarrollo de valores y liderazgo.
Desarrollo de valores humanos.	Directivos profesores que solo tienen contratos temporales.
Aplicación de cambios didácticos.	Estudiantes con criterios negativos hacia los maestros y directivos.
	Falta de materiales y planificaciones que contengan temas relacionados con la gestión, liderazgo y valores educacionales.
	Falta de liderazgo de y gestión de parte de los administradores institucionales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo del Ministerio de Educación	Padres de familia que no colaboran con los maestros
Acceso a textos de consulta en forma gratuita.	No existe apoyo de parte de las autoridades parroquiales.
Apoyo del gobierno provincial.	Falta de definición de la nueva Ley de Educación.
	Criterios negativos de algunos padres de familia con respecto a las autoridades y maestros.

Elaboración: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Luego de estructurada esta matriz y tomando conciencia real de la situación institucional del colegio, hemos dialogado con los directivos, los cuales reconocen esta realidad y el vacío existente, comprometiéndose a integrar estos aspectos en el próximo año lectivo cuando se reúna la comisión especial para actualizar y redactar todos los documentos de gestión educativa.

De mi parte lo único que he hecho es visualizar la importancia que tienen los instrumentos de gestión educativa como medio para el desarrollo de un buen liderazgo, con objetivos claros y que nos ayuden a crear establecimientos educativos convertidos en espacios generadores de cambios trascendentales para una educación de calidad y competitividad, que los maestros nos convirtamos en gestores de la inserción de herramientas tecnológicas que cambien la vida educativa de los estudiantes, que despierte el interés y gusto por el estudio y aprendizaje, que le posibilite la toma de conciencia, y que su meta inmediata sea el desarrollo social basado en su preparación técnica, tecnológica y sobre todo en valores personales, que hoy en día es una necesidad inmediata e inevitable que nos lleve a crear personas críticas con pensamientos de superación.

Mi gran anhelo es que mediante este trabajo investigativo pueda crear conciencia en las personas que tengan la oportunidad de leerlo, sobre todo crear conciencia de la verdadera dimensión social e injerencia que tienen las instituciones educativas en un mundo globalizado como el nuestro, que cambiemos nuestras tradicionales formas de pensar con respecto a la calidad educativa que estamos dando en las instituciones y que lleguemos a ser verdaderos agentes de cambio, sabiendo que estamos preparando a las nuevas generaciones humanas que se disponen a enfrentarse a un mundo sin rumbo predeterminado por el vertiginoso avance tecnológico en el cual solo triunfará el que este verdaderamente preparado para tal reto.

No podemos negar la gran falencia que existe en casi todas las instituciones educativas de nuestro país, especialmente en las públicas, en las que no existe un verdadero control de la planificación y aplicación de estos instrumentos de gestión, a pesar de que las leyes si traen en su texto, la exigencia de cumplir con la planificación y desarrollo de este sistema administrativo.

La problemática se agudiza aún más cuando son las mismas autoridades y niveles llamados a verificar el cumplimiento de estas estrategias, las que muchas veces pasan por alto el cumplir y hacer cumplir las normativas vigentes.



Es necesario estar conscientes que el avance tecnológico nos obliga a transformar nuestro sistema educativo, con el objetivo de mejorar nuestra intervención social, dar un producto de calidad debe ser nuestra misión y visión actual, proyectado en procesos que se vayan desarrollando desde este mismo momento, que los maestros nos convirtamos en verdaderos y seguros agentes generadores de espacios potencializadores de capacidades humanas que nos lleven a tener en un tiempo inmediato personas con sentido crítico, real y autónomo para convertir a las sociedades actuales en sociedades de revolución educativa y tecnológica.

#### **4.2. Resultado de las encuestas.**

La institución educativa en la cual se desarrolló la investigación es el colegio Nacional Mixto Fasayñan, un establecimiento de la zona rural de la provincia del Azuay, trabaja en la sección diurna, es de tipo mixta en el que se educan más de doscientos cincuenta estudiantes promedio por año lectivo, con veinte y un maestros, entre titulares y contratados; su sostenimiento es fiscal como lo demuestra una de las tablas presentadas.

##### **4.2.1. De los directivos.**

Durante mi experiencia como docente he notado una gran falencia en el ámbito administrativo en las instituciones educativas, debido muchas veces a la falta de conocimientos y especialización de las personas que desempeñan este cargo; mi trabajo se desarrolló en una institución de nivel bachillerato en Turismo, en una zona rural de la provincia del Azuay, este establecimiento tiene el nombre del cerro más alto de la provincia del Azuay, "FASAYÑAN, se encuentra ubicado a 60 Km. Al suroeste de la ciudad de Cuenca, en las faldas de la cordillera oriental de los Andes. Un colegio que cuenta con un número aceptable de estudiantes, encontrándose en un promedio de 280 a 300 por año lectivo.

En el colegio existen 20 maestros y maestras, contando con titulares y contratados, además de un rector, un vicerrector, colectora, secretaria y la conserje, además se encuentra anexa al colegio la escuela "Francisco Calderón" en la que laboran 8 maestros desde el nivel inicial hasta el básico ( en la misma presto mis servicios como maestro de aula)

Para la realización de mi trabajo investigativo sobre la importancia de la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del colegio Nacional Fasayñan, se realizaron entrevistas y encuestas a los diferentes niveles educativos, como: Directivos, maestros, padres de familia y estudiantes, los mismos que se presentan en las siguientes tablas:

TABLA 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

<b>Ord.</b>	<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	33
b)	Coordinadores de área.	4	67
c)	Por grupos de trabajo.	0	00
d)	Trabajan individualmente.	0	00
e)	No contestan.	0	00

Fuente: Encuesta directa a los directivos del colegio FASAYÑAN.

Elaboración: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Como se puede evidenciar en esta pregunta, los porcentajes obtenidos dan una mayoría al literal b, con el 67% que demuestra que la organización institucional se basa en el trabajo de los coordinadores de áreas, lo que es positivo para el colegio ya que un trabajo coordinado y en equipo es de vital importancia ya que de ese modo se logra con mayor facilidad el desarrollo de las acciones y sobre todo no se acumula el trabajo en determinadas personas.

Como lo demuestra los resultados y la teoría sobre el tema los corrobora, es muy beneficiosos trabajar en equipo ya que de esa manera en trabajo compartido nos ayuda a obtener con mayor eficiencia los objetivos propuestos, no se puede encargar a una sola persona todo, de igual manera la asignación del trabajo no se puede imponer sino mas bien se lo debe realizar en forma consensuada, en sesiones en las cuales todos estén presentes y de acuerdo.

Se puede concluir que la institución desde esta óptica esta desarrollándose en un ambiente positivo para la ejecución del trabajo estudiantil permitiendo desarrollar un trabajo de calidad buscando la superación institucional y personal.

TABLA 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Ord.	Aspectos	f	%
a)	El número de miembros de la institución.	3	50
b)	Los resultados obtenidos en la institución	1	17
c)	Valor y tiempo empleados en la institución.	2	33
d)	Otros	0	00
e)	No contestan.	0	00

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Al preguntarles sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, los porcentajes son: el cincuenta por ciento de directivos dicen que por el número de miembros, lamentablemente los directivos de la institución están en un error, ya que no podemos medir a una institución, sino de acuerdo a la calidad con la que enseñemos a los estudiantes, por lo que los resultados obtenidos por la institución serán muy eficaces, por experiencia se sabe que una institución puede llegar a ser muy grande en el sentido de aceptación con un número pequeño de integrantes institucionales lo que le dará la oportunidad de desarrollarse.

La experiencia personal me ha dado la oportunidad de conocer muchas instituciones, especialmente escuelas unidocentes que han sobresalido en todos los aspectos: pedagógico, administrativo, liderazgo, etc. Convirtiéndose en instituciones modelos con características dignas de imitación, entonces las instituciones no llegan a ser importantes por el número de estudiantes ni personas, sino por su efectividad en la forma administrativa que se desarrolla, utilizando estrategias para optimizar los recursos logrando los más altos objetivos, sin importan el número en sí de su personal.

TABLA 7. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Ord.	Aspecto de se toma en cuenta	f	%
a.	Si	4	67
b.	No	2	33
Total		6	100

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

El mayor porcentaje se encuentra en la alternativa si, al realizar una comparación con la teoría podemos concluir que es vital que una institución estructure los manuales de gestión ya que de esta manera se podrá normar todas las actividades de los integrantes de la comunidad educativa, de esta manera se lograría los mejores resultados en la intervención social que tenga la institución con una efectividad en los objetivos y metas trazadas en la planificación estratégica, pero lamentablemente existe una contraposición ya que cuando realizamos el diagnóstico institucional no existían estos instrumentos ni normas a las que los directivos se refieren en sus respuestas. Las autoridades deben ser realistas y aceptar el hecho de no liderar con bases sólidas, debe existir un compromiso de cambio radical para mejorar la gestión y liderazgo educativo.

TABLA 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el...

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector	5	83
b. Vicerrector.	1	17
c. Consejo Directivo.	0	00
Total	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

En el cuadro cuatro se interroga a los directivos sobre el clima escolar que se vive en la institución educativa, sobre todo en el momento de tomar decisiones, quién o quienes lideran la determinación de las acciones, cinco de seis directivos dicen que es el rector, y uno indica que es el vicerrector.

Es evidente que no se desarrollan actividades consensuadas, ya que si nos apoyamos en la teoría y sobre todo en la experiencia vemos que las decisiones deben ser establecidas en común acuerdo entre todos para lo cual debe realizarse una sesión de trabajo entre los integrantes de la institución, existir intervenciones totales y luego toma de decisiones. Lamentablemente se deja el trabajo más difícil a la autoridad superior, muchas veces eludiendo responsabilidades, cuando es bien conocido que la institución funciona cuando todos asumimos nuestros roles personales y los cumplimos a cabalidad para que se demuestre una acción con calidad para garantizar los resultados; es decir, debe existir un trabajo en equipo lo que nos dará la oportunidad de lograr los más altos resultados y calidad administrativa y pedagógica como dicen los diferentes tratados en lo referente al perfil de un buen administrador.

