



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR
DE LOJA**



La Universidad Católica de Loja
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN “GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL”

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo de la escuela de docencia “UNESCO”, de la ciudad de Azogues durante el año 2012”.

Tesis de grado

Autor:

Cristina Alexandra Alvarez Matute.

DIRECTOR:

Mgs. José Petarco. Quizhpe Vázquez

CENTRO UNIVERSITARIO: AZOGUES.

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Loja, 22 de Abril 2012

Mgs. José P. Quizhpe Vázquez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Cristina Alexandra Alvarez Matute, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

F:

Mgs. José P. Quizhpe Vázquez

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Cristina Alexandra Alvarez Matute como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

F:.....

Cristina Alexandra Alvarez Matute

CI: 0301750543

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cristina Alexandra Alvarez Matute, declaro ser autor del presente trabajo 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".

Loja, Marzo del 2012

F: -----

Cristina Alexandra Alvarez Matute

0301750543

AGRADECIMIENTO

Dejo un ferviente agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja Por acogerme dentro de sus aulas y permitirme capacitarme profesionalmente.

Al Mgs. José P. Quizhpe Vázquez por haber dirigido la presente tesis, a mis profesores y compañeros de la universidad y de manera especial a los directivos y docentes del centro educativo de la Escuela de Práctica Docente UNESCO y al Dr. Alfredo Salazar quien de forma incondicional aceptaron la propuesta para llevar a cabo el presente trabajo de investigación

A la Dra. Mariana Buele en calidad de coordinadora de los posgrados y proyectos de grado, quien estuvo dispuesta a brindar su apoyo necesario para lograr nuestro objetivo y a todos quienes de alguna manera colaboraron para la culminación de este trabajo de investigación

Cristina A. Alvarez M.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación en el tema de “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN EN LA ESCUELA DE DOCENCIA “UNESCO”, DE LA CIUDAD DE AZOGUES DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011 – 2012” está dedicado

A Dios por guiar mi vida y permitirme usar el don de la sabiduría y el conocimiento a través del vigor diario, reflejado en el esfuerzo del estudio la investigación logrando obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa

A mi familia, que con su cariño, apoyo tiempo y dedicación influyeron y ayudaron para el inicio y culminación en el presente trabajo de investigación En especial a mis queridos padres, hermano/as y amigos incondicionales, que sobre cualquier situación siempre estuvieron apoyándome para seguir la vía de la superación en el conocimiento y a mi pequeño hijito Marquito Antonio que fue mi inspiración para lograr mis propósitos

Cristina A. Alvarez M.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

En Azogues a los 5 días del mes de julio del 2011, en las oficinas de la dirección del plantel, comparecen la Lcda. Cristina Alexandra Alvarez Matute, en calidad de estudiante de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja y por otra parte, el Dr. Alfredo Salazar, en calidad de director de la escuela de la Práctica Docente "UNESCO" perteneciente a la ciudad de Azogues de la provincia del Cañar, quienes libre y voluntariamente deciden levantar la presente acta con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La compareciente Lcda. Cristina Alvarez matute, quien previamente ha solicitado autorización previo para realizar un trabajo investigativo sobre Gestión, liderazgo y Valores en la administración del plantel, se compromete a realizar dicha investigación con la más absoluta seriedad y veracidad, y los resultados de la misma, serán puestos a consideración del plantel.

SEGUNDA: El Dr. Alfredo Salazar, consigna su autorización para que realice el trabajo investigativo, comprometiéndose a prestar todas las facilidades para que la compareciente realice dicha investigación.

Para constancia del compromiso, firman los comparecientes.


Lcda. Cristina Alvarez
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA
DE LA UTPL




Dr. Alfredo Salazar
DIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

2012	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS FIGURAS	IX
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La Gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión Educativa.....	8
2.2. Liderazgo Educativo:.....	9
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo.....	15
2.2.3. Características de Liderazgo Educativo	21
2.3. Diferencias entre directivo y líder	30
2.4. Diferencias entre dirigente y líder.....	36
2.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	40
2.6. Los valores y la educación.-	42
3. METODOLOGÍA	49
3.1. Participantes	49
3.2. Materiales e Instrumentos	54
3.3. Método y procedimiento	56
4. RESULTADOS.....	59
4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa	59

4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	59
4.1.1.1.	Manual de organización.-.....	59
4.1.1.2.	Código de Ética.....	60
4.1.1.3.	Plan Estratégico.....	62
4.1.1.4.	Plan Operativo Anual (POA).....	64
4.1.1.5.	Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	66
4.1.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones.....	68
4.1.2.	La estructura organizativa de la institución educativa.....	69
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	70
4.1.2.2.	El Organigrama.....	71
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	74
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.....	78
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	79
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	81
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	81
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.....	83
4.1.3.	Análisis FODA.....	83
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades.....	84
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas.....	85
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	86
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas.....	89
4.2.1.	De los directivos.....	89
4.2.2.	De los Profesores.....	100
4.2.3.	De los estudiantes.....	105
4.2.4.	De los Padres de Familia.....	108
4.3.	Matriz de problemáticas.....	115
5.	DISCUSIÓN.....	118
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	130
6.1.	Conclusiones.....	130
6.2.	Recomendaciones.....	132
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	134
7.1.	Título de la propuesta.....	134

7.2.	Justificación.....	134
7.3.	Objetivos	136
7.3.1.	Objetivo general.....	136
7.3.2.	Objetivos específicos.....	136
7.4.	Especificación de las actividades a realizar	136
7.5.	Localización y cobertura espacial	143
7.6.	Población objeto.....	143
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	144
7.8.	Presupuesto	145
7.9.	Cronograma	146
8.	BIBLIOGRAFÍA	148
9.	ANEXOSY/O APÉNDICES	151
9.1.	Anexo 1	151
9.2.	Anexo 2.....	157
9.3.	Anexo 3.....	161
9.4.	Anexo 4.....	165
9.5.	Anexo 5.....	167
9.6.	Anexo 6.....	169
9.7.	Anexo 7.....	170

ÍNDICE DE CUADROS FIGURAS

Tabla 1: Población de la escuela de Práctica Docente “UNESCO”	49
Tabla 2: Personal del Establecimiento Distribuido por Edad.....	50
Tabla 3: Personal del establecimiento distribuido por sexo	51
Tabla 4: Personal del Establecimiento Distribuido por Título Académico	51
Tabla 5: Población estudiantil de la escuela de práctica docente “UNESCO” por Sexo	52
Tabla 6: Población Estudiantil por Niveles de la escuela de práctica docente “UNESCO”	53
Tabla 7: Total de muestra de la escuela de práctica docente “UNESCO”.	53
Tabla 8: Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo	89
Tabla 9: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño" de la organización	90
Tabla 10: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	90
Tabla 11: El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones.....	91
Tabla 12: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos .	91
Tabla 13: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	92
Tabla 14: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución	93
Tabla 15: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	93
Tabla 16: Organismos que se encuentran en la institución	94

Tabla 17: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.....	96
Tabla 18: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	96
Tabla 19: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	98
Tabla 20: Material de planificación educativa.....	99
Tabla 21: Resultados de la encuesta a docentes	100
Tabla 22: Resultados de la encuesta a estudiantes	105
Tabla 23: Resultado de la encuesta a padres de familia.....	108
Tabla 24: Matriz de resultados de la entrevista a directivos	110

RESUMEN

El presente trabajo es una síntesis de cómo se lleva la gestión liderazgo y valores en la administración de la escuela de práctica docente “UNESCO” en la ciudad de Azogues en el año 2011 – 2012.

Para la recolección de la información se procedió a aplicar las siguientes técnicas: encuestas dirigidas a; directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, entrevistas y observación de los principales registros como; PEI, POA, etc. lo cual nos dio una visión de la planificación de las diferentes actividades curriculares.

Luego de la aplicación de los instrumentos y de un análisis se concluyó que el centro educativo tiene una estructura organizativa vertical, la autoridad es el director, quién concentra demasiadas funciones y la toma de decisiones muchas veces es visto como autoritario, a pesar de que los estudiantes reconocen su capacidad de escucha y un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

Como aporte para optimizar la problemática detectada se considera conveniente planificar la siguiente propuesta “Mejorar clima escolar que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación.” dirigida al personal de la escuela.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en la escuela de práctica docente “UNESCO” de la ciudad de Azogues con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la administración, es importante para el centro educativo, porque ayudó a detectar las falencias que tiene con respecto al tema investigado, lo que permite analizar la realidad institucional con objetividad para hacer propuestas de mejoramiento, también se consideró importante porque involucró a los miembros de la comunidad educativa, docentes, estudiantes, padres de familia al proporcionar información verídica sobre los diferentes tópicos tratados.

Es importante precisar que en la institución no se han realizado investigaciones con respecto a la gestión, liderazgo y valores, pero de manera implícita se considera que siempre están presentes en el ámbito educativo al tratarse de elementos inherentes a la educación.

Los resultados obtenidos de la investigación motivan a generar espacios de formación y acción en cuanto a cómo mejorar un clima escolar que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación través de esta propuesta se plantean objetivos como:

Favorecerla participación activa de los miembros de la comunidad, potenciar habilidades comunicativas de la organización escolar y eliminar barreras que impidan su desarrollo para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del centro escolar y con la comunidad vecina, priorizar de forma autónoma, racional y dialogante principios y escala de valores que favorezca la convivencia desde una perspectiva crítica y mejorar la toma de decisiones y la solución de conflictos los compromisos entre todos los actores educativos, todo esto encaminado a mejorar la comunicación y coordinación institucional e interinstitucional

Por medio de la capacitación se realizarán ciertas actividades como: planificación de reuniones periódicas entre todos los actores educativos, charlas de motivación, talleres en los que participarán todos los actores educativos.

Durante la investigación se procesaron y se presentaron datos estadísticos recopilados mediante la aplicación de los diversos instrumentos como: encuestas dirigidas a directores, profesores, estudiantes y padres de familia con el objetivo de recabar información sobre la administración, gestión y liderazgo y sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar en el establecimiento. Entrevistas para obtener información relacionada con la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. Observación a los principales registros como POA, PEI, etc. en los que se analiza la realidad institucional característica de la población y escenarios de investigación, se determina los roles y liderazgo de los directivos, la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

El objetivo general de la investigación, tiene que ver con: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales y de las instituciones educativas para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación: determinar las actividades de liderazgo de los diferentes jefes departamentales en ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas de nivel primario y formar con elementos teóricos y técnicos el juicio crítico para desarrollar competencias de liderazgo y valores, para asumir con responsabilidad social y ética profesional los roles y funciones.

Se llegó a la conclusión de que entre el personal docente y algunos miembros del personal administrativo que laboran en el centro educativo investigado se observan rasgos de apatía y desinterés por desarrollar sus habilidades de liderazgo, al considerar que la gestión institucional es una tarea que atribuye únicamente a los directivos. Como consecuencia directa de esta realidad, durante la aplicación de las encuestas se evidenció una falta de cumplimiento de las funciones tendientes a mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la institución, por ello de manera general se verifica que la contribución que hace el recurso humano al desarrollo institucional es poco armónica e insuficiente para generar una dinámica que anime al grupo a interactuar y funcionar con mayor diligencia en el ámbito de su competencia

Tomando en cuenta la importancia del presente trabajo, consideramos oportuno invitar a la lectura del presente trabajo en él que se encontrará información cuantitativa, epistemológica y muchas experiencias que se manifiestan en la práctica cotidiana del que hacer educativo, aspectos que podrán ser analizados y ajustados a la realidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto.-En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de se los puede diferenciar. En algunos países como en el Ecuador, la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado.

En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se Refieren a un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

"Gestión, viene del latín Gestio; el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar, gestionar es realizar diligencias que lleven al logro de objetivos". En términos generales gestión implica un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver situaciones y concretar acciones tales como proyectos; gestión se relaciona directamente con la acción de administrar". (Casado, 2005, pág.21)

Con este concepto, partimos del hecho, de que todas las organizaciones poseen políticas, programas y proyectos para alcanzar sus metas y objetivos; por eso es necesario que, en todos los programas se incluya la gerencia, para transformar o dar cambios positivos en la institución. En educación, se concibe la gestión como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos; se relaciona con la organización institucional que implica la significación académica y compartida del propósito de la comunidad educativa.

La planificación, organización, dirección y control como etapas de la administración, constituyen ejes fundamentales en la administración de los centros educativos. Las actividades que se realizan dentro de ellas marcan una diferencia en el grado en que las instituciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos, y satisfacer las necesidades de la sociedad depende en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

De lo anterior se puede decir que definir las funciones de un administrador educativo resulta complicado. Sus funciones son atípicas y es difícil caracterizarlo con exactitud. De esta manera y de acuerdo con la bibliografía consultada, se definen al administrador educativo con las siguientes características:

- Personas que decidían racionalmente.
- Planificaban sistemáticamente.
- Coordinaban y supervisaban eficientemente las actividades de la organización.

Si el comportamiento de estos gerentes o gestores se guiaba hacia ese modo de administrar, es lógico suponer que se pasaba por alto un paso importante de la gerencia que es la planificación, estos gerentes generalmente se acercan a los problemas solamente cuando los tienen encima, y por lo general deben tomar decisiones con base a informaciones parciales e incompletas con mucha incertidumbre.

Según García Leiva. *"La gestión educativa, debe tender al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo"* (García Leiva S/A 2008, pág.45).

Según este concepto, las metas y objetivos son primordiales en una organización, los gerentes deben poseer una visión y misión clara, y orientar los objetivos a alcanzar la visión. Los objetivos estarán encaminados como dice García Leiva a satisfacer las necesidades básicas de toda la comunidad educativa, tomando como referencia y apoyo lo que manda la Constitución política de la República sobre el derecho a la educación:

"La educación es un derecho de todo ser humano a lo largo de toda su vida, y un deber ineludible del estado. Constituye un área prioritaria de la política pública, y de la inversión estatal, garantiza la igualdad y la inclusión social, condición indispensable para el buen vivir. Las personas, la familia y la

sociedad en general, tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo". (Constitución de la República, 2008).

A más de ello es importante mencionar que la legislación educativa ecuatoriana, abarca aspectos importantes encaminados a conseguir los objetivos educacionales planteados considerando las necesidades de los alumnos, padres de familia, docentes, y de la comunidad en general, con miras a conseguir la solidaridad y participación de toda la comunidad.

"La gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa" (Villarreal, 2005, pág.1).

Desde este punto de vista se entiende que la conducción de las organizaciones educativas al constituir un proceso, supone implementar metodología efectiva de gestión para el desarrollo de sus acciones y alcanzar metas u objetivos propuestos en relación con la misión y visión institucional; característica importante que deben considerar los directivos al momento de planificar organizar ejecutar y evaluar.

A la gestión educativa se la concibe como *"una disciplina aplicada, un campo de acción cuyo objetivo es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa"* (Correa, 2000, p 3) por cual es importante que quien gestiona debe definir el rol para responder a los retos y logren transformar las instituciones.

2.1.2. Importancia.- *"La gestión de las instituciones educativas comprende entre otras las siguientes competencias:" administrativas, gerenciales, de política,' de personal, económicos (presupuesto) planificación, programación, de control, de orientación"*(E Villarreal, 2005, p 1):

En este contexto la gestión de las instituciones educativas no es fácil, implica la toma de decisiones desde los distintos ámbitos de la organización, requiere la disponibilidad de recursos materiales, financieros, tecnológicos y talentos

humanos necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos que se llevan a cabo, pero cabe recordar que siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden interno y externo. La gestión juega un rol muy importante, de su eficiencia, beneficio de la dirección, habilidades de liderazgo y estrategias que utilice el gerente, dependerá la obtención de resultados satisfactorios para la organización.

En las instituciones educativas la gestión estará en función, de su visión, misión, objetivos, valores y principios que rigen el sistema educacional, al tiempo que satisfacen las necesidades del encargo social de la nueva era. La gestión Educativa requiere un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Una gestión participativa incluye, el que la institución debe definir claramente, su visión, misión, objetivos organizacionales y sobre todo comprometer e involucrar a todos sus actores en el cumplimiento de las metas de la organización.

Hay que recalcar que quien gestiona las instituciones u organizaciones educativas serán personas que tengan habilidad para el liderazgo y la comunicación, en la actualidad en las organizaciones educativas se está introduciendo la denominación de gerentes a los gestores que son "individuos que persiguen algo a través de otras personas , toman decisiones, asignan recursos, dirigen actividades y realizan su trabajo en la organización que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas que funciona con relativa continuidad sobre una base de unidad relativa para lograr una meta común o un conjunto de ellas". (Robins, 2009.pág.6).

Dentro de este contexto Frigerio, educador argentino opina que *"el rol del director líder de una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando en este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad*

que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales sobre todo en la cultura organizacional de todos los actores educativos" (Frigerio, 1992, pág.91)

En coherencia con lo mencionado anteriormente es importante señalar que la gestión es una herramienta de la gerencia, que encierra una gran cantidad de variables entre ellas las habilidades del líder con relación a sus destrezas para gestionar los recursos necesarios para la marcha de la institución, entre las cuales resulta fundamental la gestión de los talentos humanos; se dice que para sostener el crecimiento y desarrollo de la organización se requiere de cimientos fuertes y sólidos y este componente se expresa en la gente que trabaja en la construcción y desarrollo de la organización educativa. De ello se deriva el hecho de que actualmente todas las organizaciones presten mayor atención a la gestión de talentos humanos como herramienta clave para alcanzar el éxito.

2.1.3. Tipos de Gestión Educativa.- Un concepto sencillo de gestión estaría relacionado con el hecho de realizar las diligencias acertadas que conduzcan al logro de objetivos. Por lo tanto la gestión implica un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver problemas o concretar estrategias de un proyecto.

La gestión educativa comprende un conjunto de acciones mediante las cuales, se dirige, se conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la gestión escolar todas las prácticas y acciones comprometen a los actores educativos para alcanzar sus metas.

En el ámbito institucional, la gestión escolar está compuesta por cuatro áreas de gestión que son:

- Área de gestión directiva.
- Área de gestión pedagógica y académica.
- Área de gestión de la comunidad.
- Área de gestión administrativa y financiera.

La gestión directiva hace referencia al cómo debe ser orientado el centro educativo, se encarga de:

- Direccionamiento estratégico.
- Cultura institucional.
- Clima escolar.
- Gobierno escolar.
- Relaciones con el entorno.

Todo ello enmarcado en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, acorde con las necesidades de la comunidad y en el marco de las políticas educativas vigentes. La gestión directiva tiene como eje central ejercer un liderazgo participativo y cuidar que las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión, y con ello el logro de la visión institucional. La gestión pedagógica y académica, es la esencia del trabajo de la institución educativa; es el área encargada de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas e institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Encaminado a lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir que aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal.

La gestión administrativa y financiera; se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

La gestión de la comunidad hace referencia a las relaciones de la institución con la comunidad, aspectos tales como participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos

2.2. Liderazgo Educativo:

2.2.1. Concepto.-*"Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que la que permite la estructura de dirección, más de la que ella*

posibilita, específicamente de la formación técnica y profesional. El liderazgo ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la institución"(Torres, 1998, pág.287)

La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Implica dirigir, influir y motivar a los miembros de la comunidad.

El liderazgo es muy importante, y nos permite desarrollar la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización mediante una planificación adecuada, un control y procedimiento, siendo dinámico, capaz, participativo con la comunidad educativa. Las primeras aportaciones sobre liderazgo educativo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que ésta estaba ligada a los rasgos y características del líder. Investigaciones en el siglo pasado estaban enmarcadas a identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de capacidad personal y personalidad del líder) y se trató de relacionar a éstos con la eficacia del mismo. Posteriormente aparecen las llamadas teorías de estilo y conducta, hasta que actualmente el nuevo paradigma está encaminado a concebir el liderazgo como una capacidad comunitaria para concretar un futuro deseado que transforme las organizaciones.

"El liderazgo educativo, es una herramienta básica de la gerencia educativa, así como también lo son la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna". (Torres, 1998, pág.38)

Según Torres el liderazgo es considerado como una herramienta básica de la gerencia, incluye las interrelaciones con otras personas, juega un papel crucial la comunicación y motivación por parte del líder hacia sus colaboradores. El liderazgo como ciencia desarrolla conceptos principios y procesos válidos, destinados a orientar las prácticas diarias de los líderes, para proporcionar los resultados finales más previsibles.

Aunque esos principios y procesos no garantizan soluciones específicas para los problemas de la organización, proporcionan un enfoque lógico y analítico con relación a los procesos de planeación, toma de decisiones y solución de

problemas. En consecuencia el liderazgo engloba una serie de aspectos, entre las cuales está la construcción de una alianza con todos los miembros de la organización, buscar solución a los problemas cuando éstos se presentan, escuchar cuidadosamente a sus subordinados, motivar e inspirar a las personas a trabajar juntas en la conquista de los objetivos comunes. Por lo que, los buenos líderes deben tener dos características fundamentales:

- a) Dedicación a la conquista de ciertas metas y objetivos definidos y,
- b) Capacidad de motivar a otras a trabajar en el sentido de conquistar esas metas y objetivos.

En educación, la reforma educacional que se ha instaurado en la mayoría de países de América Latina y entre ellas la de nuestro país cuyos objetivos más importantes son los de mejorar la calidad, aplicando los principios de equidad, universalidad y con ello proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más vulnerables; mejorar la calidad y calidez de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje, profesionalizar el trabajo docente; reorganizar la gestión educativa; fortalecer a las instituciones educativas para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados.

Joan Ginebra, relaciona el liderazgo con el arrastre, con una forma de mover una organización. Es un fenómeno psicosocial por el que un grupo de personas seguidores es atraído por alguien llamado líder. Esa atracción se da en la espontaneidad, que no debe confundirse con el marco, formal o informal, en que se produzca. Se trata de un fenómeno por el que las personas o los grupos sociales son conducidos por alguien, lo siguen libremente. Fenómeno que contrasta con el hecho de que otros sean movidos compulsivamente, ¡empujados!, por el premio, el castigo u otros mecanismos. Aunque esos procesos no son necesariamente excluyentes (López de Llergo, Cruz; 2002).

"En educación, el liderazgo encierra múltiples aspectos, dentro de los cuales se destaca la investigación, la planificación, organización, dirección y control, para formar escuelas eficaces, y, mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje".
(Alvares, 1999, pág.153)

Consecuentemente y de acuerdo con este criterio; lo fundamental sería apoyar el trabajo de los docentes, promover la investigación, motivarlos, así como también resulta fundamental que, en todos los procesos de liderazgo educativo se apliquen las funciones administrativas esenciales como la planificación, la organización, la dirección y control. De la misma manera el directivo líder educativo debe orientar, supervisar, así como ser el portavoz; incluso formador de ciertos métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.

Esta dimensión del líder como persona que conoce, qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evolucionarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar la enseñanza se ha ido perfilando en múltiples sentidos; por lo tanto podemos concretar el liderazgo educativo en tres factores fundamentales partiendo de: Definir la visión, misión y metas escolares. Por lo tanto el líder educativo deberá cumplir y coordinar las siguientes estrategias.

- 1) Gestión: coordinar y planificar el currículo, mejorar la calidad de la enseñanza, supervisar y evaluar a los docentes, ajustar los materiales a la enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar y controlar el progreso de los alumnos
- 2) Promover, incentivar y motivar un clima de aprendizaje académico saludable, estableciendo expectativas y estándares positivos y elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a docentes y estudiantes.
- 3) Desarrollar una cultura dentro de la organización como: un ambiente seguro y ordenado, crear oportunidades para docentes y alumnos buscar vínculos para acercarse a la comunidad.

El liderazgo educativo, como una herramienta fundamental para ejercer un liderazgo transformacional en las instituciones educativas, requiere ciertas dimensiones que según Alvares son las siguientes:

- Construir la visión de la escuela.
- Establecer metas.
- Proveer estímulos intelectuales.

- Ofrecer apoyos individualizados.
- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas de acuerdo con los valores importantes de la organización.
- Construir una cultura escolar productiva.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

De todo lo mencionado anteriormente y en relación a la gestión del líder educativo las dimensiones están encaminadas a desarrollar un liderazgo transformacional participativo y se las puede definir de la siguiente manera.

- Preocuparse por el personal.
- Monitorizar las actividades de la escuela.
- Construir relaciones con la comunidad.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como función y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus tareas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas.

Al hablar de liderazgo y gestión efectiva se relaciona con calidad; y la calidad de un liderazgo se mide por los resultados que se logra. En este sentido Gase habla de un liderazgo efectivo y se aproxima a un concepto de gerencia, aunque existen muchas diferencias entre ambos términos.

Al hablar de liderazgo; Peter F Drucker le concede mucha importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes eficaces, ya que de no hacerlo, dice, *"se ahogarían en trivialidades; no obstante, cree que no-deben delegar lo que ellos saben hacer bien, eso puede generar que cambien las circunstancias"*. (Chiavenato, 2005, pág. 64)

La definición anterior nos llevan al mismo fin: el liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras, poseen habilidades y conocimientos

para influir en el comportamiento de las personas y cumplir con los objetivos institucionales. Por otro lado la delegación de funciones resulta indispensable en un liderazgo participativo, por lo que se considera que las funciones deben ser compartidas y desarrolladas en consenso con todos los actores educativos; de otra manera hablaríamos de una concentración de poder, en un liderazgo directivo.

De ello se concluye que para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que posee un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas destacan la visión, el amor al trabajo, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, la motivación, así como la energía.

Toda la literatura sobre liderazgo menciona, que el mismo se inicia con la visión; es por ello que, cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá confusión y desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un líder, puesto que se debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su equipo de trabajo. Cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado sus resultados; en este punto vale la pena destacar la capacidad que tenga el director de involucrar a su personal en la elaboración conjunta del PEI, POA y otros documentos de gestión académica ya que constituyen las herramientas principales en las que se clarifican los objetivos principales de la entidad educativa, y su importancia reside de que se elabore de tal manera que lleguen a ser los documentos que recopilen los compromisos comunes entre directivos y docentes.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será Él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que requiere para comunicarse de manera efectiva por medio de la palabra y la escritura, es sin

duda uno de los rasgos más valiosos del líder, ya que es la comunicación un medio para unir y dirigir al equipo de trabajo.

2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo.- “En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que se requiere para perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.” (Cornejo, 1999, pág.567).

Existen varios tipos de liderazgo: de acuerdo a la capacidad que se desarrolla en cada uno, siendo personas con diversas características personales bien definidas, estas les corresponde de acuerdo como lo ejerzan los líderes adquiriendo la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. De acuerdo a cada forma variada dependiendo de su autoridad. Según la relación entre el líder y sus seguidores tenemos:

a) Liderazgo tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Características.- Son personas entusiastas, que guardan relación con las costumbres, tradiciones, colaboradores, rígidos, prepotentes, orgullosos, autoritarios, dominantes, se sienten autosuficientes de poder dirigir cualquier acto o evento.

b) Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

Características.- Se cree que solo él lo sabe, no da oportunidad a los demás para que expresen sus ideas, ni permiten cuestionamientos, severo, rígido e, intolerante, trata de apocar al resto de sus seguidores.

- c) Liderazgo autocrático:** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Características.- Se cree autónomo capaz de liderar al grupo que representa, se distingue de los demás por su poder de autoridad frente al grupo, sin reconocer ni valores el trabajo o esfuerzo de los demás, sin tomar en cuenta las ideas y opiniones de los demás.

- d) Liderazgo democrático:** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Características.- Es el que da la oportunidad a que sus seguidores expresen sus ideas libremente, las mismas que son tomadas en cuenta al momento de participar, para socializar ideas entre el grupo y buscar soluciones a los problemas que se presenten.

- e) Liderazgo paternalista:** Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Características.- Confía en sus seguidores, pero no les permite desenvolverse personalmente, porque toda acción o decisión vayan a tomar primero le consultan a él, y con su aval proceden a desarrollar sus actividades, sin su consentimiento, no será posible realizar dichas actividades.

- f) Liderazgo liberal o rienda suelta, (laissez faire):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se

lo solicitan.