Concluiremos que la única manera de tomar decisiones acertadas y que vayan a efectivizar positivamente los proyectos de desarrollo institucional, son los que se toman en sesiones y con la participación total de sus integrantes, el trabajo en equipo es la estrategia más viable hoy en día, ya que la globalización avanza inconteniblemente en un mundo inundado por la tecnología, lo que nos exige poner en juego nuestros más altos conocimientos, destrezas y capacidades intelectuales que nos llevarán a desarrollar una vinculación efectiva con nuestro entorno.

TABLA 9. Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83
b. No	1	17
Total	6	100

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

En esta pregunta que hace referencia a la forma de solucionar los conflictos en tiempo y la forma, los encuestados responden; la solución se lo realiza mediante una delegación de funciones el 83%, y solamente el 17% dice que la solución lo hacen directamente los administrativos.

Estos resultados nos hacen pensar mucho ya que nos demuestran que no existe una intervención directa para la solución de problemas que se suscitan en la institución en el diario convivir entre sus integrantes, tal vez desconocen el verdadero ámbito de su cargo o rol que debe ejecutar; esta realidad afecta al criterio de liderazgo que debe tener un directivo, ya que él debe ser el primero en darse cuenta inclusive de la realidad e intervenir inmediatamente para buscar soluciones que viabilicen la convivencia armónica profesional de las personas convirtiendo al ambiente de trabajo en un espacio de desarrollo personal y social.

Contrastando con la teoría estudiada y mi experiencia como docente, el líder educativo a más de dirigir la institución y planificar su desarrollo, debe estar involucrado directamente en todas las actividades y vivencias diarias institucionales, es quien organiza todo y transforma las relaciones humanas en un mundo apto para el desarrollo profesional.

En conclusión, el hecho de ser seres humanos tan diferentes en todos los aspectos, hace que se den divergencias personales, por lo que el líder debe demostrar la capacidad profesional para saber llevar perfectamente las relaciones humanas, y buscar soluciones a los mismos de manera que no afecten la convivencia social.

TABLA10. Su liderazgo y administración del centro educativo promueve.							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	33	4	67	0	00
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	33	2	33	2	34
c	Capacitación continua de los docentes	1	17	2	33	3	50
d	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	00
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	4	67	0	00
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	17	4	66	1	17
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	50	3	50	0	00

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Promover una excelencia profesional académica mediante la capacitación docente con perfiles de trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales que tengan como punto de apoyo la participación de los padres de familia, con una adecuada delegación de decisiones es el objetivo de esta pregunta, vemos que el mayor porcentaje en promedio se encuentra en la alternativa a veces con 62%, esto refleja una mínima intención de superación y la falta de gestión administrativa.

No se trabaja pensando en la calidad educativa, ya que si fortalecemos esas características institucionales, será la oportunidad de lograr grandes resultados, en bien de los estudiantes que cursan los diferentes niveles educativos, la teoría dice que el fin último de una administración es el trabajo cooperativo que nos llevará conseguir grandes metas y objetivos que rebasen lo esperado.

Los maestros de la institución deben pensar seriamente en su trabajo que repercute en la calidad de los resultados y hacerse un compromiso personal, pensando que por los intereses institucionales y de los estudiantes están sobre todas las cosas y que fortalecer los conocimientos y la formación social es inevitable, ya que de estas cualidades depende el futuro de las comunidades en las que se trabaja.

TABLA 11. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	1	17	2	33	3	50
B	Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	3	50	2	33
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66	1	17	1	17
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	1	17	1	17	4	66
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50	2	33	1	17

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Los resultados nos indican que un verdadero líder se forma mediante la experiencia y la capacitación paralelamente con la práctica, los resultados de la encuesta nos

indica en un alto promedio que es importante un líder con estos perfiles administrativos, demostrándose así la veracidad de la frase “Un verdadero líder se hace y no nace”.

Pues con mi experiencia profesional y el conocimiento científico sobre el tema puedo manifestar que realmente los líderes se van formando en el duro camino de guiar a sus seguidores, con la aplicación de grandes decisiones y basados en la ciencia de dirigir, no podemos negar que grandes líderes a nivel mundial han obtenido sus triunfos en base de su continua lucha por mejorar una sociedad, poniendo incluso hasta en peligro su propia vida, haciendo de su trabajo el medio del cual se benefician los demás.

En conclusión, Un verdadero líder es aquella persona que esta dispuesta a trabajar para y por los demás, sin importarles la realidad en que viva en sí, un liderazgo se vive y se forma con las experiencias cotidianas, con la forma de organizar a su grupo, con la manera de efectivizar positivamente las expectativas de quienes lo siguen y quienes confían y trabajan por él, no podemos desarrollar gestión y liderazgo sin contar con experiencias que garanticen un buen ambiente de trabajo.

TABLA12. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, usted como directivo promueve.

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	2	33	1	17
b	La disminución de número de estudiantes por aula.	1	17	3	50	2	33
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	2	33	1	17
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66	1	17	1	17

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.



Los directivos tienen diversos criterios con respecto a la pregunta, pero luego de hacer un promedio de las alternativas, vemos que el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa siempre, con el 46%; lo que significa que el desempeño de la gestión según estos criterios se basa en los aspectos escogidos para la pregunta, estableciendo una relación con la teoría, para desarrollar una buena gestión los administrativos deben tomar decisiones que partan de criterios claros y válidos que nos sirvan de punto de partida y no como modelo ya que lo importante es vivir y experimentar la realidad.

Se concluye que la verdadera gestión y liderazgo educativo se apoya y sustenta en bases sólidas como la creación de ambientes de trabajo en los que la interrelación afectiva y cordial entre todos los miembros de la institución, para potencializar la calidad de educación que se pretenda dar y sobre todo para alcanzar en un ciento por ciento con los objetivos y metas planificadas en las programaciones institucionales.

TABLA 13. De los diferentes organismos escritos a continuación, ¿cuál se encuentra en su institución?

Ord	Existen los organismos de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección: rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico.	3	50	2	33	1	17
B	De gestión: Secretaria, vicerrector, Comisión Económica.	3	50	3	50	0	00
C	De coordinación: Jefes de estudios, coordinadores, etc.)	3	50	2	33	1	17
D	Técnica: Departamentos. Equipo docente, etc.	5	83	1	17	0	00
E	Otros órganos (cuáles).	0	00	0	00	0	00

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

La gestión educativa para su desarrollo se apoya en niveles específicos para no acumular trabajo a una sola persona, el mayor porcentaje se encuentra en la

alternativa siempre con 47% en promedio, lo que significa que a pesar que se encuentra en el nivel deseado, el porcentaje no es aceptable ya que no pasa el cincuenta por ciento; es decir, se refleja una baja organización de funciones en los departamentos u órganos de apoyo a la gestión educativa.

Los órganos de gestión son los elementos a los que debemos recurrir los administrativos ya que se constituyen en nuestro punto de apoyo para establecen la relación de trabajo entre todos los integrantes de la institución, y sobre todo para establecer los diferentes roles que debemos desarrollar para obtener los más altos niveles educativos.

Terminaremos el análisis de este cuadro con lo que dice la teoría, que para una buena gestión es imprescindible el establecimiento de departamentos institucionales con el objetivo, y así poder desarrollar aprendizajes diarios con el objetivo de tener un modelo administrativo, que de la oportunidad a todos los integrantes de la institución a lograr un desarrollo integral.

TABLA 14. Actividades del equipo educativo, didáctico o junta de profesores.

Ord	Se encarga de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	3	50	1	17	2	33
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	2	33	1	17
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	3	50	2	33	1	17
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	2	33	4	67	0	00

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

El mayor porcentaje en esta pregunta se encuentra según los resultados en la alternativa siempre, con un porcentaje promedio del 46%, un perfil bajo para una gestión educativa, una institución no puede tener un departamento pedagógico que tenga muy bajo porcentaje en sus funciones, los porcentajes nos demuestran que a pesar de tener este departamento no cumple con sus funciones adecuadamente ya que existen criterios divididos, demostrando falta de liderazgo.

Se concluye que en la institución si existe este departamento, pero esta no esta cumpliendo con sus funciones, ya que lo citado en cada literal son funciones específicas de este departamento, convirtiéndose en la esencia de la razón de la existencia de una institución educativa; es decir, la educación bien coordinada por intermedio de un departamento específico tiene la oportunidad de desarrollar proyectos que tengan perfiles de calidad y competitividad.

TABLA 15. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de.

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

h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	67	2	33

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYNAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

En vista de que esta pregunta tiene muchos literales, cada uno de ellos con preguntas importantísimas, y dos alternativas de respuesta (Si o No), voy a realizar un análisis global realizando un promedio de los porcentajes en cada alternativa. Entonces, según los resultados el mayor porcentaje nos dice que sí cumplen con lo especificado, pero existe una contradicción con la pregunta anterior ya que entre ellas podemos observar un grado alto de interrelación, y los resultados no fueron muy favorables en este sentido.

Es cierto que todos los departamentos institucionales deben trabajar en equipo para lograr los mas altos porcentajes en la obtención de los objetivos trazados por la institución, es fundamental trabajar en la organización de procesos educativos por medio del trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos que cristalicen los objetivos propuestos, mediante la aplicación de nuevas técnicas que promuevan la investigación científica individual y colectiva.

Este proceso nos dará la oportunidad de ir evaluando el avance de los procesos educativos, de tal manera que podamos llevar un registro de los resultados obtenidos, analizarlos constantemente y si fuera necesario insertar cambios que mejoren la eficacia de dichos procesos de gestión, liderazgo tanto en el ámbito directivo como pedagógico.

TABLA 16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Ord.	Acción	Sí		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	2	33

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

A la pregunta realizada en esta tabla, el más alto porcentaje de los directivos encuestados dicen que sí existen actividades que fomenten la búsqueda de soluciones de acuerdo a la diversidad de cualidades y perfiles que tienen los integrantes de la comunidad educativa, buscando satisfacer las necesidades individuales y colectivas por medio de procesos que nos lleven a establecer ambientes aptos para el desarrollo de un buen trabajo en equipo, ya que el fin último de una institución educativa es la modificación de conductas tradicionales hacia actitudes con criterios de cambios sociales y desarrollo, mediante el dominio de las nuevas tecnologías informáticas.

La realidad actual de la sociedad exige que aquellas personas que se educan en los centros educativos, terminen su periodo educativo con perfiles que les den la oportunidad de enfrentarse a la difícil realidad actual, que sepan dominar la comunicación impuesta por el avance tecnológico y así enfrentarse a los retos sociales para convertirse en agentes de cambios trascendentales con capacidades de liderazgo social, ya que no solamente desarrolla liderazgo aquel que es un directivo, sino todas las personas que se involucren con grupos sociales.

TABLA 17. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado.
---

Orden	Material de planificación.	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos metodológicos.	2	33	4	67
b.	Plan Estratégico.	5	83	1	17
c.	Plan Operativo Anual.	5	83	1	17
d.	Proyecto de capacitación dirigido a maestros y directivos.	1	17	5	83

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Los resultados de esta pregunta apuntan a dos instrumentos de gestión administrativa, el Plan Estratégico y el POA, dándonos a entender que las actividades educativas giran alrededor de estos medios, existe una limitada articulación de procesos ya que a pesar de ser instrumentos importantísimos, no pueden abarcar todo lo que se desearía realizar en la institución educativa. Razón por la que se debe recurrir a otros instrumentos con procesos diferentes que viabilicen de mejor manera la gestión administrativa y pedagógica.

Es muy pobre una gestión que se base en pocos instrumentos administrativos porque limitan los campos de acción y el espacio para tomar decisiones que nos den la oportunidad de conseguir resultados con perfiles de calidad, que nos abran nuevos horizontes para llevar a las instituciones al logro de las metas deseadas. Es importante abrir nuevas oportunidades para los maestros mediante la ejecución de procesos de capacitación y actualización para mejorar la calidad humana y con ello la profesionalización, para convertir al proceso educativo en un ambiente interesante en el que prevalezca la armónica convivencia social.

Concluiremos que una gestión educativa debe promover el cambio e inserción sistemático y progresivo de todos los instrumentos de gestión pedagógica y administrativa, sin descuidar ningún detalle; especialmente la parte donde se ven falencias, como la capacitación, ya que nuestra misión de docentes nos exige una constante actualización llegando a movernos paralelos con las nuevas tecnologías, que poco a poco se van convirtiendo en una estrategia importante para la comunicación y sobre todo para lograr una educación de calidad en las instituciones

educativas, los maestros y directivos deben ser los principales involucrados en la renovación de procesos que nos permitan lograr nuestra calidad como guías del aprendizaje de los estudiantes.

#### 4.2.2. De la encuesta a los docentes.

En toda investigación debemos llegar a la verdad, para esto se requiere comparar criterios emitidos desde diferentes puntos de vista sobre el tema, en esta ocasión hemos encuestado a los maestros de la institución educativa. Los encuestados son veintiún maestros y maestras de la institución que tienen a su cargo diferentes mallas curriculares en la sección de bachillerato, con mucha experiencia docente y algunos años en la institución, lo que demuestra su real conocimiento en el aspecto pedagógico desarrollado en el colegio; esta es la razón por la que emiten su criterio al respecto, los resultados son.

TABLA 18.Resultados de la encuesta a los docentes.

Nº	Afirmaciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol de maestro líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	33	9	43	5	24
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 escolaridad.	13	62	8	38	0	00
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	57	9	43	0	00
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.	12	57	8	38	1	05
5	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	14	15	72	3	14

6	El trabajo de equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	48	6	29	5	23
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	80	2	10	2	10
8	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	19	12	57	5	24
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	1	05	9	43	11	52
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro educativo.	2	10	12	57	7	33
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	19	10	48	7	33
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.	12	57	8	38	1	05
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	24	14	66	2	10
14	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	33	8	38	6	29
15	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	24	9	43	7	33
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	24	13	62	3	14

**Fuente:** Encuesta a los docentes del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Los resultados de las encuestas denotan un criterio contrario a los directivos, tomemos en cuenta que algunos desempeñan estas funciones, es evidente que los porcentajes de ellos son los que están en la alternativa siempre en cada respuesta; así vemos que en la pregunta sobre el rol del maestro líder, el mayor porcentaje dice que a veces debe cuestionar las órdenes, esto no debería ser así ya que los maestros también tenemos que analizar y no solamente recibir y cumplir órdenes superiores.



Al hablar del liderazgo institucional con objetivos de cambio, los maestros dicen en su mayoría que su trabajo se orienta a la búsqueda de innovaciones para transformar procesos pasados en espacios aptos para el desarrollo de un sistema educativo con calidad. El objetivo fundamental de la gerencia dicen los maestros es promover espacios de aprendizaje armónico entre todos los integrantes de la comunidad educativa para que los estudiantes tengan la oportunidad de absorber y desarrollar valores como medio de desarrollo social, mediante la investigación como estrategia de trabajo en equipo para materializar objetivos educativos.

Pero también hablan de una resistencia o escepticismo al momento de introducir nuevas formas de enseñanza de parte de los padres de familia y directivos, tal vez debido a dudas por los resultados que pueden darse mediante esta innovación. Sobre si aceptan o no el liderazgo de las autoridades, los resultados nos indican que a medias ya que el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa, a veces, lo que refleja una desconfianza creada hacia la gestión y liderazgo administrativo, existen falencias que deben ser superadas lo antes posible, para evitar muchas situaciones conflictivas que se están dándose a nivel interno, que a la larga puede crear grandes problemas institucionales. Sobre el compromiso de apoyo al directivo los resultados apuntan a la alternativa siempre, pero contradice a algunas preguntas anteriores, evidenciamos que los maestros no están claros en las decisiones, tal vez porque como anotamos anteriormente son contratados y quieren mantener su trabajo, en tal vez un compromiso obligado que tienen hacia el directivo, mas no un verdadero sentimiento de apoyo.

Una vez más se nota la ausencia de gestión y liderazgo de los directivos, ya que al preguntarles si existen actividades de integración para los integrantes de la unidad educativa, el mayor porcentaje esta en a veces, lo que refleja quizá un desinterés por una sociabilización, cayendo en un solo objetivo que es querer cumplir con una malla curricular y un trabajo administrativo separados, aspecto que es muy negativo para los fines de una institución educativa, esto es cimentado mucho mas cuando los maestros dicen que los directivos a veces tienen un liderazgo en el área académica; es decir, no se preocupan por dirigir un proceso educativo, aspecto vital y medular del accionar institucional, es muy grave esta realidad según los porcentajes en la pregunta quince, pero nuevamente se ven contradicciones si

analizamos la última pregunta, ya que los porcentajes dicen que existen prevalencia de valores en las decisiones de directivos y maestros, lo que nos deja muchas dudas sobre la verdadera realidad en la gestión y liderazgo en esta institución.

Se concluye este apartado diciendo que el análisis de esta tablas nos dan luz para determinar que los mayores porcentajes en promedio se encuentran en la alternativa a veces, lo que evidencia una carencia de gestión y liderazgo en la administración institucional convirtiéndose en una realidad no muy aceptable, lo que obliga a las autoridades a realizar los esfuerzos necesarios para cambiar esta situación, no podemos quedarnos con estos resultados sin hacer nada, existiendo la necesidad de trabajar en equipo de modo que los consensos a los que lleguemos nos ayuden a mejorar la calidad educativa. Una administración con niveles de aceptación a medias no puede continuar desarrollándose ya que se convertiría en un agente creador de problemas muy difíciles para el ambiente de trabajo entre los integrantes de la institución.

Los tratados bibliográficos sobre el tema nos sugieren la necesidad de organizar con bases sólidas la estructuración y organización de las instituciones educativas, debido a que son niveles sociales que forman personas como aporte al desarrollo social, en un mundo de cambios constante en el cual la tecnología es un reto inevitable.

#### **4.2.3. De la encuesta a los estudiantes.**

El criterio de los estudiantes es de vital importancia en esta investigación ya que al pasar casi doce años en el mismo centro educativo (desde la primaria y el bachillerato) tienen un amplio conocimiento de la administración que se desarrolló en la institución educativa durante su vida estudiantil, al estar vinculados directamente y ser los principales beneficiarios del servicio educativo están en la capacidad de emitir su juicio crítico al respecto.

Son veinte y un estudiantes entre varones y mujeres del tercer año de bachillerato los que han dado su punto de vista en cada una de las encuestas, conscientes de su realidad en cada una de las catorce preguntas que se les ha hecho, las mismas que

se tabulan a continuación, sin olvidar que se han convertido en una muestra del 10% del universo estudiantil que recibe su formación académica en la institución.

TABLA 19. Resultados de la encuesta a los estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	00	14	67	7	33
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	05	17	81	3	14
3	Se da, Un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el que se observa cotidianamente un buen ambiente escolar.	4	19	13	62	4	19
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	19	13	62	4	19
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	23	14	67	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	14	8	32	10	48
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	19	8	38	9	43
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	19	11	52	6	29
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	11	52	8	38
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	14	17	81	1	5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	12	57	7	33	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	28	14	67	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	10	18	85	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	38	8	38	5	24

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes del tercer año de bachillerato del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Como vemos las respuestas reflejan la realidad de la vida estudiantil en su diario proceso de formación personal y social, en la que comparten valores, experiencias y aprendizajes por parte de los maestros y maestras convertidos en guías fundamentales de este camino para la aventura del saber.