Características.- No es responsable del grupo, dando demasiada libertad a sus seguidores, a tomar decisiones que mejor le parezca, fuera del líder al líder del grupo. Ósea que cada quien actúa por su lado, acogerse a reglas ni normas de principios.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

a) Liderazgo Transaccional.- *"se define como una relación de influencia entendida como el intercambio, en la que el seguidor cede su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo"* (Guillen, 2006, pág.173).

Utiliza técnicas como motivar a sus subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o castigos; asignar tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada, y dirigir por excepción, es decir dando a conocer solamente lo que el trabajador ha hecho incorrectamente.

Características.- El líder es reconocido por el grupo, proporcionándoles toda facilidad, para que puedan desarrollar sus habilidades, destrezas, dando la oportunidad a que puedan desenvolverse y valerse por sí mismos

b) Liderazgo Transformacional.- Constituye el enfoque dominante, que ha alcanzado gran popularidad su objetivo es transfigurar a la gente y es concebido como el modelo de liderazgo del futuro *"Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión"* (Guillen, 2006, pág.173).

Está orientado hacia la conducta del líder, que consiste en modificar las creencias y valores de sus seguidores y, en último término, sus conductas. El liderazgo transformacional ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. Por la gran

trascendencia del estilo transformacional en los últimos tiempos, el tema lo abordaremos ampliamente más adelante.

Características.- Es el que tiene carisma para, formar, guiar y orientar a sus seguidores, tomando en cuenta los valores básicos, actitudes y creencias en cada uno de sus seguidores.

c) Liderazgo auténtico: Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Características.- Es la persona que da todo de sí mismo, es dinámico, positivista, creativo, leal, motivador, carismático, con buenos principios, y preparado para llegar hacia sus seguidores.

d) Liderazgo lateral: Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización

Características.- Es aquel que tiene capacidad de influenciar a las personas para que se organicen y así logren alcanzar sus objetivos y metas propuestas, este líder permite desarrollar su creatividad, incentivándolos a abrir espacios en la vida práctica.

e) Liderazgo en el trabajo: En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, para verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. En muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar estos métodos.

Las actitudes más pretendidas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Características.- Es aquella que evalúa y verifica la capacidad y el comportamiento de sí mismos para declararlo apto desempeñarse en los las diversas funciones encomendadas, por otra parte trata de mejorar ciertas actitudes de comportamiento de personalidad, para perfeccionarse como una persona eficiente en todo su accionar.

f) Liderazgo desarrollador.- De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- Líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Características.- Es una persona eficiente, con buenos principios, capaz de responder en todas sus acciones y es multifacético porque domina diferentes disciplinas, limitando el desarrollo de sus subalternos, subestimándolos.

- Líder emprendedor: Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Características.- Es un líder orientador, siempre dispuesto asesorar a sus seguidores en el momento que lo requieran, les Permite participar, dar opiniones y tomar ciertas decisiones, convirtiéndose en personas capaces de desenvolverse por sí mismas.

- Líder proactivo: Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Características.- Busca el desarrollo potencial de sus seguidores, ayudándoles a descubrir sus habilidades, creatividad, para lo que puedan ser aptos, con la finalidad de que puedan desenvolver más eficientemente en las actividades que vayan a emprender.

- Líder audaz: Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Características.- Es una persona positivista con un criterio bien formado, capaz de persuadir a los demás, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y así tomar las mejores decisiones.

- Liderazgo individual (ejemplo a seguir).- Es aquel que se vale por sí mismo sin tomar en cuenta a los demás, tomando sus propias decisiones, sin esperar de los demás.

Características.- Es una persona individualista, un poco egoísta, toma sus propias decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás, es egocéntrico, orgulloso, vanidoso, engreído, apático, etc.

- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).

Características.- Es la persona que se siente capaz de poder organizar, dirigir, el desarrollo de las actividades de una institución o empresa, que este a su cargo.

- Liderazgo institucional.- Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Características.- Es una persona apta para poder administrar una institución, por su capacidad de responsabilidad y eficiencia.

2.2.3. Características de Liderazgo Educativo

- Liderazgo Directivo: El líder directivo no toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, determina todas las políticas de la organización, dicta las técnicas y los pasos a seguir en cada tarea, no hay trabajo en equipo.
- Liderazgo participativo: El líder pide opinión, información y participación a sus colaboradores; toda política queda en discusión y decisión del grupo o equipo, unido y apoyado por el líder. Se desarrollan valores como la libertad, la tolerancia, el respeto.
- Liderazgo Delegativo: Su característica fundamental se basa sobre todo en la delegación de funciones y solución de problemas.
- Liderazgo Transaccional: su característica principal es la motivación a sus colaboradores con un sistema de recompensas y castigos; asigna y delega tareas.
- Liderazgo transformacional: considerado como un tipo de liderazgo orientado a transformar, cambiar la cultura organizacional de la institución educativa se define como sus características las siguientes:
 - Carisma: entusiasmo, inspira confianza e identificación con la comunidad educativa.
 - Visión: Capacidad de formular una misión en la que se involucren todos los miembros de la unidad educativa para cumplir sus objetivos.
 - Consideración individual: Atiende las diferencias personales y las necesidades diversas.
 - Estimulación intelectual: Capacidad de empoderar a sus profesores y hacer que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
 - Capacidad de motivar: Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual. Motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior.
 - Tolerancia psicológica: Implica usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar situaciones difíciles.
 - Construye un liderazgo compartido: Cultura de participación, se crean condiciones para que sus seguidores colaboren con él.

- Trabajo en equipo: Produce la sinergia necesaria para obtener los mejores resultados; estimulan a compartir ideas, y se identifiquen con los objetivos institucionales.
- Tiempo y recursos a la formación continua: alude el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y favorece su propia formación.
- Papel simbólico: Representa a la organización; debe ser ejemplo de trabajo, honestidad, y disponibilidad en sus actuaciones.

En consecuencia son muchos los criterios, definiciones y conceptos que se han dado a cerca del liderazgo, en la actualidad, las instituciones educativas requieren de personas con la capacidad de gestionar, dirigir y sobre todo liderar los procesos educativos. El papel del directivo líder forma parte de una gran responsabilidad tanto personal como profesional, es evidente que el directivo tiene la responsabilidad de liderar todo el centro educativo. Los nuevos paradigmas y enfoques a cerca del liderazgo educativo nos orientan hacia la consecución de un tipo de liderazgo centrado en la conducta del líder, orientado a cambiar la conducta de sus seguidores, o lo que es lo mismo orientado a cambiar la cultura organizacional del centro educativo. Este tipo de liderazgo es el denominado liderazgo transformacional, que dada su importancia y trascendencia para los centros educativos innovadores y con necesidades de cambio lo analizaremos detalladamente a continuación.

Los nuevos paradigmas o tendencias sobre liderazgo y gestión hoy en día, nos trasladan a buscar una nueva forma de desarrollar una gestión educativa en contextos descentralizados buscando un aprendizaje organizativo como medio para alcanzar una organización escolar exitosa, una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio.

Lograr esto requiere de un liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es “transformar transfigurar” a la gente y, a través de ella, a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente; es decir producir en la gente un cambio en su cultura organizacional. Este tipo de liderazgo requiere de un re enfoque mental,

con el fin de una nueva percepción, es un nuevo cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Según (Gertners, 1996, pág.564.) Un liderazgo transformacional, *“es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas.”* Existen muchas formas para que los directivos encaminen a sus colaboradores a cumplir estas metas, depende mucho de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal de gestor exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes que determinan un conjunto de características personales y profesionales.

Por eso, los gerentes conducen en forma racional las actividades de la organización. Esto implica el cumplimiento de las cuatro etapas del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control de todas las actividades funciones o tareas. Cada una de estas funciones son de vital importancia para la organización, sin ellas las organizaciones no tendrán condiciones para existir y crecer.

El papel del gerente es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son los responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar productos o servicios de calidad, capaces de satisfacer las expectativas del cliente.

El Líder, una figura de sumo valor, el eje principal, el guía y promotor de que los procesos se den y que todos los miembros de la organización sigan la ruta correcta. Si no fuera así cada uno seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Tradicionalmente los gerentes desempeñaban un papel diferente a los de ahora, ello se debe lógicamente a que las organizaciones funcionaban de manera diferente, la gran mayoría perseguían fines económicos, en los último años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología y su orientación hacia la producción de servicios sin fines de lucro.

En este orden de ideas y considerando al líder como el eje o motor dentro de las organizaciones, (Núñez, 2002, pág.132) considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: *“habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad”*.

La habilidad mental, se refiere a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. La madurez emocional, se relaciona con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las faltas de éstos últimos con la objetividad que se requiere.

La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directores eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo centrar sus efectos en la causa del problema. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de las otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y líderes superiores. Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el líder dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral, estas habilidades, a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural donde se encuentra inmersa la institución educativa.

Por todo lo expuesto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en

las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar como un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quién tiene la motivación, las expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento en que tenga que afrontar una determinada situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo un gerente consustanciado con el haber social hacia el mejoramiento de la calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se considera que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del gerente se requiere que éste tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerencia el ambiente educativo en el cuál se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan conseguir una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos sus actores; y consolidar la educación en función de la realidad social.

Siendo el liderazgo transformacional, un paradigma innovador, transformador, en él se evidencian variables importantes que es necesario describirlas; entre ellas tenemos la comunicación, motivación, toma de decisiones, y la delegación de funciones.

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de metas y objetivos en todas las instituciones educativas. El director o gerente es indudablemente en el ámbito educativo un líder, y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz; no solo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logra el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias, y

reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, de los principios y políticas educativas.

“La comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utiliza tres niveles de comunicación: la intrapersonal, la comunicación interpersonal y la comunicación social” (Rodríguez, 1993, pág.98)

De esta forma, un gerente líder debe poner en práctica todos los niveles de la comunicación; la comunicación consigo mismo, con los demás (alumnos). Entre otras funciones que cumple la comunicación en el proceso de liderazgo es la relacionada con la participación en la mejor y más adecuada forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con la información que le permitan identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, una toma de decisiones sólida depende de la información que se tenga de los hechos o acontecimientos.

La comunicación es la base de un liderazgo efectivo, se dice que sin una buena comunicación, los líderes no pueden motivar a sus seguidores, por el contrario si no saben comunicarse no son líderes. Desde esta perspectiva la comunicación viene a ser la herramienta básica necesaria para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia a todo nivel. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una estrecha relación de interdependencia con una estructura de tipo horizontal.

La comunicación es una herramienta indispensable en la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular las relaciones entre: directivos-docentes, directivos-alumnos, y docentes-alumnos; pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan los demás procesos; sobre todo en las

instituciones escolares, en las que se hace necesario realizar una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación.

Al respecto Pasquali, define a la comunicación como: *“la relación comunitaria, humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas la sociabilidad del hombre”* (Pasquali, 2003, pág.51).

Según de esta definición se puede asegurar que para que se dé una comunicación efectiva, es indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua y entendimiento.

Relacionando con lo expuesto anteriormente, es necesario que entre los directivos y demás miembros involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización; estas funciones básicas vienen a ser las funciones administrativas de: planificación, organización, dirección, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar las diversas formas de comportamiento del talento humano, en este caso la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Por esta razón, el directivo debe mantener una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, para desarrollar y mejorar las relaciones. Cabe destacar que los directivos al aprender a comunicarse, dentro y fuera de la institución escolar, se convierten en verdaderos líderes al facilitar la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación en la cual se ponga de manifiesto las ideas y sentimientos, a la vez se discuta y se llegue a consensos en los mejores términos.

De todo lo expuesto, reiteramos que dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primero porque todo el proceso educativo implica relaciones interpersonales entre docentes, directivos y la comunidad en general. En este sentido es necesario que los

involucrados establezcan una comunicación horizontal donde se den intercambios de criterios con los docentes, de tal manera que se involucren en la importancia que tiene consolidar el liderazgo del directivo a través del conocimiento de las problemáticas existentes en el entorno educativo.

Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la motivación y la manera como el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional.

Robbins, en su obra comportamiento organizacional define a la motivación como: *“la fuerza interior que impulsa a la persona a hacer o no hacer algo. Cuando la motivación es elevada genera sinergia en el comportamiento de los grupos; ambiente en el cuál, es fácil el logro de objetivos”* (Robbins, 1995, pág.92)

Por ello el líder debe encontrar y trabajar en los factores necesarios que le permitan mantener en forma constante, un índice eficiente de motivación y de su propia automotivación.

Ordóñez, define la motivación como: *“el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer una necesidad individual”*.(Ordóñez, 1995, pág.243)Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en el beneficio de la organización para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

De lo anterior se deduce que la motivación, es un proceso dinámico en el cuál el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de sus necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes.

Es importante que las metas sean específicas, concretas, cuantificables, y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada, y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas

condiciones, el establecer metas es un instrumento valioso para la motivación y el desempeño.

El liderazgo transformador ambiciona un líder, que considere a sus subordinados como individuos plenos, y capaces de desarrollarse, puedan elevar sus necesidades, valores y aumentar la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que los individuos traten de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

En lo referente a la toma de decisiones; la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran medida de la gestión y liderazgo de sus directivos, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la organización.

La calidad de un servicio, se valora de acuerdo a la satisfacción del usuario; es decir depende de la eficiencia de las acciones orientadas a su realización; y esta a su vez, depende de la calidad de las decisiones que las originan. De ello se deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración. En el ciclo de acciones que parten del análisis situacional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio, esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social.

Huber, en su Obra *Toma de Decisiones en la Gerencia* menciona que *“la toma de decisiones en la gerencia es un proceso en el cuál todo el mundo ha adquirido ya mucha experiencia, gran parte de esa experiencia ha tenido bastante éxito, por lo menos el suficientes como para conservarnos vivos y habernos traído a nuestra situación actual”* (Huber, 2007, pág.19)

Así mismo Melinkoff, define el proceso de la toma de decisiones como *“como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas”*(Melinkoff, 2001, pág.164). También expresa el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en

el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

Delegar significa compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo, partiendo de que competir es el mejor medio del cual dispone el gerente para fomentar en el personal la estimación propia en el sentido de que están realizando algo que a su vez conduce a más acción. Es algo más que asignar tareas y mantener el personal de la organización ocupado, es incentivar positivamente ya que el hombre prefiere decidir por sí mismo puesto que es un heredero natural que cuando trabaja en una empresa por razones de organización debe adecuarse a un esquema de jerarquía. Es un proceso que constituye en sí un acto de fe, por el cuál un individuo ve a su colaborar cometer un error, acepta el precio de este, entendiendo que es propio de todo proceso de aprendizaje y se dispone a pesar de ello a que no cometa muchos más.