Voy a realizar un análisis pregunta por pregunta; y es así que en la primera, que nos dice sobre si el rector toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, el mayor porcentaje esta en la alternativa a veces, lo que significa un problema ya que nos se puede construir aprendizajes peor formar personalidad sin llegar a recibir y dar opiniones entre todos los integrantes, y con mayor razón por parte de los estudiantes porque son ellos los que sienten las necesidades y pueden darnos luces para emprender proyectos educativos productivos.

Según los estudiantes prevalecen las decisiones de las autoridades sin darles importancia a lo que ellos opinan o tienen que decir, se evidencia un proceso con estrategias anteriores lo que impide la construcción de nuevos conocimientos.

Lamentablemente en todas las preguntas los porcentajes mas altos se encuentran en la alternativa, a veces; lo que realmente refleja la insatisfacción de los estudiantes con respecto a la gestión y liderazgo que se desarrolla en la institución educativa, una vez mas evidenciamos una contradicción con las respuestas de los directivos, que según ellos todo marcha a la perfección, pero la realidad desde la perspectiva de los estudiantes es muy diferentes ya que ellos demuestran antipatía por muchos maestros y directivos, ya que manifiestan que no les entienden y no les dan la importancia que ellos se merecen, esto manifestaron en un momento de diálogo que tuvimos al finalizar la encuesta.

Concluiremos diciendo que lamentablemente están en desacuerdo con la gestión y liderazgo de las autoridades en incluso con la actuación de los maestros en la sala de clase, ya que los porcentajes demuestran claramente en cada una de las preguntas el criterio que tienen cada estudiante, además la experiencia que tuve el día en que aplique las encuestas los estudiantes demostraron un descontento con los maestros y directivos.

Es urgente la necesidad de trabajar en el fomento de interrelaciones sociales y personales entre directivo-estudiante–maestro, de tal forma que se vayan creando vínculos de trabajo cooperativo, el hecho de ser maestro o directivo hoy en día, no es la oportunidad de imponer decisiones sino crear ambientes agradables de trabajo en los que prevalezcan los valores y la oportunidad de superación personal y colectivo.

En la actualidad ya no es protagonista el maestro o directivo, sino el estudiante quien va creando su aprendizaje a partir de experiencias cooperativas y compartidas en las que prevalecen los valores derivados de la acción del maestro, buscando la preparación efectiva en destrezas y capacidades para que en el futuro sea una persona con criterios de desarrollo social.

#### **4.2.4. De la encuesta a los padres de familia.**

Otro criterio básico que debe servirnos para orientar nuestro trabajo es la opinión de los padres de familia, quienes ven nuestro trabajo desde afuera con mayor imparcialidad y están en la capacidad de auscultar nuestro accionar diario y emitir su punto de vista, el mismo que en un alto porcentaje es real. Por esa razón hemos incluido una encuesta para obtener su criterio al respecto.

La encuesta está diseñada con doce preguntas divididas en dos tipos, diez con las alternativas: Siempre, A veces y Nunca que han sido escogidas con mucho tino de tal forma que se conviertan en un recurso importante para nuestra investigación sobre el tema, y las dos siguientes preguntas tienen como respuesta las alternativas Sí o No, esta encuesta tiene una característica, y es que fue aplicada a una muestra femenina en su totalidad; es decir, solo madres de familia ya que los padres se encuentran en otros sectores del país y en muchos casos fuera del territorio, como migrantes.

TABLA 20. Resultado de la encuesta a los padres de familia.							
Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	5	29	12	71	0	00
2	En las reuniones, las autoridades hablan más que escuchar a los padres de familia	8	47	9	53	0	00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	35	11	65	0	00
4	La realización de programas en la institución está precedida por el rector y autoridades	6	35	11	65	0	00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	16	94	1	06	0	00
6	Las autoridades cuando son visitadas por los padres de familia, les reciben con cordialidad.	10	59	7	41	0	00
7	Las autoridades tienen una presentación personal de ejemplo.	4	24	9	52	4	24
8	Los procesos para solucionar problemas entre padres y maestros, son dirigidos por las autoridades.	1	06	16	94	0	00
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	8	47	6	35	3	18
10	Existe puntualidad en todas las actividades por parte de las autoridades y docentes.	3	18	14	82	0	00
Orden	Declaraciones	Sí		No			
		f	%	f	%		
11	¿Las autoridades tienen la capacidad de liderar el grupo de maestros con que cuentan?	12	71	5	29		
12	¿Los maestros establecen una relación armónica con las autoridades?	3	18	14	82		

**Fuente:** Encuesta a los padres de familia del colegio FASAYNAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Los padres de familia son un referente importante para interpretar la relación que existe entre los miembros de la comunidad educativa, pues desde su perspectiva emiten su criterio de la realidad en que se desarrollan las actividades administrativas y pedagógicas, verdad que nos ayudará en la interpretación de los porcentajes para emitir nuestro punto de vista con respecto a la gestión y liderazgo administrativo institucional.

En esencia el objetivo de aplicar esta encuesta es evidenciar la calidad de gestión y liderazgo que tienen las autoridades y maestros al desarrollar las diferentes actividades; en tal sentido la primera, segunda y tercera pregunta hacen referencia a la actitud que toma el rector con las opiniones de los padres de familia, el mayor porcentaje se encuentra en la alternativa a veces, lo que no se está aplicando un buen liderazgo, ya que como vimos en la teoría el verdadero líder es aquella persona que da oportunidad a los demás a intervenir en la organización institucional.

La cuarta pregunta relaciona la actitud del maestro en el aula, el más alto porcentaje está en la alternativa siempre, ya que según los padres de familia el maestro espera que reproduzcan los estudiantes como él lo quiere, es una debilidad ya que las nuevas estrategias pedagógicas tienen como premisa la libertad de construcción del conocimiento dejando autónomamente la acción del estudiante y respetando las individualidades.

Lamentablemente las demás preguntas tienen la misma alternativa como resultados en el nivel de porcentajes; es decir, se ubican en la alternativa a veces, esto nos da un criterio negativo ya que los directivos y maestros no están desarrollando un liderazgo con características actuales, sus perfiles todavía tienen rasgos antiguos en el que solamente se emiten criterios con características de órdenes sin dar libertad a los estudiantes y peor aún a los padres de familia para que intervengan en los procesos educativos; pero esto, a decir de los directivos no es verdad ya que los padres de familia aprovechan muchas veces esas oportunidades para querer imponer su criterio parcializado, y sobre todo críticas que en muchos casos destruyen las relaciones sociales entre los integrantes de la institución.

Realmente en mi intervención como investigador y que me ha dado la oportunidad de escuchar los criterios de las partes involucradas en el proceso educativo, me pude dar cuenta que existe un ambiente tenso entre todos, especialmente entre los padres de familia y los estudiantes en contra de los directivos y los maestros; lo que dificulta mucho una relación social apta para la formación educativa de los estudiantes.

Las dos últimas preguntas como vemos se contraponen ya que en la una dicen que los maestros y directivos tienen capacidad para liderar el grupo, y en la otra dicen que no establecen buenas relaciones sociales entre ellos, los resultados no concuerdan para poder emitir un juicio crítico, pero es muy evidente que sigue existiendo situaciones negativas en la relación existente en la institución.

Se debería enfrentar la realidad y buscar alternativas que nos lleven a desarrollar una verdadera gestión, liderazgo y valores en la institución ya que nuestra misión es formar a los ciudadanos del futuro, con un criterio de desarrollo social, y depende en un ciento por ciento de las acciones que desarrollemos hoy para formar en ellos el perfil deseado.

#### 4.2.5. De la entrevista a los directivos.

Para obtener una visión más exacta de la realidad educativa sobre el tema investigado, a más de las encuestas desarrolladas por los directivos, se visitó el plantel para aplicarles una entrevista con ocho preguntas, a los seis directivos institucionales, los mismos que fueron encuestados, los resultados de la misma se detalla en el siguiente cuadro o tabla.

TABLA21. Resultado de la entrevista a los directivos.					
No.	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1	¿Qué es comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66	2	34
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento en el que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	16	5	84
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado?	4	66	2	34
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	66	2	34
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado de su institución?	3	50	3	50



6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	84	1	16
7	¿Cuáles son los valores que predominan en profesores y alumnos?	6	100	0	00
8	En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?	0	00	0	00

**Fuente:** Entrevista a los directivos del colegio FASAYÑAN.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

Los resultados de la entrevista nos demuestran que los directivos tienen un alto conocimiento de comunicación y la utilización de la misma en la educación, se puede deducir que esta realidad esta basada en la experiencia como docentes y directivos que han sido y son durante muchos años, ya que como se demuestra en el cuadro del diagnóstico todos ellos tienen algún tiempo en el magisterio, muchas veces la información no fluye adecuadamente y se convierte en una barrera y el surgimiento de varios problemas.

Las instituciones a decir de ellos deben desarrollar su accionar basados en manuales que determinen la función de cada integrante de la misma, pero lamentablemente el colegio Fasayñan no cuenta con todos, lo que constituye un problema que debe ser superado de manera, y de esta manera desarrollar una buena gestión educativa.

Para esto es imprescindible la calidad en el perfil personal y profesional del directivo, no podemos admitir personas con bajos índices de liderazgo, que lo único que harían es empeorar la situación, por lo que los verdaderos líderes deben pensar en un trabajo en equipo que los lleven a encontrar el camino más eficaz para su gestión. Los porcentajes más altos están en la alternativa de respuesta positiva lo que demuestra que si están desarrollando una gestión administrativa interesante, pero no debemos olvidar que sigue existiendo una controversia con preguntas anteriores, mientras en unas dicen hacer buena gestión, en otras emiten criterios contrapuestos.

En tal virtud, concluimos que los directivos y maestros de la institución tienen muchos conocimientos sobre los temas tratados en la entrevista, esto lo ratifican los porcentajes determinados para cada una de las preguntas en la alternativa de respuesta positiva. La teoría nos indica que un liderazgo de calidad se basa en el conocimiento cabal de la teoría, como lo reafirmamos en una pregunta anterior, esto se da en coordinación con la aplicación diaria.

### 4.3. Matriz de problemáticas.

Luego de la tabulación de los datos, resultado de las encuestas y entrevistas, realizaremos la matriz de problemas, los mismos que han sido jerarquizados de la siguiente manera:

**Cuadro 3**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos.</b>
Desconocimiento y aplicación de los instrumentos de gestión.	Falta de capacitación.	La institución tiene pocas oportunidades de desarrollo de procesos que los lleven a la calidad educativa.
	Poca aplicación en la institución.	
	Falta de exigencia por parte de las autoridades.	
Poco diálogo entre los actores de la institución educativa	Falta de liderazgo	El ambiente de trabajo es rutinario y muy desagradable.
	No hay comunicación	
	No se cumplen las normas	
El rector tiene la decisión final	Falta de apoyo de los maestros.	Acumulación de poder y decisiones sin tomar en cuenta opiniones de los demás. No existe trabajo en equipo.
	Los maestros no quieren involucrarse.	
	No existe delegación de funciones.	
No existen manuales de funciones.	Desconocimiento.	La institución desarrolla perfiles de inestabilidad laboral.
	Falta de actualización.	
	Incumplimiento de normas	
Carencia de todos los departamentos de gestión y pedagógicos.	No existe presupuesto	Existe un escepticismo en los integrantes de la institución.
	Existen solo contratos	
	No hay estabilidad laboral	

## 5. DISCUSIÓN.

Luego de terminado el trabajo investigativo en la parte bibliográfica, aplicado los instrumentos de investigación y sobre todo el análisis de la bibliografía sobre gestión, liderazgo y valores, vamos a realizar el contraste de los datos más relevantes que hemos obtenidos con la teoría para lo cual iniciaré con los resultados del diagnóstico institucional.

La bibliografía de consultada nos indica que es fundamental la estructuración de todos los instrumentos de gestión para lograr una buena administración educativa, estos documentos nos van a dar la oportunidad de organizar en forma adecuada los niveles educativos y las funciones o roles que cada uno de los actores del proceso educativo deben desarrollar en el diario vivir institucional, es imprescindible que un colegio como el investigado tenga como base de su gestión los mismos.

Lamentablemente el colegio Fasayñan es una institución más de las que no cuentan con estos recursos administrativos, debido a que se estructuran los más indispensables, entre los que se han elaborado año a año lectivo como base de la gestión institucional son: El Plan Estratégico Institucional, Los programas de las comisiones, el Proyecto Operativo Anual, incompleto; existe un reglamento interno que en su texto contiene normas que no tienen vigencia ya que con la nueva LOEI dicta nuevos perfiles educativos, al respecto los docentes y directivos han manifestado que están conformando equipos de trabajo para la actualización de los documentos existentes.

Una de las características positivas de las actividades que desarrollan los integrantes del colegio es el trabajo en equipo, especialmente por medio de las comisiones, las que se encargan de desarrollar acciones que evidencian el grado de interrelación que existe entre todo el personal que trabaja en la institución, también este trabajo nos demostró la calidad de valores que se fomentan en el ambiente escolar, como lo sugiere la teoría especializada al decir que no solamente se enseña en las aulas sino en todo momento en que la presencia del docente se hace visible, especialmente en actividades extracurriculares, ya que en esos momentos

desaparece notablemente la característica exigente de un maestro para desarrollar libremente acciones no planificadas.

El liderazgo del maestro no solamente esta presente cuando es autoridad o guía de sus estudiantes o subalternos, sino cuando se despoja de este perfil, para salir a desarrollar actividades no formales, como por ejemplo actividades deportivas, recreativas y otras, en las que no existen normas rígidas sino un convivir informal en el que se demuestra la verdadera personalidad. Así dicen varios autores de libros especializados en el tema, el verdadero liderazgo lo demostramos en nuestras acciones directivas formales y no formales.

También podemos afirmar que en sí la misión planteada en la institución se va cumpliendo con falencias, pero se observa que han hecho y hacen el mayor esfuerzo por conseguir todas las metas propuestas para lo cual realizan un trabajo cooperativo, cumpliendo de esta manera lo que la teoría dice, que los resultados son excelentes cuando se da un trabajo conjunto y creativo, buscando la calidad en todo momento y mediante la aplicación de estrategias adecuadas.

En cuanto a los objetivos que me trace al iniciar el desarrollo de esta investigación, creo que se han cumplido en un alto porcentaje, los mismos que tenían la misión de evidenciar la calidad de gestión, liderazgo y valores que las autoridades desarrollan en la institución, los resultados demuestran que la gestión en la institución tiene una aceptación mediana ya que sus características demuestran falencias en cuanto a la estructuración y desarrollo de los instrumentos de gestión, esto hace que exista algunos problemas que evidencian la falta de eficiencia en las relaciones personales en los integrantes de la comunidad educativa.

A continuación voy a desarrollar la triangulación entre los resultados de las encuestas comparando entre todos los encuestados y la teoría al respecto, sin olvidar que se trata de emitir criterios basados en la realidad que nos ayuden a buscar soluciones a los grandes problemas de la educación, ya que lo evidenciado en la institución investigada no son exclusivo de ella, sino es una realidad latente en todo el sistema educativos a todos los niveles culturales y sociales.

En lo referente a la pregunta uno sobre la organización de los equipos de trabajo, el mayor porcentaje (67%) se encuentra que el trabajo se lo realiza por medio de coordinadores de área, esto es positivo ya que debemos compartir responsabilidades entre todos los integrantes de la institución, de esta manera desarrollaremos un trabajo responsable y de calidad, como lo dice la teoría en el apartado de la importancia de la gestión educativa, que un trabajo compartido nos dan muy buenos resultados en el logro de los objetivos y metas trazadas, mediante la planificación de los diferentes como la planificación, ejecución y seguimiento del trabajo.

En la tabla tres sobre la forma de medir el tamaño de la institución, el 65% según los administrativos encuestados se lo debe hacer por la cantidad de sus miembros, pero este criterio es equivocado, el tamaño de una institución se la mide por la calidad de enseñanza y valores que den a sus estudiantes, ya que una institución siendo pequeña en número, puede esforzarse para lograr grandes objetivos de manera que el servicio ofrecido a la comunidad tenga la mas alta calidad y eficiencia, más bien depende mucho de la calidad de gestión y liderazgo que tengan las personas, como lo vimos en la investigación bibliográfica.

En la siguiente pregunta el 67% opina que se trata sobre la utilización de documentos para formalizar las tareas de los miembros de la institución, el mas alto porcentajes dicen que existen manuales de normas escritas, la teoría apunta que una institución debe tener estas normativa para organizar el trabajo, lamentablemente a pesar de que los directivos manifiestan realizar estos manuales, al realizar el diagnóstico no existieron los mencionados documentos.

El más alto porcentaje (83%) en la pregunta cinco nos dice que la toma de decisiones esta liderado por el rector, aquí debemos considerar dos alternativas posibles; la primera que es el rector quien toma las decisiones, si esto sucede estaría en un ambiente negativo ya que sería valedera la palabra solo de la autoridad superior; o si en verdad se toman decisiones en base de consensos liderados por el rector; esta ultima característica sería la ideal ya que un verdadero líder como dice la teoría es aquella persona que guía a sus subalternos y los deja tomas decisiones autónomas,

los respeta y valora de tal forma que es como si él mismo las tomara en la solución de conflictos.

Obviamente que los resultados nos demuestran el criterio personal de cada administrativo, y al preguntarles sobre la el objetivo del liderazgo en la búsqueda de un perfil estudiantil, el más alto porcentaje (83%) se ubica en que a veces se promueve un trabajo en equipo y excelencia académica, a la luz de la teoría deben los maestros y autoridades buscar nuevas estrategias para fomentar un nuevo sistema educativa que los lleve a mejorar la calidad educativa, que si comparamos con los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes y padres de familia también emiten el mismo criterio, lo que deja algunas dudas sobre la efectividad del liderazgo de maestros y administrativos, tal vez sea porque en la institución existen solamente dos profesores con nombramiento, el resto son contratos temporales.

En la tabla 9, que se refiere a la función del directivo para promover características de calidad, el mayor porcentaje(67%) se concentra en que realizan acciones de evaluación, mejora de clima escolar y la solución de problemas mediante consensos, como vemos cumple se cumple en gran porcentaje la aplicación de los conocimientos científicos ya que en toda administración el diálogo es el camino mas viable para mejorar el ambiente de trabajo y relaciones sociales, no podemos hablar de una administración positiva cuando seguimos con criterios caducos, esperamos que lo expuesto por los encuestados sea verdad, ya que la razón de existir administrativos es la búsqueda de valores mediante la aplicación de procesos participativos y democráticos.

La tabla 10, evidencia la existencia de varios departamentos u órganos para realizar la gestión administrativa, los directivos manifiestan que sí existen esos departamentos, al visitar la institución pude notar también que existían, lo que sucede es que no tienen mucha funcionalidad, dándose una situación negativa ya que como dice la teoría al existir estos departamentos deben funcionar en un ciento por ciento y no a medias, es una falencia clara administrativa, es preciso tomar decisiones radicales al respecto.

Las tablas 11 y 12, demuestran la capacidad de los diferentes departamentos para organizar y desarrollar acciones en busca de calidad educativa, lo que debe ser el objetivo final de una gestión según varios autores sobre el tema, especialmente la Reforma Curricular que esta rigiendo en nuestro país, los resultados de estas tablas ubican al mayor porcentaje en siempre se persigue estos perfiles, es muy importante estos criterios ya que si se trabaja organizadamente con roles definidos y específicos para cada departamento, los resultados serán positivos y la calidad educativa se evidenciará inmediatamente.