El gerente que no delega convenientemente está derrochando una herramienta altamente comunicadora, mientras que aquel que delega una actividad laboral consigue que las personas se impliquen, que se comprometan y se desempeñen eficazmente en su trabajo.

La delegación es un síntoma de que el gerente confía en el empleado, y lo transforma en un colaborador activo, cuando el gerente delega no renuncia a sus funciones antes las reafirma, aunque dentro de una organización en la cual se delegan funciones a cada miembro del equipo de trabajo, y a su vez tiene la posibilidad de ejercer la comunicación de acuerdo al papel y, a la autoridad que desempeñe dentro del equipo, lo que lleva a su vez a tomar decisiones acertada.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Cuando se analiza la relación entre directivo y líder, algunos dan un enfoque diferente entre el uno y el otro; sin embargo, otros lo asemejan estos dos términos. Pienso que para ser un buen directivo se debe convertirse en- un

buen líder. En los últimos años, el papel del directivo como coordinador de personas y de equipos se ha destacado como un elemento clave dentro de sus funciones. Sin embargo, está claro que no todos tienen la misma capacidad para gestionar equipos y actuar como auténticos líderes.

Según Francisco Villegas "*Líder es aquella persona capaz de influir, inspirar y guiar a individuos o grupos*" (Villegas, 2003, pág.123)

Se considera que un líder es capaz, porque sabe estar en el sitio conveniente en el momento oportuno; tiene experiencia operativa y la ejerce; su visión es global sin descuidar las circunstancias inmediatas, y su alto nivel de curiosidad intelectual le permite encontrar relaciones novedosas e interesantes. Además, no corre riesgos innecesarios por temeridad, falta de reflexión o pusilanimidad, pero ve en las crisis oportunidades de crecimiento. Tiene éxitos porque fija metas próximas y alcanzables; ocupa con prestigio su lugar y además, sabe retirarse a tiempo (Ginebra, 1994, pág. 3 y 27 a 60,. cit., pág. 39).

Abrahán Zalesnik, hace una relación analítica de directivo y líder, para ello se enmarca en algunos parámetros como la personalidad, las actitudes, concepción del trabajo, la relación con los demás entre otros. Extraemos algunos criterios de ese análisis que de alguna manera nos ayudan a comprender estos dos términos en el campo práctico. (Zalesnik, 2004, pág. 67)

"Líder educativo es aquel profesional que busca mejorar la calidad, la excelencia, y el logro de los objetivos de la institución, mejorando las relaciones interpersonales al interior y exterior de la institución; en consecuencia dicho profesional deberá ser leal a su institución y equipos de trabajo, buscare la innovación, alto nivel de confianza en la organización, poseer un enfoque de crecimiento personal, capacidad para hacer un buen uso de la tecnología, aceptar las críticas del resultado de su trabajo y estar guiado por el lema trabajar bien, disfrutar su trabajo y superarse" (Torres,1998, pág.64).

Este criterio, el papel de líder forma parte de una responsabilidad tanto personal como profesional, es incuestionable que su rol está encaminado a lograr un equilibrio en la planificación, organización, coordinación, dirección y

control de actividades, orientadas a mejorar la calidad, la excelencia y el logro de los objetivos educacionales.

"Directivo, relacionado con dirigir, conjunto de hábitos, conocimientos, capacidades y voluntad, que permitan al individuo responsabilizarse del trabajo de los demás, coordinarlo y orientarlo hacia objetivos comunes. El directivo trata de mantener las situaciones y fenómenos de la organización como están o como se presentan, no son capaces de crear nuevas situaciones. Por lo que se dice que actualmente lo que se necesita en las organizaciones es directivos con cualidades propias como emprendedores, gestores y líderes; que desarrollen nuevas oportunidades, planifiquen y busquen el cambio" (Casado, 2005, pág.186).

Directivo tiene que dirigir, u orientar, al personal a realizar un conjunto de actividades preestablecidas, llevan a cumplir los objetivos institucionales. Como menciona Casado, el directivo mantiene las situaciones organizacionales pero no busca cambios, las nuevas organizaciones educativas buscan cambios en todos sus procesos por lo tanto requieren de líderes innovadores, que transformen la cultura organizacional de la escuela

Diferencia entre líder y el directivo

DIRECTIVO	LIDER
Analítico, ordenado	Visionario, flexible, creativo.
Se preocupa por el pensamiento estratégico	Su interés es la creación de una cultura fuerte
Se centra en la previsión del fracaso, Intenta controlar los riesgos	Ve oportunidades y piensa en el éxito Realiza alianzas.
Tiene versiones específicas de los acontecimientos	Tiene visión global a largo plazo
Reacciona y responde al cambio	Se anticipa y crea el cambio
Es autoritario	Es un motivador, democrático conciliador
Se siente amenazado con la	Se siente fortalecido con la

participación de padres de familia o apoderados	participación de padres de familia o apoderados
Limita la participación	Convoca a la participación
Se centra en la resolución de problemas a corto plazo.	Capacidad para crear un clima organizacional
Ejerce control en los subordinados.	Trabajo en equipo
La motivación no constituye un elemento a tomarse en cuenta	Capacidad para motivar para obtener un buen desempeño
No se atreve a instaurar cambios.	Se adapta a para a los cambios
La innovación no es su objetivo	Innovador
Mide el rendimiento	Valora el potencial de sus colaboradores

Personalidad del directivo frente a la del líder.- Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

Actitudes con respecto a las metas.- Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y,

por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Concepciones del trabajo.- Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Las relaciones con los demás.- Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside,

sencillamente, en la atención del directivo a "cómo se hacen las cosas" y la atención del líder a "qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones".

El sentido del yo.- El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

El desarrollo del liderazgo.- No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen.

Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

2.4. Diferencias entre dirigente y líder

Así como se hizo una relación entre directivo y líder, podemos hacer una relación entre dirigente y líder, pues no es lo mismo ser dirigente que líder, y cuando se quiere suplantar la función de líder porque se ha constituido en dirigente, hay un error con las consecuencias pertinentes.

Queremos hacer referencia al artículo de Joan Morera Peralta (s.f) titulada “dirigente y líder”, en la que se expresa que el dirigente puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.

El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.

El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

El dirigente llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremos de que lo mismo compra que vende conciencias.

El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; la dirigente compra y trasmuta

multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatada, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción.

Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y” ¡a disfrutar! No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendiones, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendiones.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.

No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.

El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras; por eso yo creo que lamentablemente, a veces no siempre las realidades de nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de LIDER ni de DIRIGENTE.

Creo que sufrimos carestía de líderes, imprescindibles en el tejido social, y nadie nos dice esto tan claramente, además poseemos inflación de dirigentes, por contraste.

Tenemos ausencia de líderes en la vida social, en la vida política, en la vida religiosa, y quizá, (no conocemos tanto) en la vida militar. Inclusive, también, creemos, que nos faltan auténticos líderes en los medios de comunicación social; por eso, mis queridos amigos, creemos que lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual, a nivel de persona, podríamos aplicarlo a nivel de instituciones, ideologías, y de movimientos que están presentes en toda la sociedad, ciertamente con alguna diferencia, desde luego, si las instituciones no se renuevan, fenecen por sí mismas.

Por eso terminamos diciendo que el líder arrastra en sus convocatorias sin mayor publicidad y sin mayores estructuras, no huye ante el peligro, sino que lo

afronta, poniéndose a la cabeza de sus seguidores, conoce también las características y diferencias de sus seguidores y respeta esas características.

No masifica al pueblo sino que lo concientiza y lo organiza para que el mismo pueblo sea gente de verdad, de cambio y de superación y no meramente de resignación.

Sólo los líderes de las comunidades deberían de ser nombrados dirigentes, si tuvieran esa ratificación, ese reconocimiento, tendrían la fuerza moral y la autoridad que deben de tener y que deben representar, porque cuando se constituyen en dirigentes sin tener la capacidad idónea de un auténtico liderazgo, viene a ser como un edificio que tiene mucha presencia pero las bases están totalmente desequilibradas y en cualquier momento pueden caer y desmoronarse.

2.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Los líderes son personas con grandes cualidades y habilidades para mantener tal condición. Al respecto Jaime Fipella y Ramón Pes Puig mencionan las siguientes habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran. Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Teresa Lepeley manifiesta que el *"líder concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder de decisión, da más importancia a lo que los*

colaboradores bien y educa en lo que es posible hacer mejor” (Lepeley, 2003, pág.25)

En la misma obra, la autora describe las cualidades del líder de calidad, siendo las siguientes:

- Facilitador.- Es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales.
- Evaluador.- Es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados.
- Visionario.- Es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas en la profesión. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo.
- Consejero.- El consejero ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma afectiva con los objetivos y la misión de la institución.
- Motivador.- El motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.
- Asertivo.- Es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma de cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás.

El líder de calidad sabe escuchar.- El líder sabe escuchar y determinar la necesidad de otras personas

Los autores Fipella y Puig, hacen la siguiente referencia al hablar de las cualidades del líder:

Está dispuesto a correr riesgos. -Audaz inteligente.

Vence su desánimo y las ideas negativas. -Es paciente y consistente. -Buen carácter.

- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

De lo visto anteriormente, se puede deducir que hay una gama de aspectos y atributos que se relaciona con el accionar del líder, que buscan fortalecer las tareas de las personas en beneficio de sí y de la organización. Pero no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo y/o líder de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

2.6. Los valores y la educación.-

En los últimos años se han planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño y en la práctica educativa en general. Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de

problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar, familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad. Todos nos preguntamos ¿Qué es valor?, Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio. Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.

Martha Arana y Nuris Batista hacen un preámbulo para llegar a una conceptualización. Manifiestan que a través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...) Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, entre otros). No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas. Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades y otros, pues se manifiesta en la actuación humana. Resumiendo algunos de los criterios anotados anteriormente, podemos decir que el valor es aquella escala ética moral que el individuo posee a la hora de actuar. Se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño.

Enrique Correa al hablar de valores expresa que "Los valores tiene relación con elementos básicos como: el bien, la norma y la virtud" (Correa Jaramillo, 2009, pág. 20). El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. La virtud es la forma práctica de realizar el bien; toda virtud se cristaliza mediante el hábito.

La humanidad adopta criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. A continuación queremos referirnos a algunos de esos criterios que anota Josué Justo Hernández (s.f) en su artículo "Los valores y su significado". Según el autor, las características de los valores son:

- Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible
- Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.

- Jerarquía: hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales).
- Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- Dinamismo: los valores se transforman con las épocas.
- Aplicabilidad: los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Existe un sin número de valores que las personas de bien nos orientamos en la práctica diaria en los diferentes ámbitos que nos desenvolvemos. A continuación queremos referirnos a algunos valores, deben estar presentes en nuestro accionar como personas y profesionales especialmente en la práctica educativa.

- La identidad.- Es la definición de quién soy, que soy y de dónde vengo sintiéndonos orgullosos de lo que somos. Solo de esta forma tendremos una autoestima eficaz, valorando nuestra cultura, nuestro idioma, costumbres, tradiciones.
- La honestidad.- Demuestra una forma de vivir relacionando entre lo que se piensa y la conducta que se expresa hacia los demás, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que es debido.
- La solidaridad.- Es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos. Para vivir en solidaridad se requiere pensar en los demás como si fuera otro yo.
- La puntualidad.- Es uno de los valores determinantes en el quehacer diario de las personas. La puntualidad es un referente del cumplimiento y práctica de los demás valores.
- Libertad y responsabilidad.- En la actualidad hay niños independientes y autónomos que realizan diferentes actividades por su propia cuenta;

también expresan lo que sienten sin que nadie lo impida pero con ciertas normas y responsabilidad.

- El respeto.- Es la base de toda convivencia humana. Las leyes y reglamentos establecen normas básicas para actuar con respeto hacia los demás.
- Creatividad y criticidad.- La educación hoy en día conlleva a que los niños sean creativos y críticos, siempre buscando nuevos desafíos, soluciones a los problemas, en donde se propicia también la competencia.
- Calidez afectiva y amor.- En la vida no importa quién eres, sino que alguien te aprecie por lo que eres, y que te ame incondicionalmente. Un verdadero amigo es aquel que llega cuando el resto del mundo se ha ido.
- Compromiso.-Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- Tolerancia.-Hablar de tolerancia es hablar del respeto a la diferencia de ideas y posturas respecto de algún tema, o de la vida misma.
- Humildad.-Una personalidad sencilla a veces puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.
- Objetividad.-La Objetividad es el valor de ver el mundo como es, y no como queremos que sea.
- Sociabilidad.-Este valor es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y de adaptación en los ambientes más diversos.
- Autodominio.-Formar un carácter capaz de dominar los impulsos propios de su forma de ser para hacer la vida más amable a los demás.
- Pulcritud.-El valor de la pulcritud es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.
- Coherencia.-Es el valor que nos hace ser personas de una pieza, actuando siempre de acuerdo a nuestros principios.
- Sacrificio.- El valor del sacrificio es aquel esfuerzo, extraordinario para alcanzar un beneficio mayor, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad.

- Magnanimidad.-El valor que nos hace dar más allá de lo que se considera normal, para ser cada día mejores sin temor a la adversidad o a los inconvenientes.
- Sobriedad.-Es el valor que nos enseña a administrar nuestro tiempo y recursos, moderando nuestros gustos y caprichos para construir una verdadera personalidad.
- Prudencia.- La prudencia es el valor que nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia.