Es innegable que para lograr los resultados esperados debemos aplicar cambios profundos en nuestros procesos, e incluso cambios de criterios, convirtiéndose en personas flexibles, dispuestos a modificar sus formas de accionar cotidiano, como lo evidencia la tabla 14 con el 66%, al indicarnos que se han realizado procesos de reestructuración de todos los instrumentos de gestión y pedagógicos.

De la entrevista desarrollada a los maestros podemos evidenciar que el mayor porcentaje(83%) tiene las respuestas positivas, ya que nos dijeron que su esfuerzo estaba centrado en la búsqueda de la calidad, mediante la aplicación y desarrollo de valores por medio de una comunicación fluida y franca entre todos los actores, es muy bueno, ya que los diversos tratados sobre el tema de gestión y liderazgo y mi propia experiencia como docente, me han dado la experiencia suficiente de estar de acuerdo con este criterio, tres son las estrategias para una buena administración: comunicación, normas específicas y los valores sociales.

Los profesores al formar parte de cuerpo directivo, tienen un criterio positivo de su intervención como generadores de aprendizajes y valores, ya que el mayor porcentaje lo encontramos en la pregunta siete que hace referencia a que ellos utilizan en los procesos de enseñanza los valores humanos como eje transversal, lo que hace que se fortalezca la formación integral de los estudiantes llegando a convertirse en individuos emprendedores para impulsar el cambio social de la comunidad en la cual viven y su futura repercusión en el país. Esto es positivo ya que los resultados educativos llegarán a los más altos niveles de eficacia; la teoría sobre liderazgo educacional manifiesta que un gran líder es aquel que enseña a pensar a los demás ya que su trabajo es guiar la estructuración de conocimientos

científicos, y no dar haciendo o peor aún esperar que los estudiantes repitan lo que él sabe y da a conocer en sus clases, que muchas veces resultan tediosas para los estudiantes en esta nueva era educativa.

El grupo de preguntas realizadas a los estudiantes nos demuestran una situación contraria a lo que los maestros afirman, ya que el mayor porcentaje se encuentra en la pregunta que hace relación al compromiso que tienen los maestros con la gestión de las autoridades, manifiestan que a veces demuestran ese compromiso; es decir, no se interesan por lo que las autoridades realicen para mejorar la calidad educativa, las acciones no tienen el apoyo necesario, si el maestro esta demostrando estas actitudes frente al accionar directivo, es necesario buscar la fuente del problema, buscar las alternativas de solución, y que se de un trabajo en equipo que sirva de ejemplo para los estudiantes.

Es evidente que un líder educativo necesita el apoyo directo de sus subalternos para lograr un trabajo efectivo, mediante el compromiso y apoyo directo, lo que hará que se alcancen los objetivos propuestos de una manera eficiente, los maestros y directivos deben tomar mucho en cuenta esta realidad, ya que el criterio de todos es un aporte invaluable para desarrollar una administración de calidad.

Los padres de familia tienen un criterio exclusivo sobre la gestión de las autoridades y maestros, lo que invita a los involucrados en este proceso a pensar mucho de aquí en adelante, pues ellos están involucrados directamente con el proceso administrativo y pedagógico, mediante la observación del comportamiento de sus hijos en los hogares, ya que como es sabido mediante estudios y experiencias, las acciones y valores que desarrollamos las personas en nuestra vida real es el fiel reflejo de la educación que reciben de las diferentes instituciones, e incluso de la misma familia.

Los criterios que ellos emiten son negativos ya que el mayor porcentaje se ubica en la pregunta cinco, al decir que el maestro siempre y directivos espera que los estudiantes reproduzcan exactamente lo que ellos dicen, no se da oportunidad a que los estudiantes sientan libertad de desarrollar su aprendizaje, se les sujeta a un esquema ya trazado y propuesto por el maestro y directivo, esto difiere muchísimo



de las teorías actuales en las que los estudiantes deben desarrollar un autoaprendizaje con la guía del maestro, respetando las diferencias individuales, el mismo que debe proponer acciones que lleven a los estudiantes a desarrollar la criticidad, la autonomía, la autoestima, para conseguir la calidad educativa.

Existe también otro criterio negativo de parte de los padres de familia, y es que manifiestan que los maestros no tienen una buena relación con las autoridades, lo que difiere en muchos aspectos a lo manifestado por los profesores y directivos en sus respuestas en las encuestas y entrevistas, esto refleja criterios contrapuestos lo que afecta directamente la estabilidad de un ambiente positivo para crear espacios aptos en valores y conocimientos científicos; es decir, no se da un paralelismo criterial, entre los integrantes de la institución.

Las observaciones que he realizado en las diferentes visitas a la institución han demostrado que si existen falencias, como en toda agrupación social, pero deben los maestros y directivos tomar conciencia que es un ambiente educativo el que están dirigiendo, que su trabajo va orientado a la modificación de mentalidades como dicen los autores de grandes obras sobre el tema, el maestro debe convertirse en el primer modelo para que los estudiantes tengan la oportunidad de estructurar su personalidad con bases sólidas.

Al terminar este análisis, comparación y discusión, realizo una síntesis sobre la gestión, liderazgo y valores que se vienen dando en la institución: En lo concerniente a la gestión educativa veo que existe grandes vacíos en la administración, pues no se desarrollan todos los instrumentos de gestión y la planificación curricular pedagógica, esto es generadora de grandes problemas organizacionales: lo relacionado al liderazgo muy poco existe ya que las autoridades no tienen la aceptación total, ni el apoyo del resto de actores educativos, dándose un perfil de criterios heterogéneos entre los distintos niveles educativos de la institución, unos apoyan, otros actúan con escepticismo y un tercer grupo no acepta el liderazgo institucional. En la aplicación de valores la realidad esta muy débil ya que al existir criterios diferentes entre los grupos de personas demostrada en la no existe aceptación total de la forma de dirigir y organizar por parte de las autoridades, se evidencia una falta de valores educativos que fortalezcan el accionar magisteril.

## 6. Conclusiones y recomendaciones.

### 6.1. Conclusiones.

Luego de mi trabajo investigativo, especialmente tomando en cuenta los resultados de las entrevistas, emito las siguientes conclusiones:

- ☞ La institución no cuenta con todos los departamentos, órganos e instrumentos de gestión y liderazgo educativo, lo que produce una falencia administrativa, esto lleva a que se den situaciones conflictivas, ya que el trabajo se concentra en pocas personas, las mismas que no cumplen a cabalidad y con eficiencia por más esfuerzo y buena voluntad que ponga.
- ☞ Las autoridades en su gestión administrativa realizan esfuerzos para mejorar el desempeño y sobre todo el progreso de la institución administrativa, especialmente su meta es alcanzar los objetivos establecidos para lo cual, se realiza un trabajo en equipo en los que se involucran todos los integrantes de la institución.
- ☞ Los maestros mediante la utilización de procesos didácticos activos, promueven una enseñanza actualizada con un trabajo en equipo, convirtiéndose en guías y líderes de aula en el desarrollo de valores que son la base de la educación actual; mediados con la asistencia y apoyo de los padres de familia que participan en todas las actividades institucionales.
- ☞ Los estudiantes demuestran cierta aceptabilidad al accionar administrativo y docente, ya que no están de acuerdo con la gestión administrativa, de igual manera dicen que los maestros siguen con procesos anteriores en los cuales el estudiante tiene muy pocas oportunidades. Esto contradice a lo que los maestros manifiestan.
- ☞ Los padres de familia no creen en una gestión desarrollada por las autoridades, se ubican en un punto de desconfianza y duda en la eficacia de las acciones emprendidas por los directivos, ya que no existe una verdadera relación de consensos entre los grupos, las autoridades y maestros imponen muchas veces su criterio, sin dar oportunidad a un diálogo abierto entre las partes involucradas en la institución.

## ☞ 6.2. Recomendaciones.

Es imprescindible mejorar las relaciones entre los integrantes de la institución educativa investigada para lo cual, emitimos las siguientes recomendaciones:

- ☞ Los maestros y directivos deben planificar y ejecutar talleres de capacitación para el conocimiento teórico y práctico de los todos los instrumentos de gestión administrativa y pedagógica que les sirva de instrumento para lograr una excelencia académica y liderazgo educativo.
- ☞ Planificar y desarrollar actividades académicas, sociales, deportivas lideradas por las autoridades en las que se involucren directamente todos los integrantes de la comunidad educativa, como estrategia inmediata para fomentar la interrelación social y los valores humanos como medio de convivencia armónica.
- ☞ El accionar de los maestros y directivos debe estar precedido de valores como la responsabilidad en el trabajo, la puntualidad, el respeto, la sinceridad, el diálogo, el buen trato, el compartimiento, la pertinencia, etc. De tal forma que los estudiantes ven reflejados en ellos un ejemplo digno de imitar por parte de los demás involucrados en la educación.
- ☞ Usar la comunicación franca, abierta y directa por parte de los directivos y maestros en su accionar diario entre compañeros, directivos y los demás integrantes de la comunidad educativa, como medio para buscar consensos y decisiones adecuadas en bien de los adolescentes y jóvenes que se educan en el plantel.
- ☞ Utilizar los nuevos sistemas de planificaciones y el uso de la tecnología para el desarrollo académico con miras a desarrollar procesos educativos significativos en los cuales el estudiante se convierta en el actor principal y único de la aprehensión de conocimientos, con la guía adecuada del maestro y directivo, buscando crear un fortalecimiento integral del estudiante en competencias.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA.**

### **7.1. Título de la propuesta.**

La siguiente es una propuesta para mejorar las falencias que la institución investigada tiene en su proceso de gestión y liderazgo administrativo.