Los valores no existen sin la persona, que con ellas está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es la persona concreta que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización de la persona.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo,

Entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en "un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de

actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad"

Arana y Batista señalan que La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores están directamente relacionados con la ética. Para Guillen Parra "Ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como le entendieron los clásicos, a su excelencia" (Guillen Parra, 2006, pág. 4). La ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. La ética tiene que ver con el obrar diario de la persona buscando el desarrollo del ser humano en su plenitud.

Guillen complementa su análisis, en el sentido de que la ética constituye una dimensión propia del ser humano, pues en la medida de que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar. La ética no está relacionada solamente al accionar de la persona, sino que representa a todo lo que es una organización, es decir al grado de responsabilidad que la organización tiene hacia su entorno. La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular, la organización, con sus aspectos específicos.

La ética debe demostrarse en el clima organizacional, en nuestro caso, debe estar presente en la práctica educativa. En las instituciones educativas debe demostrarse la calidad humana de las personas que allí interactúan, expresados en el respeto hacia los demás y de las cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Cuando hay un clima de transparencia, existen criterios de toma de decisiones claros y justos, se produce el necesario caldo de cultivo para la cooperación, y con ella la unión de voluntades entre proyectos comunes que favorezcan la iniciativa y la creatividad.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

En la investigación participaron: directivos (4), docentes (16), estudiantes (50), y padres de familia (15).

Población institucional

Tabla 1: Población de la escuela de Práctica Docente “UNESCO”

Población	Total	%
Directivos	4	0,8%
Docentes	16	3,2%
Estudiantes	264	52,4%
Padres de familia	220	43,7%
Total	504	100%

Fuente: Secretaría del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Los participantes de la siguiente investigación fueron: directivos, estudiantes, y padres de familia dando una población total de 504 de los cuales la población más alta es de los estudiantes en un porcentaje del 52,4% del total de la población luego le sigue los padres de familia con una población de 43,7% lo cual un rango de diferencia de 8,7%.

Tabla 2: Distribución de la población investigada por grupo y género de la Escuela de Práctica Docente “UNESCO”

Grupo investigado	Masculino	%	Femenino	%	Total
Directivos	1	25,0 %	3	75%	4
Docentes	3	18,8%	13	81,3%	16
Padres / madres de familia	7	46,7%	8	53,3%	15

Estudiantes	25	50%	25	50%	50
Total	36	42,4%	49	57,6%	85

Fuente: Secretaría del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

La tabla precedente permite apreciar que el porcentaje de estudiantes de sexo masculino que participó en el estudio es igual al porcentaje de estudiantes de sexo femenino

Por otra parte, los sectores investigados que tienen un predominio del sexo femenino son el de los directivos (75%) y el de los docentes (81%); mientras que el grupo de representantes está integrado por un porcentaje mayoritario de mujeres (53,3%).

A pesar de ello, si se compara el porcentaje total de participantes varones (42,4%), se podrá apreciar que no es significativamente mayor al porcentaje de mujeres (57,6%), lo que permite asegurar que entre la población investigada existió igualdad entre los géneros.

Otros datos de interés que fueron indagados durante la investigación de campo guardan relación con la edad de los maestros participantes, información que se detalla en la tabla 2.

Tabla 3: Personal del Establecimiento Distribuido por Edad

Edad del funcionario	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 20 – 30 años	3	18,75%
De 30 a 40 años	1	6,25%
De 40 a 50 años	3	18,75%
De 50 a 60 años	7	43,7%
Más de 60 años	2	12,5%
TOTAL	16	100%

Fuente: Secretaria del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En el análisis de los resultados obtenidos respecto de la edad de los docentes que participaron en este estudio se determina que la mayor parte de la población (43,75%) se ubica en el rango de 50 a 60 años de edad, seguido de un 18,75% que está entre los 40 a 50 años, por lo que se trata de una población relativamente joven pero que cuenta ya con cierta experiencia en el campo docente.

Por otra parte existe un 6,25% de profesores con menos de 40 años, un 18,75% que está entre los 30a 20 años. Hay también personal de avanzada edad (12,5%) que está próximo a acogerse a los beneficios de la jubilación más de 60 años.

Tabla 4: Personal del establecimiento distribuido por sexo

PERSONAL	Docentes titulares	Docentes contratados	Personal administrativo y de servicio	Frecuencia	Porcentaje (%)
HOMBRES	2	1	0	3	15,7%
MUJERES	11	2	1	16	84,2%
TOTAL	13	3	1	19	100

Fuente: Secretaria del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Como se puede observar, que el 84 %del personal que labora en la institución pertenecen al género Femenino, y en porcentaje menor tanto de docentes titulares, contratados, personal administrativo y de servicio pertenecen al género masculino (15.7%). Son patrones que se han venido manejando años atrás, con cierta tendencia a mejorar la equidad de género en la época actual.

En cuanto al personal de la institución clasificado por título académico, se presenta la siguiente información:

Tabla 5: Personal del Establecimiento Distribuido por Título Académico

TÍTULO ACADÉMICO DEL PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
--------------------------------------	-------------------	-----------------------

Bachilleres en CCEE y otros.	3	18,75%
Profesores primarios y/o tecnólogos.	1	6,25%
Licenciados, Ingenieros, doctores y otros (tercer nivel)	11	68,75%
Diplomado, Maestría (cuarto nivel)	1	6,25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Secretaria del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la escuela de Práctica Docente “UNESCO”, poseen títulos académicos de distinto nivel y especialidad. Más del 68,75% del personal de la institución poseen título de tercer nivel entre licenciaturas, ingenierías y doctorados. El 18,75% de los profesionales poseen título de bachilleres en ciencias de la Educación y otros y un 6,25% dispone títulos de cuarto nivel como maestrías y diplomados. Un porcentaje de un 6,25% empatado con el cuarto nivel del personal posee títulos de profesores primarios y tecnólogos.

La población total de estudiantes de la Escuela de práctica docente “UNESCO”, durante el año lectivo 2010-2011 se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 6: Población estudiantil de la escuela de práctica docente “UNESCO” por Sexo

Sexo del o la estudiante	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mujeres	143	54,1%
Hombres	121	45,8%
TOTAL	264	100%

Fuente: Secretaría del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En cuanto a la población estudiantil, se puede notar que en el establecimiento educativo existe más mujeres que hombres con un pequeño margen de diferencia. Este margen se mantiene en la mayoría de los niveles educativos,

demostrando la importante población estudiantil femenina con que cuenta la institución.

En cuanto a la distribución de estudiantes por niveles, se encuentra la siguiente información:

Tabla 7: Población Estudiantil por Niveles de la escuela de práctica docente “UNESCO”

ESTUDIANTES	1 básica	2 básica	3 básica	4 básica	5 básica	6 básica	7 básica	8 básica	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	18	19	20	15	14	22	20	15	143	54,1
Hombres	13	14	17	16	19	10	16	15	121	45,8
Frecuencia	31	33	37	31	33	32	36	30	264	
Porcentaje (%)	11,7 %	12,5 %	14%	11,7 %	12,5 %	12,1 %	13,6 %	11,3 %	100%	

Fuente: Secretaria del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Del total de estudiantes del establecimiento, de práctica docente “UNESCO” durante el año lectivo 2011. 2012 es de 264 estudiantes, el número de estudiantes distribuidos en los diferentes años es casi equitativo por lo que se puede diferenciar dos rangos de 2 a 3 % entre cada uno de los niveles.

Muestra:

Tabla 8: Total de muestra de la escuela de práctica docente “UNESCO”

POBLACION	TOTAL		
	Total de pobl.	# de muestra	%
Personal Directivo	4	4	100%
Docente	16	16	100%
Estudiantes	264	50	18%
Personal administrativo	1	0	0

Padres de familia	220	15	7%
-------------------	-----	----	----

Fuente: Secretaría del plantel

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

La muestra tomada por medio de las encuestas tiene la finalidad de recabar una información certera y veraz con respecto a la gestión, liderazgo y valores que se ejecuta y practica en la institución Cabe recalcar que no se tomó ninguna muestra porcentual para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Las encuestas que se aplicaron a los directivos son Director de la escuela y Consejo Directivo 4, Docentes 16, Estudiantes de séptimo y octavo de básica 50 y 15 a los padres de familia

3.2. Materiales e Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fueron: el computador, flash memory, internet, copiadora encuestas, cuestionarios, entrevistas etc.

Los instrumentos de investigación se refieren a los cuestionarios de encuesta para directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, el cuestionario de entrevista para los directivos, así como la observación directa de los instrumentos curriculares que permitieron recoger información sobre la gestión, liderazgo y valores institucionales, las cuales se aplicaran al 100% de Directivos, 100% de docentes, 11% de alumnos y el 8% de padres de familia; cuyo objetivo fue la recolección de datos que nos permitan cumplir con los objetivos de la investigación. (Ver formato en ANEXO 1, 2, 3, 4)

La encuesta *“Es una técnica de investigación de campo que tiene por objeto recoger datos en una población mediante la aplicación de un cuestionario, cuyas respuestas son las opiniones del grupo investigado”* (Palacios, R, 2003, pág. 34).

La encuesta, fue diseñada por el equipo de profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, elaboró tres de los cuatro cuestionarios a aplicarse, el primero para directivos, el segundo para docentes y el tercero para

estudiantes, siendo de mi responsabilidad el diseño del cuestionario para los padres de familia.

La encuesta dirigida a los directivos, tiene por objetivo obtener información sobre el nivel de organización, la asunción de las tareas y funciones de los miembros de la comunidad educativa; la vivencia y la práctica de los valores en las relaciones interpersonales; manejo de conflictos y toma de decisiones; el ejercicio de liderazgo y de gestión pedagógica. El tipo de liderazgo y gestión desde su punto de vista; consta de 11 ítems con alternativas múltiples y, escalas.

La encuesta dirigida a los docentes consta de 16 declaraciones que hacen referencia a su diligencia docente como líder, a la gestión académica, en los procesos de enseñanza aprendizaje, identidad e integración en la institución, la praxis de los valores como eje transversal en la formación integral de las estudiantes, capacidad de trabajo en equipo y promoción del clima organizacional, la relación y corresponsabilidad con los padres y madres de familia al trabajo en equipo, la integración de la comunidad y la práctica de valores.

La encuesta a los estudiantes, está diseñada para seleccionar información sobre la gestión académica liderazgo y valores tanto de directivos como de docentes, en cuanto a liderazgo y gestión en los procesos de enseñanza aprendizaje, la metodología utilizada por parte de los y las docentes, el protagonismo y participación en los diferentes espacios y el compromiso con el centro educativo consta de 16 ítems, en las que el estudiante escoge de acuerdo a la escala establecida.

La encuesta a los padres de familia consta de 16 ítems, quienes escogen de acuerdo a la escala establecida en términos sencillos tomando en consideración su formación académica. Además se realizó observación de instrumentos de gestión curricular como: Planificación Estratégica, PEI, POA, Reglamento Interno de la escuela de práctica docente "UNESCO" y Código de Convivencia de la institución.

La entrevista.-*“es una técnica de investigación que sirve para recoger datos mediante un dialogo, entre dos o más personas”*. (Palacios R, 2003, pág. 38). Este instrumento sirvió como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

El cuestionario de la entrevista consta de ocho preguntas que recogen información sobre liderazgo y valores como elementos esenciales para la gestión administrativa adecuada en un centro educativo.

Observación de los Documentos Curriculares. *“La observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”*. (Palacios, R, 2003, pág.38)

Se realizó la observación directa de los siguientes documentos curriculares: Manual de Procedimientos Administrativos, Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia, Reglamento Interno para determinar la realidad característica de la población y escenarios de investigación, pero sin modificarla.

3.3. Método y procedimiento

Siguiendo las recomendaciones de la Guía didáctica y de la asesoría virtual, primeramente se inició la investigación con la selección de un establecimiento educativo donde se realizaría la investigación, la misma que fue la escuela de práctica docente “UNESCO”, de la provincia del Cañar del cantón Azogues.

Ya seleccionado el establecimiento educativo se procedió con la elaboración del diseño de investigación, en lo que se refiere a la preparación de los instrumentos de investigación (Cuestionario de encuestas, entrevistas), y también la previsión de los materiales.

En el proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación.

Cualitativa. Sirvió para observar y analizar los instrumentos curriculares y documentos de gestión que dispone y ejerce la institución, Planificación

Estratégica, PEI, POA; Reglamento Interno de la escuela de práctica docente “UNESCO” y Código de Convivencia de la institución. La revisión y el análisis de estos documentos ayudaron para evaluar la marcha de la Institución en la aplicación y vivencia de todos los elementos del proyecto educativo. Este proceso de investigación, motiva a retomar con mayor vitalidad y compromiso los fundamentos que sostiene y garantiza nuestra educación.

Descriptiva.- Para conocer con certeza las características de la gestión, liderazgo y valores que se practica y se potencia de la escuela de práctica docente “UNESCO” de, Azogues la información se recopiló y se procesó mediante la investigación descriptiva.

Cuantitativa.- tienen que ver con el uso de la información estadística, para obtener los resultados con los porcentajes respectivos.

Métodos.- Los métodos de investigación utilizados fueron el descriptivo, el analítico y el sintético.

Descriptivo, porque permitió conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

Analítico.- análisis e interpretación de los datos.

Sintético.- ayudó a reconstruir las partes, estableciendo una visión de unidad del tema investigado, el mismo que favoreció asociar cuidadosamente juicios de valor en cuanto a la gestión, liderazgo y valores de la institución, a clarificar conceptos que ayudan al conocimiento y comprensión de la información investigada.

Deductivo e inductivo.- que permitió determinar las conclusiones así como proponer generalizaciones.

Tras la aplicación de los instrumentos de investigación fue preciso desarrollar una intensa labor de organización, clasificación y tabulación de la información recopilada, tarea que se cumplió a través de la construcción de tablas estadísticas de frecuencia y porcentaje.

Al mismo tiempo se procedió a realizar la revisión y análisis de los instrumentos de gestión de la institución educativa investigada, insumo que junto con el análisis de los datos provenientes de los informantes se constituyó en la base del diagnóstico institucional y su exposición contrastada con la información bibliográfica y el aporte crítico de la autora.

La síntesis de los elementos más relevantes del diagnóstico y discusión de resultados puso de manifiesto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales que organizadas en la respectiva matriz determinó las principales áreas problemáticas que se relacionan con la gestión y liderazgo en valores del centro educativo investigado.