**Tema:** *“Elaboración y desarrollo del Reglamento interno bajo un modelo innovador de liderazgo y gerencia educativa que permita el desarrollo de valores y la excelencia institucional, mediante el desarrollo de talleres en los cuales se tomen conciencia de la importancia de una administración de calidad mediante la aplicación de normas y leyes estables y acordes a la realidad geográfica institucional”*

### **7.2. Justificación.**

Los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en el colegio nacional Fasayñan, señala que el un alto porcentaje de los profesionales que trabajan en esa institución, desconocen algunos de los instrumentos de gestión, especialmente el reglamento interno, pues la institución cuenta con uno pero que mediante el estudio realizado esta incompleto; su estructuración, manejo y aplicación según la Ley de Educación corresponde a todos los integrantes educativos, especialmente a los que dirigen los establecimientos.

Esta debilidad ha salido a la luz durante el proceso de diagnóstico institucional, la aplicación de las encuestas, observaciones y entrevistas a los diferentes actores que integran la comunidad educativa; entre ellos directivos, maestros, padres de familia y estudiantes, es aquí donde se evidencia el poco liderazgo existente, lo que repercute en un nivel bajo en el ámbito pedagógico de los estudiantes, debiendo tomar medidas urgentes en cuanto al proceso administrativo, para cambiar el sistema y actitudes entre todos los integrantes del colegio.

Creo que esta realidad se produce porque existe demasiada flexibilidad por parte de los administrativos al no cumplir y hacen cumplir con la planificación de todos los instrumentos de gestión, sabiendo que es de vital importancia para lograr un buen desarrollo administrativo y el cumplimiento de los objetivos institucionales lo que nos llevarán a conseguir un verdadero aprendizaje significativo para los estudiantes.

Se espera que durante y luego del desarrollado los talleres de capacitación, se pueda lograr un cambio de actitud de los directivos, maestros y todos los involucrados en el proceso de enseñanza, para buscar la calidad en los aprendizajes que los estudiantes necesitan para su formación integral, y que luego sea la base para continuar sus estudios universitarios y su intervención en los cambios sociales con características de pertenencia, sentido de servicio, valores como la responsabilidad, dedicación e interés en el estudio, que la educación sea producto de la intervención individual y trabajo en equipo.

En conclusión, al apreciar desde ésta perspectiva una gestión con bases sólidas, nos es muy beneficiosa ya que nos permitirá controlar, organizar e implementar acciones que coordinen las actividades de todos los integrantes de la comunidad educativa, nos ayudará a resolver problemas con la mayor calidad y optimizando recursos para evitar gastos innecesarios, ahorrando tiempo y recursos, que pueden ser invertidos para otras actividades productivas.

Creo que la propuesta se desarrollará de la mejor manera ya que los medios necesarios para su ejecución se conseguirán sin ninguna dificultad, si ponemos todo el deseo de cambiar y mejorar la calidad educativa de la institución, no podremos salir adelante si los maestros y directivos seguimos con criterios negativos, peor aún que demos una pasividad frente a los problemas que están a la vista de todos y que afectan al normal desarrollo de los procesos académicos y administrativos.

Los objetivos de la encuesta, la entrevista y la observación precisamente versaba sobre la visualización de la calidad de gestión que los directivos de la institución desarrollaban en sus actividades diarias para lograr que su liderazgo tenga la mayor aceptabilidad social, la manera de llevar y aplicar los instrumentos de gestión y curriculares tanto en la forma de estructurar y dirigir las funciones específicas de cada nivel educativo, y por otro lado verificar la capacidad con que el maestro se convierte en líder dentro del aula mediante la aplicación de los procesos didácticos para hacer de este ambiente un lugar creativo en el desarrollo de destrezas y competencias; esta fue la razón de mi investigación en el colegio Fasayñan, y creo que lo he logrado en un muy alto porcentaje lo que me a dado la capacidad de emitir conclusiones y sugerencias.

### **7.3. Objetivos de la propuesta.**

#### **7.3.1. Objetivo general.**

- a) Innovar el Reglamento Interno como instrumento de gestión educativa en el colegio Fasayñan, para lograr un proceso sistemático en la implantación de un nuevo sistema educativo caracterizado por un perfil de competencias y el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes que se educan en el colegio.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos.**

- a) Conocer y dominar la teoría sobre la gestión. Liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas.
- b) Comprender la importancia de los instrumentos de gestión educativa, especialmente del Reglamento Interno, para lograr una perfecta administración, mediante el desarrollo de talleres de estudio, análisis y estructuración del mismo.
- c) Mejorar las relaciones laborales mediante la aplicación del reglamento interno como instrumentos de gestión y liderazgo con calidad, de tal forma que el ambiente de trabajo educativo sea apropiado para el desarrollo personal e intelectual de los estudiantes como miembros de la institución educativa.

### **7.4. Actividades de la propuesta.**

Las actividades que se proponen en la presente propuesta de mejoramiento de la calidad administrativa, tienen el objetivo de buscar el perfeccionamiento continuo en la formación administrativa de los encargados de este nivel en las instituciones educativas, especialmente en el colegio Fasayñan, donde se realizó el proyecto de investigación, a través del desarrollo de estrategias de gestión, liderazgo y el fomento de valores para el fortalecimiento de competencias en todos los niveles educativos, desde el periodo académico 2012.

**Cuadro4.** Actividades de la propuesta.

Actividades	Tema	Objetivo	Responsables	Periodo	Recursos y costo
1er. Taller	Fundamentos legales del Reglamento Interno	Conocer los lineamientos generales y la Ley de Educación sobre la estructuración del Reglamento Interno.	Facilitador. Directivos. Profesores. Estudiantes. Padres de familia.	Una semana	Ley de Educación copias.  Costo: \$ 250
Taller 2	Estructura del Reglamento Interno.	Analizar los componentes de un Reglamento Interno	Facilitador, directivos, profesores, estudiantes, padres de familia.	Una semana	Copias de documentos específicos. Costo: \$ 250.
Taller 3	Planificación y estructuración del Reglamento Interno.	Desarrollar el documento completo para la institución.	Facilitador, directivos, profesores, estudiantes, padres de familia.	Una semana	Computadora. Papel bond. Útiles de oficina. Costo: \$ 250.
Taller 4	Revisión y corrección del documento final.	Dejar terminado el documento que se entregará a la institución.	Comisión especial para esta actividad.	Tres días.	Computadora. Papel bond. Útiles de oficina. Costo: \$ 66.
Taller 5	Concreción del Reglamento Interno en la institución.	Aplicar los lineamientos del Reglamento Interno con los actores de la comunidad educativa.	Directivos. Profesores. Estudiantes. Padres de familia.	Desde el momento de la entrega hasta su actualización futura.	Reglamento Interno del colegio Nacional Mixto Fasayñan.  Costo de refrigerios: \$ 130

Elaboración: Lcdo. Luis Merchán Minchala.

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

La propuesta se la desarrollará en el colegio Nacional Mixto Fasayñan, en la parroquia Principal del cantón Chordeleg; propiciará la participación directa los diferentes departamentos y grupos integrantes de la institución: directivos, administrativos, profesores, estudiantes, padres de familia, personal de servicio, etc.

Debido a que la mayor falencia detectada es el desconocimiento de muchos instrumentos de gestión y desarrollo pedagógico, especialmente del Reglamento Interno, y por ende la falta de concreción de sus principios fundamentales, desarrollaremos talleres dirigidos a la población total, ya que si cambiamos de actitud frente a las demás personas, nuestro accionar tendrá una repercusión global y se ampliará a todas las personas beneficiarias de esta propuesta.

Según la calidad de impacto y consecuencia que tenga esta propuesta educativa, el proyecto se podrá ampliar a las diferentes instituciones que están cercanas al centro educativo en el cual se realizó la investigación y la presente propuesta, la misma que por sus características e importancia del tema se puede aplicar en todos los niveles educativos; es decir, inicial, ciclo básico, y el bachillerato.

### **7.6. Población objetivo.**

La presente propuesta por tener un carácter único, ya que no se han realizado proyectos anteriores, y debido al perfil de la institución, se desarrollará con la modalidad de talleres a los veinte maestros, seis directivos, padres de familia, personal de servicios, estudiantes, colectora, y todos aquellos involucrados en el proceso de enseñanza con los cuales cuenta la institución educativa.

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

La falencia detectada que intentamos solucionar con el diseño y desarrollo de esta propuesta, debido a su importancia debe ser puesta inmediatamente en ejecución ya que el problema priorizado tiene grandes repercusiones educativas y la urgente necesidad de lograr la solución, la propuesta se desarrollará en el primer trimestre del próximo año lectivo, y para su ejecución contará con los siguientes recursos.



### **7.7.1. Recursos humanos.**

Para evidenciar la sostenibilidad de esta propuesta, debemos estar conscientes que existen dos parámetros institucionales, la primera una necesidad de aplicar nuevos procesos de gestión y liderazgo, y la segunda la oportunidad que tienen los docentes de recibir una capacitación sobre el tema que les ayude a lograr ser competitivos en el trabajo, con una característica de equipo, y con un liderazgo mediante la aplicación del conocimiento adquirido, el desarrollo de habilidades y destrezas metodológicas y administrativas, que en la postre se convertirán en competencias.

Por otro lado, Debemos siempre partir de una premisa efectiva, que es incluir en la planeación estratégica de la institución, el conocimiento y la capacitación periódica de los maestros y docentes, teniendo en consideración que una rotación de autoridades cada cierto periodo es muy importante para oxigenar el sistema administrativo, ya que nuevas personas traen nuevas ideas y un cambio estructural institucional.

Y por último tenemos la predisposición de los maestros y directivos demostrando su interés por los nuevos sistemas y procesos administrativos como la inserción de cambios para convertir la acción educativa en espacios de reflexión y trabajo generando aprendizajes significativos con características de calidad.

### **7.7.2. Recursos tecnológicos.**

El avance tecnológico a exigido que los centros educativos tengan espacios para desarrollar los procesos educativos con el actual sistema de comunicaciones, el internet, el colegio donde se realizó la investigación, cuenta con un laboratorio de computación, gracias al apoyo de las entidades gubernamentales, esto es ya un gran soporte educativo, por medio del cual los maestros y estudiantes tienen la oportunidad de trabajar con la última tecnología en comunicación y lograr un interaprendizaje efectivo, lo que hace de los procesos educativos interesantes facilitando la investigación, ampliación y profundización de los conocimientos, dándole la oportunidad de fortalece el conocimiento de los estudiantes.

### **7.7.3. Recursos materiales y físicos.**

El colegio a pesar de situarse en un sector rural de la provincia del Azuay, cuenta con un espacio físico apropiado para la enseñanza, entre las que contamos de aulas adecuadas, laboratorios y talleres, lo que nos daría la oportunidad de usarlas en cualquier momento previamente con la autorización de los directivos.

Además debemos anotar que la institución cuenta actualmente con aulas aptas para realizar el programa de capacitación. Y la dotación de equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios. El mobiliario a pesar de tener pequeñas fallas, se puede adecuarlos ya que al ser utilizados por los estudiantes fueron diseñados con esa consideración de necesidad.

### **7.7.4. Recursos económicos.**

Lógicamente que para desarrollar todas actividades necesitamos de recursos económicos, en esta oportunidad se cubrirán todos los gastos previa autogestión de las autoridades y el equipo encargado de desarrollar este proyecto. Pero en el caso de que no se pueda financiar de esta manera, para solventar el costo de la capacitación correspondiente se podría tomar la alternativa de prorratearla equitativamente en función del número de inscritos y asistentes a los talleres para que sean cubiertos en forma personal.

### **7.7.5. Recursos organizacionales.**

La consideración e importancia que se merece el tema como base para el desarrollo educativo, hace que este proyecto sea dirigido y supervisado por un equipo de trabajo comprometido con el cambio social, obviamente liderado por la autoridad máxima que es el rector, él organizará y designará los grupos de trabajo para la planificación, ejecución y posterior evaluación y seguimiento del proceso, con el objetivo de lograr que se cumplan con efectividad toda la propuesta.

### 7.8. Presupuesto de la propuesta.

El proyecto a desarrollar para su ejecución necesita los siguientes movimientos económicos, que como ya anunciamos en líneas anteriores, será solventado por medio de autogestión o aportes de los participantes; lo detallamos en el siguiente cuadro. Los talleres tendrán, una duración de veinte horas.

**Cuadro 5.**

<b>MATERIALES NECESARIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Copias	1000	0,03	30
Materiales didácticos.			200
Aulas, audiovisuales, equipos			300
Costo del facilitador	20 horas	10	200
Refrigerios	26	5	130
Subtotal			860
Imprevistos 10%			86
<b>Total</b>			<b>946</b>

**Elaborado:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

### 7.9. Cronograma de la propuesta.

Como se manifestó la ejecución del proyecto estará a cargo de equipos de trabajo, y se desarrollará en próximo año lectivo, contando con la aprobación y validación de las autoridades del colegio, se propone el siguiente cronograma:

**Cuadro 6.**

No.	Actividad	Duración	Fechas	responsables
01	Entrega y explicación del proyecto de implementación a las autoridades del plantel en el cual se desarrolló la investigación.	Una hora	Septiembre 10 de 2012	Lcdo. Luis Merchán Minchala
02	Reunión con los maestros y directivos, para socializar el proyecto.	Tres horas	Septiembre 12 de 2012	Rector y maestros de la institución.
03	Formación de los equipos de trabajo: investigación, clasificación de la información, organización, logística, etc.	Tres horas	Septiembre 12 de 2012	Rector y profesores del colegio.
04	Primer Taller: Fundamentos legales del Reglamento Interno	Una semana	Octubre 01 al 05 de 2012	Facilitador, cuerpo docente y administrativo y otros.
05	Segundo taller: Análisis de la estructura del Reglamento Interno	Una semana	Octubre 08 al 12 de 2012	Facilitador, cuerpo docente y administrativo y otros.
06	Tercer taller: Redacción del reglamento Interno	Una semana	Octubre 15 al 19 de 2012	Capacitador. Capacitador. Directivos y profesores.
07	Cuarto taller: Revisión y corrección final	Tres días	Octubre 22, 23 y 24 de 2012	Equipo especial.
08	Concreción del reglamento interno.	Todo el tiempo de vigencia de este documento.		Actores comprometidos con la institución.

**Elaboración:** Lcdo. Luis Merchán Minchala.

## 8. Bibliografía.

BUELE MALDONADO, M. (2011): Guía Didáctica Proyecto de Investigación II, Ecuador, Editorial de la UTPL.

MAZACÓN CONTRERAS, A. (2003): Administración Educativa, Ecuador, Editorial de la Universidad Técnica de Babahoyo.

M.E.C. (2009): Visión a Futura de la Educación, Quito – Ecuador, Editorial Quigráfica.

M. E. C. (2010): Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica, Ecuador, Impresión: versión web.

COBO C, G. (2003): Sea un Líder, Ecuador, Imprenta Rocafuerte.

ÁLVAREZ, M. y SANTOS, M. (2002): El Liderazgo de la Calidad, Ecuador, Editorial Ecuador.

IZQUIERDO ARELLANO, E. (2004): Educación en Valores, Ecuador, sin editorial.

GARCÍA L, J. (2006): Educando con Valores, Perú, Ediciones Mirbet.

MAXWELL, J. (2007): Liderazgo 101, Colombia, Editorial San Pablo.

FISCMAN, D. (2005): El Líder Transformador II, Perú, Empresa Editora El Comercio S. A.

CALERO PÉREZ, M. (2005): Educar Jugando, Perú, Empresa Editora El Comercio S. A.

CORNEJO, Miguel Ángel (1990): El Ser Excelente, México, Editorial Grad.

U.T.P.L (2011): Instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de investigación, Ecuador, Editorial de la U. T. P. L.

Ortega Flores, N. (2006): Monografía Liderazgo Educativo (en línea). Disponible en: [www.org/wiki/Lider](http://www.org/wiki/Lider) (consulta 20-07-2011)

## 9. Apéndices.

### Anexo 1

#### DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

TABLA 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Ord.	Forma de organización	f	%
f)	El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
g)	Coordinadores de área.		
h)	Por grupos de trabajo.		
i)	Trabajan individualmente.		
j)	No contestan.		

TABLA 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Ord.	Aspectos	f	%
f)	El número de miembros de la institución.		
g)	Los resultados obtenidos en la institución		
h)	Valor y tiempo empleados en la institución.		
i)	Otros		
j)	No contestan.		

TABLA 7. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Ord.	Aspecto de se toma en cuenta		
a.	Si		
b.	No		
Total			

TABLA 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el...

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
d. Rector		
e. Vicerrector.		
f. Consejo Directivo.		
Total		

TABLA 9. Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

TABLA10. Su liderazgo y administración del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica						
b	Desarrollo profesional de los docentes						
c	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.						

TABLA 11. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.						
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo						
C	Se adquieren a partir de la experiencia						
D	Se desarrolla con estudios en gerencia						
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.						

TABLA 12. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, usted como directivo promueve.

Ord.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.						
b	La disminución de número de estudiantes por aula.						
c	La mejora de los mecanismos de control.						
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.						



TABLA 13. De los diferentes organismos escritos a continuación, ¿cuál se encuentra en su institución?

Ord	Existen los organismos de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección: rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico.						
b	De gestión: Secretaria, vicerrector, Comisión Económica.						
c	De coordinación: Jefes de estudios, coordinadores, etc.)						
d	Técnica: Departamentos. Equipo docente, etc.						
e	Otros órganos (cuáles).						

TABLA 14. Actividades del equipo educativo, didáctico o junta de profesores.

Ord	Se encarga de	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.						
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.						
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.						
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.						

TABLA 15. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de.

Ord.	Se encargan de:	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.				
b.	Formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de 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 progresión didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67

TABLA 16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Ord.	Acción	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	2	33

TABLA 17. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado.

Orden	Material de planificación.	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos metodológicos.				
b.	Plan Estratégico.				
c.	Plan Operativo Anual.				
d.	Proyecto de capacitación dirigido a maestros y directivos.				

## Anexo 2

### DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

TABLA 18. Resultados de la encuesta a los docentes.

Nº	Afirmaciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol de maestro 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 escolaridad.						
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
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	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	El trabajo de equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						

<b>12</b>	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.						
<b>13</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.						
<b>14</b>	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
<b>15</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
<b>16</b>	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

### Anexo 3

#### DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES.

TABLA 19. Resultados de la encuesta a los estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.						
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.						
3	Se da, Un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en el que se observa cotidianamente un buen 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 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 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.						

## Anexo 4

### DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA.

TABLA 20. Resultado de la encuesta a los padres de familia.							
Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.						
2	En las reuniones, las autoridades hablan más que escuchar a los padres de familia						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	La realización de programas en la institución está precedida por el rector y autoridades						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6	Las autoridades cuando son visitadas por los padres de familia, les reciben con cordialidad.						
7	Las autoridades tienen una presentación personal de ejemplo.						
8	Los procesos para solucionar problemas entre padres y maestros, son dirigidos por las autoridades.						
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes						
10	Existe puntualidad en todas las actividades por parte de las autoridades y docentes.						
Orden	Declaraciones	Sí		No			
		f	%	f	%		
11	¿Las autoridades tienen la capacidad de liderar el grupo de maestros con que cuentan?						
12	¿Los maestros establecen una relación armónica con las autoridades?						

## Anexo 5

### DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.

TABLA21. Resultado de la entrevista a los directivos.					
No.	Pregunta	Respuest a positiva	%	Respue sta débil	%
1	¿Qué es comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento en el 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 educativo 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 de su institución?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?				