La formulación de conclusiones abrió paso a las principales inquietudes generadas en torno al problema investigado, frente a las que se planteó recomendaciones y una propuesta de mejoramiento que tiene por objeto subsanar las debilidades identificadas como aporte al desarrollo institucional.

4. RESULTADOS

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

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

La Gestión Educativa es un campo muy amplio, sin embargo es un aspecto fundamental en el que hacer de las organizaciones e instituciones. En el aspecto educativo la gestión tiene que ver con algunas dimensiones como: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados en la institución.

Sí bien, no podemos hacer una lectura completa de todos estos aspectos en la práctica educativa de la Escuela de Práctica Docente "UNESCO" sin embargo se resalta los elementos fundamentales en la que se enmarca actualmente la institución educativa en mención.

4.1.1.1. Manual de organización.-

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización. Es también un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Por lo mencionado anteriormente, podemos decir que todas las organizaciones, y con mayor razón las instituciones educativas deben tener el manual de organización, la misma que facilitará su labor administrativa. En este contexto,

seguidamente nos referimos a los aspectos más relevantes en esta temática en relación a lo que es la Escuela de práctica docente "UNESCO".

Es importante iniciar con una referencia informativa del establecimiento educativo como es la Escuela de práctica docente "UNESCO".

Denominación del Centro Educativo:

Ubicación Geográfica: la escuela de Práctica Docente "UNESCO" se encuentra ubicada en la ciudad de Azogues en la provincia del Cañar.

Régimen: Sierra

Caracterización del instituto: Además, tomando como referencia El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en su capítulo XIX Artículo 74, en donde hace mención sobre la educación a nivel primario comprende 6 grados de un año lectivo cada uno organizado por tres trimestres.

Esta Unidad educativa, está regentado por un Director, que es el representante legal de establecimiento. Además contamos, una Junta general de profesores, Consejo Técnico comisiones especiales y el personal de servicio encargado de la gestión académica.

El director es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento dentro de sus deberes y atribuciones principales son:

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, y demás disposiciones elaboración de un plan institucional durante el periodo de matrículas en colaboración con todo el personal docente, asesoramiento, revisión y verificación de la planificación didáctica, participación con docentes en la evaluación de los resultados de proceso de aprendizaje, etc.

4.1.1.2. Código de Ética.-

En las diferentes organizaciones, y con más razón en las entidades educativas es indispensable describir al código de ética. El código de ética en el que consta principios ético-morales de respeto, solidaridad, diálogo, espíritu crítico

en un ambiente de cordialidad para lo cual se requiere el compromiso de todos los integrantes, se plantea a la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse con las experiencias de toda la comunidad: autoridades, docentes alumnos, padres de familia.

La ética está relacionada con la cultura inherente a un pueblo, a una comunidad. El profesor debe responder de sus actitudes frente al medio donde se desenvuelve y respetar la escala de valores que la sociedad tiene, sin negar el derecho que le asiste, para que esa escala de valores se perfeccione, se supere. De allí que se entiende la profesión como un servicio público en beneficio del colectivo.

Se refiere básicamente a la calidad humana, a su forma de actuar dentro y fuera de la institución, a la excelencia, de las personas, en el marco del cumplimiento de su trabajo dentro de la educación. Para cumplir con su objetivo debe ser socializado con todos los miembros de la comunidad educativa

El Profesional docente deberá establecer una relación de respeto hacia sus estudiantes debido a que son partes integrantes de la profesión docente el respeto a la dignidad de todas las personas, el pluralismo y tolerancia con las ideas políticas, religiosas y filosóficas, la búsqueda permanente de la justicia y la verdad y el desarrollo de la solidaridad con sus colegas y demás integrantes de la comunidad educacional.

La escuela de Práctica Docente "UNESCO", posee su código de convivencia en la que hay sustentos: Legales, Filosóficas, Sociológicas, Antropológicas, Axiológicas, Psicopedagógicas, Pedagógicas elaborado y aprobado por la Dirección Provincial de Educación en el año 2009, está centrada en la confianza entre directivos y subordinados, existe calidad humana en el comportamiento de sus directivos, es decir se produce un tipo de confianza que potencia el liderazgo. Los directivos comunican los criterios con los que toman decisiones, delegan responsabilidades, se practica un liderazgo participativo centrado en la confianza en toda en toda la comunidad educativa.

De la misma manera, en el Plan Decenal de Educación, hace referencia al propósito general del sistema educativo ecuatoriano en los siguientes términos: "Una educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueva el respeto a los derechos humanos, derechos colectivos, desarrolle un pensamiento crítico, fomente el civismo; proporcione destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimule la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulse la interculturalidad, la solidaridad y la paz. Una educación que prepare a ciudadanos para la producción de conocimientos y para el trabajo.

Matizando lo expresado en el propósito del sistema educativo ecuatoriano, la escuela de práctica docente "UNESCO", entre uno de los principios es formar niños con mentalidad crítica e investigadora a fin de que sean los futuros formadores de la niñez y juventud de la nueva sociedad intercultural. En este sentido, la institución educativa también tiene otra finalidad también como formador de maestros que, tiene como mira insertarse en este proceso y fortalecer su práctica educativa.

4.1.1.3. Plan Estratégico.

En épocas anteriores esta herramienta aplicaban en las instituciones privadas posteriormente los gobiernos locales que trabajaban con planes y programas lo utilizan buscando eficiencia, de manera independiente empezaron a aplicar la planificación estratégica, actualmente el gobierno dentro de su proceso de planificación del sector público se encuentra aplicando en sus diversos programas dentro de lo social, político, económico; un ejemplo dentro de educación es el plan decenal 2006-2015.

Es un instrumento de planificación en base a un referente situacional que es el diagnóstico local de una organización. El diagnóstico parte entre otras técnicas el árbol de problemas y orientados a través de objetivos estratégicos que ayudan a conseguir los objetivos y metas institucionales.

Actualmente en los planes estratégicos debe estar insertado aspectos como la dimensión ética, como parte esencial en el desenvolvimiento del líder y directivos de las instituciones educativas. La adhesión al líder estará apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como tal, como a ser inteligente y libre. En este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

En la dimensión ética, los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales, tratando de llegar a la excelencia humana. Una excelente persona es justa, pero es a la vez veraz, humilde, paciente, valiente, amable y generosa. La autoridad del líder se apoya, pues, en la "calidad ética personal", de sus acciones y de sus intenciones, de sus motivaciones.

La ética consiste en alcanzar el punto medio de equilibrio respecto a los sentimientos y otros aspectos del accionar diario de las personas. No olvidemos que cuando se actúa con calidad ética en el plano personal, es de esperar que se contribuya a crear también un clima de "calidad ética" en el plano organizativo.

En la dimensión ética, se mantendrá siempre bajo la práctica de valores como: la honestidad, responsabilidad, reconocimiento a la creatividad, liderazgo y emprendimiento, pensamiento crítico, lealtad, respeto a las personas, igualdad de oportunidades, orden y disciplina, trabajo en equipo, identidad institucional, búsqueda permanente de la calidad y la excelencia, justicia, equidad, responsabilidad social y civismo.

La ética consiste en alcanzar el punto medio de equilibrio respecto a los sentimientos y otros aspectos del accionar diario de las personas. No olvidemos que cuando se actúa con calidad ética en el plano personal, es de esperar que se contribuya a crear también un clima de "calidad ética" en el plano organizativo.

Si las personas que trabajan en la organización perciben como justa la recompensa, a su esfuerzo, pues es equitativa, y se da razones por que lo es,

entonces cabe esperar que confíen en la seguridad que esto proporciona, y que actúen también de modo honrado en sus transacciones exteriores. La falta de ética termina arraigando en ambiente de trabajo donde prima el engaño, el recelo ante los éxitos de los demás, en definitiva, la desconfianza, que hace difícil la aparición del liderazgo.

La planificación estratégica constituye el centro vital dentro del proceso administrativo de toda organización, es un proceso que requiere de la participación de todos los integrantes, que conlleva a conocer la situación actual, su realidad, analizar sus causas, efectos y posteriormente establecer hacia dónde queremos llegar (futuro deseado), para lo cual en forma participativa proponer, elegir las mejores alternativas y para lograrlo se requiere liderazgo, intervención de todos los sectores, negociación, independencia política y un modelo organizativo y político

Los directivos deben ser los propulsores en la aplicación de uno de los principios fundamentales como es el respeto a los derechos humanos, y en el caso de que hayan personas que actúen en contra de estos principios y hieren la dignidad de otras personas, la autoridad a de actuar de acuerdo con los preceptos jurídicos y el procedimiento parlamentario correspondiente.

Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Dentro de la institución no está estructurado, aun cuando se habla del mismo. Es importante recomendar a la institución elaborar o actualizar dicho instrumento enfocado al mejoramiento de la gestión educativa siguiendo los enfoques actuales de la educación.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA).

El Plan Operativo Anual según el Msc. Pedro Solano Falcón "es un instrumento de planificación que debe preparar el docente con la participación de todos los actores sociales de la educación. Son metas intermedias, que sirven para ir cumpliendo o solucionando los problemas y necesidades detectados". (Solano F., 2009, pág. 38)

El Plan Operativo Anual, considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente durante el año lectivo. Permite planificar y organizar el trabajo en función de las necesidades de la institución; constituye un instrumento de gestión. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada actividad o acción, definir el presupuesto necesario, los responsables o talentos humanos. Permite además realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión según como se planifique las actividades, consta de las siguientes partes:

- Objetivo general.
- Objetivos específicos
- Actividades y metas.
- Estrategias de trabajo.
- Plazos de ejecución.
- Responsables para cada actividad.

Para elaborar el Plan Operativo Anual, los docentes deben tomar en consideración el Plan Estratégico del Centro educativo, en el cual deben estar descritos los principales problemas. Con este plan, como actividad previa a la elaboración del Plan Operativo, los docentes de la institución deben realizar talleres participativos (padres y madres de familia, líderes comunitarios, autoridades educativas, docentes) haciendo uso de la técnica del FODA, a través de estos talleres priorizarán problemas y necesidades urgentes que deben ser solucionados, a través de responsabilidades compartidas entre los actores involucrados.

El Plan Operativo se constituye en el instrumento guía para los centros educativos, del cual se disgrega en diseños micro-curriculares como Plan de la Unidad Didáctica y Plan de Clase, en este documento no es aconsejable seleccionar demasiados problemas, sino lo que se considere que se van a poder dar un tratamiento adecuado.

Como se puede evidenciar en la escuela de práctica docente “UNESCO”, el plan operativo anual existente no se ha ejecutado completamente, pues si bien consta como parte del PEI, en un cuadro de dos hojas, las estrategias,

objetivos, actividades, recursos, tiempo y responsables; esto no se ha cumplido a cabalidad. En el plan operativo anual con el que cuenta la institución existen falencias que deben de ser corregidas y mejoradas. Como consecuencia el plan operativo anual no evidencia liderazgo.

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

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Es “el documento en el que se plasman los principios socio – filosóficos y pedagógicos que, con carácter de cierta permanencia, deben definir y conceder aire de identidad a un centro, formulando sus objetivos y expresando la estructura pertinente para conseguirlos” (Gento, S.; 1998, pág. 25).

Esta herramienta indispensable de gestión en la que se basa la gestión escolar, contiene el diagnóstico institucional, misión, visión, valores institucionales, fines, políticas, valores, árbol de problemas, árbol de objetivos FODA metas e intenciones fijadas de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular. Todo Proyecto Pedagógico Institucional se encuentra influenciado por los requerimientos o necesidades educativas del área de influencia.

Frente a la cambiante sociedad y sus expectativas de mejoramiento de la calidad de la educación, las instituciones educativas deben pensar y proyectarse en el tiempo para contextualizar operativamente su accionar; ello las obliga a revisar su espacio institucional, su estilo pedagógico, el currículo y el sistema organizacional.

Para introducir correctamente estas acciones, las organizaciones educativas necesitan pautas y directrices generales o guías de acción coordinada y oportuna que eviten la improvisación y rutina, que unifiquen criterios e intereses, que reduzcan actitudes contradictorias y que coordinen la participación e implicación de todos los miembros de la comunidad escolar.

Esta es la razón de ser del proyecto educativo institucional (PEI) que se constituye en el elemento clave que orienta las prácticas educativas del establecimiento escolar.

Siguiendo estos lineamientos y según las especificaciones establecidas en el Decreto Ejecutivo, en el año escolar 2005, la escuela de práctica docente “UNESCO” liderada por el equipo de directivos, inició la construcción del PEI.

Este documento se construyó con la finalidad de conocer cuáles eran las ideas y expectativas educativas que tenían los padres, el profesorado, personal administrativo y alumnos, a fin de armonizar los intereses de todos los sectores, unificar criterios de actuación y en definitiva lograr una participación adecuada y la implicación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

En la estructura de este instrumento de gestión se observa que la primera parte está dedicada a los datos de identificación de la institución, la presentación del proyecto, identificación de la institución, la situación actual, etc.

El PEI realiza un diagnóstico pormenorizado en el ámbito administrativo, pedagógico, de interacción con la comunidad y de los recursos; para ello se ha utilizado la técnica del FODA.

Tras conocer las características del medio en que se sitúa la institución educativa se pasa a dar respuesta a las necesidades identificadas a través de la construcción de un mapa de alternativas de solución, instrumento en el que se detalla las actividades que no guardan relación con la gestión y liderazgo en valores. El mapa de necesidades y alternativas de solución mencionan cuatro problemas entre ellos la desorganización familiar, influencia negativa de la televisión y juegos electrónicos irresponsabilidad de los padres de familia, sobreprotección por parte de los padres de familia.

El mapa de necesidades y alternativas de solución no existe una gestión y liderazgo y valores por lo tanto no hay la participación y compromiso de los actores educativos en la labor escolar, la no vivencia de valores dentro y fuera de la institución, el escaso apoyo de los padres y madres de familia en la formación de los hijos, la mala utilización del tiempo libre y consecuentemente

una educación formal que no encuentra correspondencia con la que se proporciona en el hogar. Se construyó el plan estratégico y el plan operativo anual, se ha diseñado alternativas de solución y proyectos específicos para dar respuesta a necesidades de tipo pedagógicas y no se ha realizado propuestas relacionadas con el liderazgo y los valores.

La institución educativa se ha centrado en la satisfacción de las necesidades educativas de los educandos y procura prestar un servicio de calidad basado en la aplicación de innovaciones pedagógicas, la capacitación del profesorado y adopción de metodologías activas, entre otras; sin embargo se olvida que la educación alejada del contexto social no es real y por lo tanto no produce los frutos esperados.

Se está olvidando la importancia que tiene la organización y gestión institucional en el logro de las metas educativas, así como también de la necesidad de que el equipo directivo lidere junto a los docentes y personal administrativo un proceso educativo fundamentado en valores que se pongan en práctica dentro de la institución escolar y que se reflejen a la comunidad. Lo anterior podría derivarse también de la inexistencia de procesos comunicacionales de calidad que no logran difundir la acción de la escuela dentro de la comunidad y con ello la institución no tiene poder de convocatoria, lo que le resta posibilidades a la hora de promover una educación que encuentre correspondencia y apoyo entre los padres y madres de familia.

En consecuencia, se precisa que las actividades gestoras y de liderazgo sean reorientadas, a fin de que establezcan un patrón organizativo, curricular y relacional que brinde el marco institucional pertinente para la concreción ideal de lo que la comunidad educativa desea y ofrece a las familias que requieren sus servicios.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

El reglamento interno es un instrumento normativo que regula las actividades dentro de una organización. Esta normativa es elaborada por los directivos de

la organización con la participación de los actores respectivos y aprobada por instancias superiores.

El reglamento interno es un instrumento de gestión directiva, que ha sido elaborado por el Honorable Consejo Directivo, el documento ha sido construido en base y concordancia al reglamento general de la Ley de Educación, contiene normas para el funcionamiento de la comunidad educativa. Abarca deberes, derechos y atribuciones de los docentes, estudiantes y padres de familia acoplados a la realidad sociocultural de la comunidad. Prorrogado del código de convivencia en el sentido de cómo son normas, su incumplimiento impone sanciones, mientras que el código de convivencia se lo elabora en base a acuerdos con la comunidad. El reglamento interno es un conjunto de normas para el funcionamiento de la institución, respetando las individualidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

En el caso de la escuela de práctica docente "UNESCO", el reglamento interno que actualmente regulan normalmente el buen funcionamiento de la comunidad educativa respetando sus individualidades.

4.1.2. La estructura organizativa de la institución educativa.-

En la estructura organizativa de la institución, se aborda directamente a los órganos que asumen la responsabilidad de intervenir en la promoción y seguimiento de la vida escolar del centro educativo.

Dentro de ellos, Gento, S. (1998) considera a los de cargos unipersonales (director, secretario, administrador, coordinador de área, de proyectos o de comisiones), a los que se suman los órganos colegiados de gestión del centro, tales como el consejo escolar, el profesorado, los equipos de docentes, departamentos, comisiones, programas y proyectos; y finalmente los órganos colegiados ajenos a la estructura organizativa, pero que tienen una clara incidencia sobre ella, entre los que se destacan las agrupaciones estudiantiles y de padres de familia.

A más de los citados existen también otros recursos organizativos que guardan mayor relación con la actividad formativa del centro, entre los que vale

mencionar a la orientación educativa y otros servicios de apoyo educativo que dinamizan y refuerzan los procesos formativos y el aprendizaje o desarrollo de los alumnos.

A continuación se explicará con brevedad las características de la estructura organizativa de la institución investigada, partiendo desde el análisis de la visión y misión institucional, el organigrama y las funciones por área

4.1.2.1. Misión y Visión.-

Para Blejmar, B. (2005) la visión institucional es una construcción lingüística en la que se define el futuro deseado a nivel personal, organizacional, comunitario o nacional. Es por ello que el autor manifiesta que la visión institucional integra: 1). Un desafío estimulante, significativo; 2). Un mensaje comunicable, transmisible; 3). Una precisión del tiempo del compromiso; 4) La inclusión del sujeto de la promesa; y 5). La explicitación de su valor agregado.

Por lo tanto cuando una institución educativa denuncia públicamente su visión y misión, la institución asume la responsabilidad de concretarla debido a que estas declaraciones representan la expresión de la finalidad o razón de ser de la misma

Es importante reconocer también que la misión institucional está impregnada de toda la referencia cultural que caracteriza al grupo humano que constituye un centro educativo e incluso la comunidad que lo rodea. En consecuencia la misión básica de toda institución educativa debe propender a convertirla en un modelo en su género, en el que primen los intereses, necesidades y exigencias de sus beneficiarios, es decir los estudiantes.

Bajo estas consideraciones la institución investigada asume como visión y misión a las siguientes declaraciones

La Misión de la Escuela de práctica Docente "UNESCO" es lo siguiente:

MISIÓN: "La escuela en su doble misión de formar a la niñez que acude a nuestras aulas y orientar a los alumnos maestros, se propone encontrar nuevas alternativas mediante las cuales sea posible estimular propuestas, integradoras

para la construcción del conocimiento, tomando como base la experiencia que permita el logro del aprendizajes significativos y funcionales en relación con los requerimientos del desarrollo de la capacidad de pensamiento, juicio crítico y sensibilidad ética".

La visión en la que se orienta la institución educativa, está en ser una entidad educativa formadora de futuros maestros tienen el haber de logros significativos y reconoce el proceso de enseñanza y aprendizaje cambian sus objetivos y en las actividades mediante la aplicación de nuevas estrategias para mejorar la calidad de educación

VISIÓN: "Nuestras prioridades van centradas en el mejoramiento de enseñanza -aprendizaje del lenguaje y matemáticas, en el desarrollo de valores humanos, morales y cívicos, proponemos incentivar el amor a la patria a nuestro suelo natal, valorando las riquezas que posee, todo esto encaminando a conseguir un cambio de comportamiento utilizando recursos didácticos, funcionales de acuerdo al nuevo sistema que permite el desarrollo de destreza con un pensamiento reflexivo y crítico"

4.1.2.2. El Organigrama.-

Un aspecto fundamental para que una organización cumpla eficiente y eficazmente su misión es a través de la estructuración de un organigrama institucional, en donde se pueda establecer los niveles jerárquicos y de otra índole en una determinada organización. Para ello, se hace necesario tener una definición de lo que es un organigrama institucional.

Según un artículo denominado "Organigramas", en el portal PRISMA, lo define al organigrama en los siguientes términos: "El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación".

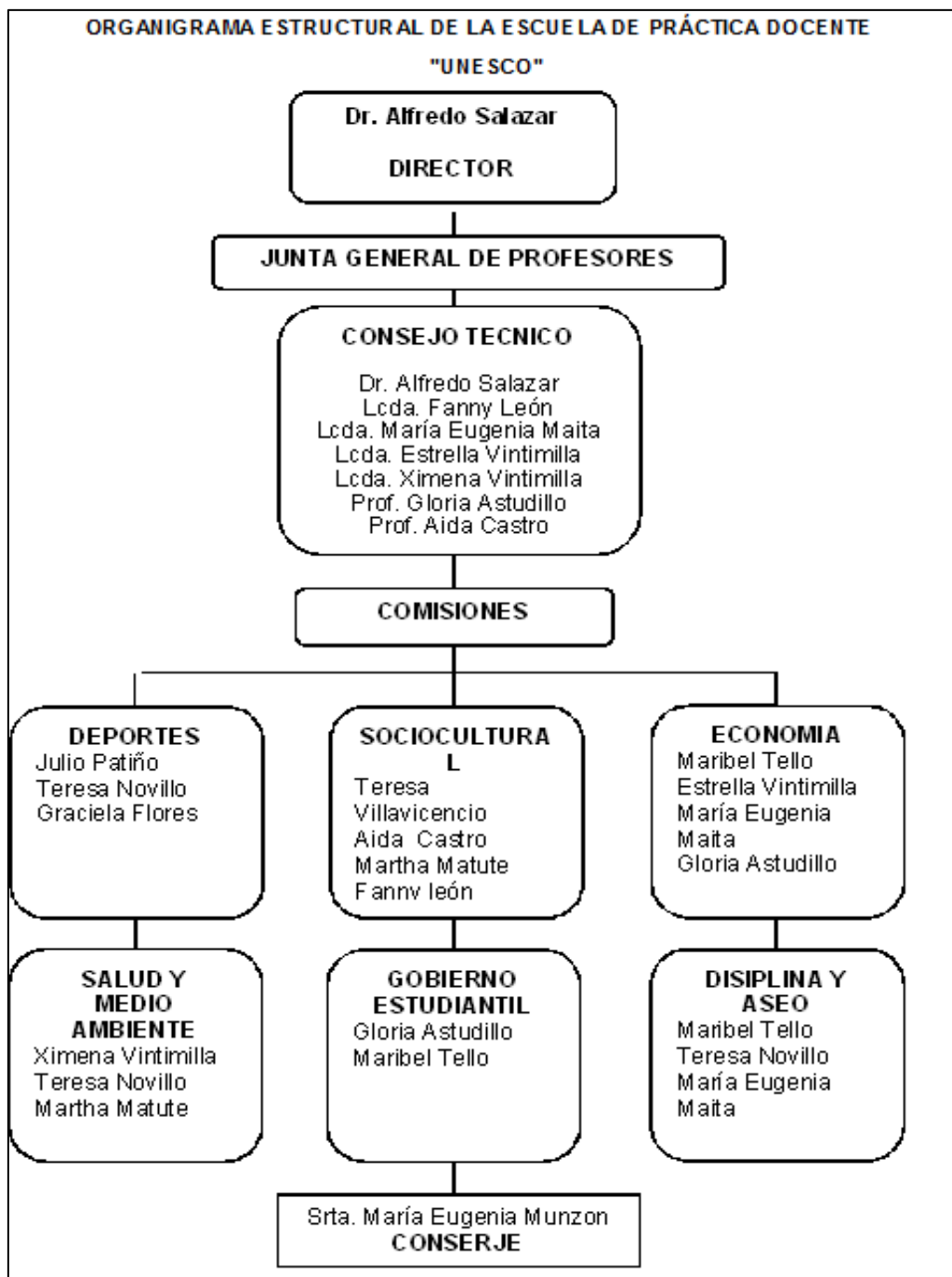
Constituye un instrumento en donde se visualizan gráficamente los niveles jerárquicos, las unidades que lo integran así como su sistema de coordinación

y relación interdepartamental. Permite observar la estructura interna de la organización.

Los organigramas según la forma se clasifican en analíticos, generales suplementarios, verticales, horizontales, escalar, circular. Los más utilizados para representar gráficamente la estructura son los verticales y se caracteriza por que representa una pirámide jerárquica, las unidades se desplazan según el orden de jerarquía de arriba hacia abajo en forma descendente.

En el organigrama de la Institución es vertical, se visualiza las principales unidades orgánicas, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, y responsabilidad, los canales de comunicación.

A continuación se presenta el organigrama de la escuela de Práctica Docente "UNESCO"



Fuente: Secretaría del plantel

Elaborado: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El análisis del organigrama del plantel permite evidenciar que si bien todos los estamentos y miembros que conforman la comunidad educativa han sido representados, esto no asegura su adecuado nivel de participación, debido a que la organización gira en torno a la figura del Director, por lo que existe poca descentralización en la toma de decisiones, lo que lleva a plantear que no predomina una cultura de participación en el centro, sino por el contrario

actitudes autocráticas, falta de delegación de tareas o pasividad en el personal y escasos canales de comunicación.

Lo anterior sitúa a la institución investigada como una organización bastante rígida y por ende poco flexible en su funcionamiento al acumularse demasiadas responsabilidades y funciones en una sola persona, lo que a su vez origina que no exista una responsabilidad compartida que hace ver al rector como una figura autoritaria.

Del lado positivo, como señala Larrosa, F. (2007) esta estructura facilita la dirección del centro y por tanto la supervisión de las actividades que es muy minuciosa al tener un campo de supervisión delimitado claramente y porque no existen interferencias de personas, funciones o actividades.

Al respecto es preciso aclarar que la noción de autoridad lleva intrínseca la de poder y subordinación (Ramírez, C.; 2004), pero también la de responsabilidad, aceptación y negociación. Por lo tanto, el que dentro de la institución exista una figura con autoridad evita un clima de “aquí todo el mundo manda...”, como señala el autor citado.

Sin embargo, desde un enfoque contemporáneo, la autoridad se constituye más que todo en un moderador del cumplimiento de obligaciones y a la vez un elemento de apoyo ante los problemas que pudieran surgir al proporcionar orientaciones y asesoramiento, tareas que si se cumplen dentro de la institución y que han merecido el respeto y apoyo de todo el personal.

Por ende, es preciso que se reduzcan al mínimo, ante la imposibilidad de que desaparezcan por completo todas las actitudes concentradoras de poder para dar paso a un verdadero compromiso para el logro de las metas propuestas, el trabajo en equipo, la participación y el apoyo permanente por parte del rector del plantel.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

El autor Ramírez, C. (2004) en su obra *La gestión administrativa en las instituciones educativas*, define a las tareas como “*el elemento motor de la institución*” puesto que su cumplimiento representa las metas fijadas por la visión y misión ya definidas.

A partir de esta definición se establece que el reparto de tareas es la base de un funcionamiento correcto. En este panorama surge la necesidad vital de que toda institución educativa delimite operativamente las funciones de las personas y ordene su actividad, así como también el que establezca normas para regular la práctica profesional.

Sin embargo, la realización de este ejercicio no debe ser comprendida como un simple trabajo técnico sino más bien de tipo conceptual e ideológico, puesto que constituye un reflejo de las concepciones sobre el trabajo y la organización dentro del establecimiento educativo.

Así, una vez analizado el organigrama institucional es de esperarse que las tareas y áreas de actuación se reflejen de manera objetiva y ordenada, tomando en consideración que la función directiva tiene como misión coordinar, controlar y tomar decisiones de política general; mientras que las áreas ejecutivas y demás organismos deberán asumir las misiones que les compete según su especialización. Tomando en consideración este preámbulo y tras haber analizado los instrumentos de gestión que posee el establecimiento educativo investigado, se determina que la especificación de tareas y funciones se hace explícita a través del reglamento interno que forma parte del proyecto educativo institucional.

Como ya se ha detallado en el apartado referente al reglamento interno, las funciones del rector se relacionan con la coordinación del trabajo que ejercen todos los miembros de la institución educativa, mientras que la vicerrectora se encarga del área académica y el inspector general del control del personal administrativo, docente y estudiantado.

En lo que respecta a otros organismos existentes en la institución, el reglamento interno se remite a las funciones que establece la ley de educación y

el reglamento de dicha norma legal, sin embargo se añaden también otras especificaciones, siendo las siguientes las más relevantes por su directa relación con la gestión y liderazgo en valores:

ORGANISMOS POR ÁREAS	FUNCIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES
DIRECTOR	Debe demostrar buen ejemplo en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, a la vez que deberán colaborar con optimismo y dar iniciativas para la buena marcha del establecimiento
CONSEJO TECNICO	Participar con responsabilidad en la toma de decisiones, en especial en la promoción de los estudiantes
PROFESORES	Educar dignamente a la niñez y evitar el alcohol, los juegos de azar, drogas y otros comportamientos que van en contra de la formación de los estudiantes y principios del establecimiento. Respeto a la moral social. Cuando los docentes celebren alguna reunión social, eviten que en ella estén presentes los estudiantes, esto contribuirá a que el respeto al maestro no se resquebraje.
DEPORTES	Organizar actividades que fomenten hábitos de higiene y disciplina deportiva
SOCIOCULTURAL	Fomentar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa mediante la realización de eventos culturales y sociales en coordinación con las autoridades
ECONOMÍA	La falta de cualquier trámite legal dentro de los plazos establecidos en los reglamentos será motivo de sanción
SALUD Y MEDIO	La Educación Continua en Salud como el cúmulo

AMBIENTE	de vivencias y experiencias de aprendizaje que se generan con posterioridad a la capacitación básica inicial, incluye una amplia gama de estrategias y métodos que responden a necesidades concretas de la Institución, de la comunidad y cuyo objetivo final debe ser el mejoramiento de los servicios que se ofrecen a los niños en relación con el medioambiente.
ESTUDIANTES	<p>Comportarse entre compañeros con espíritu de comprensión, respeto mutuo, evitando riñas y actitudes egoístas.</p> <p>Respetar los bienes ajenos, al ser sorprendidos, serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta.</p> <p>Usar un vocabulario correcto y decente evitando términos injuriosos o despectivos que menoscaben el respeto que toda persona merece.</p> <p>Es prohibido el consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillo, drogas u otras sustancias tóxicas dentro y fuera del establecimiento. Quienes se presentaren en estado de embriaguez no podrán ingresar a la institución. En caso de reincidencia se aplicará las sanciones estipuladas en los artículos 270 y 320 de la ley de educación.</p>
DISCIPLINA Y ASEO	<p>Incentivar a los educandos sobre la necesidad de la autoformación disciplinaria.</p> <p>Incentivar la práctica de valores</p>
CONSERJE	La persona tiene a su cuidado la custodia, limpieza y llaves de la escuela

Fuente: Escuela de Práctica Docente “UNESCO”

Elaborado: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Al observar la tabla precedente, con facilidad se evidencia que en lo que respecta al liderazgo en valores, la mayor parte de funciones establecidas se

relacionan con la labor que desarrollan los docentes, estudiantes, este hecho corrobora el planteamiento ya realizado acerca de la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización educativa en procesos de gestión fundamentados en valores, los que de esta manera pasarán a convertirse en fundamentos conceptuales intangibles que reflejen el componente axiológico, filosófico e ideológico de la institución en las relaciones internas (entre los integrantes del plantel) y externas (con la comunidad vecina).

Dicho en otras palabras, no es suficiente con que la distribución de tareas y funciones sugiera a sus integrantes que actúen de acuerdo con la filosofía institucional, sino más bien que esta se concrete en manifestaciones conceptuales, verbales y de comportamiento de cada uno de sus miembros.

Finalmente es necesario recalcar que para hacer realidad una auténtica gestión y liderazgo fundamentado en valores, la acción de quienes ocupan cargos directivos es trascendental y se verifica en su capacidad de reacción ante los cambios del entorno y situaciones de crisis, dando ejemplo de modelo positivo con su comportamiento personal y profesional.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

En el mundo actual todas las organizaciones giran en torno a lo que les imponga el sistema, en el ámbito educativo se debe considerar muchos factores que influyen en la efectividad del aprendizaje los mismos que se encuentran inmersos en la cultura o clima escolar.

"El clima escolar y la cultura son términos que utilizan para referirse a un conjunto de factores que pueden favorecer o dificultar la labor de los centros educativos. Estos términos lo utilizan para describir el ambiente que le rodea al alumnado, al profesorado y al resto los profesionales de un establecimiento escolar" (Martín 2006 Pág. 333).

El ambiente escolar es muy importante para la práctica educativa de las instituciones. A los ambientes educativos no se considera solamente las aulas de clase, son otros espacios como de recreación, espacios áreas verdes, la planta administrativa, los espacios deportivos, y muchos otros espacios donde

interactúan los actores educativos y en donde también se hace labor educativa orientada a la formación integral del ser humano.

El ambiente escolar debe ayudar a fortalecer las dimensiones, pedagógica, organizativa operacional, administrativa y la dimensión comunitaria, en aras de mejorar la práctica educativa de las instituciones que hacen esta labor. Estas dimensiones deben estar fortalecidas con la práctica de valores permanente por parte de todos los actores educativos en los diferentes ambientes de acción escolar.

Dentro de este apartado esta lo relacionado con valores éticos y cívicos mencionados en el código de ética e implementados dentro del diseño curricular como ejes transversales. El Ministerio de Educación del Ecuador a través de la reforma curricular de la Escuela de Práctica Docente "UNESCO", norma el manejo de ejes transversales, pero a la vez da la libertad al docente para que incluya dentro de su planificación en el aula el manejo y la práctica de valores con los estudiantes, el docente busca el espacio adecuado para poner en práctica los valores relacionándolos con el tema de clase. A parte de ello en las planificaciones de clase se destacan los valores más relevantes en la clase de acuerdo al tema.

En el apartado anterior donde se habla de código de ética, se menciona los valores éticos, mencionamos que la comunidad educativa pone en práctica valores éticos y morales basados en la confianza y la práctica de un liderazgo participativo.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.-

El contenido de esta dimensión "Se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados." (Documento de trabajo UPN 2003 Pág. 1)

Las instituciones educativas deben tener como responsabilidad el acompañamiento a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos-y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Lo que se trata es de buscar, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los estudiantes.

En cuanto a los ambientes educativos, varias son las formas como podemos organizar los mismos para potencializar la investigación científica de los educandos. El ritmo aprendizaje es el tiempo natural que usa un educando para lograr el dominio de ciertos aprendizajes. Este concepto se aplica a todos los educandos, en este sentido, se orienta tanto a los niños que tienen una media normal en el desarrollo de sus aprendizajes como a los niños considerados superdotados o con necesidades educativas especiales.

Generalmente en un grupo humano hay tres grupos de aprendizaje: quienes lentamente van dominando sus aprendizajes, quienes normalmente dominan y aquellos que rápidamente avanzan en el dominio de los aprendizajes. El educador para el tratamiento de los diferentes ritmos de aprendizaje planifica didácticamente el desarrollo de todos esos aprendizajes con material didáctico, de tal manera que los educandos lleguen a dominar todos los conocimientos.

En cuanto a la evaluación, ésta es permanente, científica y se fundamenta en la comprobación del dominio del conocimiento y de su aplicación en la vida real. Se trata de que el educando a través de varias estrategias metodológicas domine el contenido científico universal y de su nacionalidad indígena. El dominio del aprendizaje está en función de sus capacidades, de sus aptitudes.

La promoción flexible se basa en el dominio del conocimiento ya sea por unidades didácticas, por destrezas, objetivos, por actividades, en cada una de las áreas de estudio y niveles o periodos académicos.

Además es importante utilizar el criterio de recuperación pedagógica para lograr el dominio de los conocimientos cuando estos por diversos motivos no han sido logrados. Este criterio se dirige a los educandos que no han aprobado las planificaciones didácticas determinadas por el centro educativo comunitario. Los educadores tienen que dar una mayor atención a los educandos que por diferentes situaciones no han dominado dichos conocimientos hasta dominarlos.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa operacional constituye el soporte de las demás dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento. Se refiere a la logística que posibilite el desarrollo de los otros ámbitos, para lo cual debe brindarles su apoyo, articulación y construcción.

Esta dimensión” ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura en que cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento, considera aspectos de estructura formal: organigramas, distribución de tareas, división del trabajo, uso del tiempo y del espacio así como los que conforman la estructura informal” (Documento de trabajo UPN 2003 Pág.3).

Esta dimensión constituye el eje sobre el que se articulan las otras dimensiones, permite conocer las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos materiales y de tiempo así como garantiza el desarrollo de la actividad educativa y como se desenvuelve en el marco de la organización bajo ciertas normas y exigencias institucionales, considera la estructura general que sustenta a cada centro educativo y son los organigramas, la relación con la supervisión escolar los que conforman la estructura informal, vínculos, estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

La dimensión organizativa operacional constituye el soporte de las demás dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento. Se refiere a la logística que posibilite el desarrollo de los otros ámbitos, para lo cual debe brindarles su apoyo, articulación y construcción

Esta dimensión” ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura en que cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento, considera aspectos de estructura formal: organigramas, distribución de tareas, división del trabajo, uso del tiempo y del espacio así como los que conforman la estructura informal” (Documento de trabajo UPN 2003 Pág.3).

Esta dimensión constituye el eje sobre el que se articulan las otras dimensiones, permite conocer las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos materiales y de tiempo así como garantiza el desarrollo de la actividad educativa y como se desenvuelve en el marco de la organización bajo ciertas normas y exigencias institucionales, considera la estructura general que sustenta a cada centro educativo y son los organigramas, la relación con la supervisión escolar los que conforman la estructura informal, vínculos, estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes.

La dimensión administrativa enfoca el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

Entre las tareas de los directivos de las instituciones educativas con referencia a lo administrativo, es llevar el control y administración del personal docente, administrativo y de servicio desde el punto de vista laboral; captación y manejo de los recursos económicos y materiales; la administración del uso del tiempo de los docentes y de las jornadas escolares, la seguridad e higiene de los educandos y de todo el establecimiento. Además los directivos deben reportar a la dirección de educación sobre los movimientos administrativo, tales como:

registro, inscripción y certificación de alumnos, control escolar, datos estadísticos, movimientos del personal, materiales y financieros, entre otros.

Instrumento de gestión administrativa, que dentro de la Escuela de práctica Docente “UNESCO”, se lo relaciona, con la organización administrativa, y sobre todo, el manejo de recursos, que se lo realiza en base a la rendición social de cuentas por parte de los directivos dentro de la organización y fuera de ella; de acuerdo con lo estipulado en la Ley Orgánica de educación, LOSSCA, y Ley de Control Financiero está a cargo del Director

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución y, específicamente, entre la comunidad local y el instituto; relación con los padres y la participación de otros sectores comunitarios.

Es “el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye el modo o las perspectivas culturales en cada institución, considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre la escuela y la comunidad) (Documento de trabajo UPN 2003 Pág.3)

Por lo tanto esta dimensión propende a la participación e involucramiento de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro educativo. Se incluye el aspecto cultural, relación con el entorno, vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización, reglas de convivencia.

4.1.3. Análisis FODA.

El FODA.- “Una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para el proceso de planificación estratégica proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejoras” (Gerrit, Cuellar, 1999, p 167)

Según este criterio, el FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional, para ello debemos partir de la elaboración de una visión de futuro; y analizar las fortalezas y debilidades de los directivos y docentes, y las oportunidades y amenazas del entorno.

En primera instancia se hizo posible el señalamiento de las oportunidades que se abren para la institución y las amenazas que podrían frenar su desarrollo y que provienen del medio externo o macro entorno. Es preciso descubrir las primeras para aprovecharlas y lograr un crecimiento o mejora; mientras que a las segundas será importante identificarlas para evitar su acontecimiento.

La parte interna de la institución permite identificar las fortalezas y debilidades que se tienen y que sin duda están relacionadas con las oportunidades y amenazas. Así, si no se subsanan las debilidades, será muy difícil evitar las amenazas, o por el contrario, si no se confortan las fortalezas, no se podrá aprovechar las oportunidades.

Con este referente y una vez concluido el diagnóstico de los instrumentos de gestión en liderazgo y valores; se cuenta con los insumos necesarios para construir la matriz de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en la que se identifican debilidades y amenazas que es preciso contrarrestar, siendo las principales las siguientes

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.-

El FODA es una herramienta de gestión utilizado para conocer el estado actual de la institución, a través del análisis interno y externo. Para el análisis interno se consideran las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas, se refieren a las principales ventajas competitivas, capacidades y recursos, en los que se apoya la institución para alcanzar la visión. La participación de todos los actores del entorno educativo es vital, y desde luego en la escuela de práctica docente UNESCO hay una participación activa de los padres de familia, otra fortaleza constituye el que la institución cuente con la infraestructura necesaria, entre ellos la existencia de laboratorios y fuentes de consulta; el trabajo en equipo es fundamental dentro de una organización se la

considera como una fortaleza que mejora el proceso enseñanza aprendizaje. Es importante señalar también que de acuerdo con el FODA elaborado por los miembros de la comunidad educativa, ellos consideran estar guiados por un liderazgo participativo, por lo tanto existe un sistema de comunicación horizontal, coordinación y excelentes relaciones humanas; se menciona también como fortaleza el hecho de que todos los integrantes del equipo docente poseen títulos profesionales, y las planificaciones curriculares están elaboradas de acuerdo a lo que manda la legislación tomando en consideración las necesidades del entorno educativo.

Las debilidades son las razones o circunstancias reales o percibidas, por las cuales la institución no puede funcionar adecuadamente. Dentro de la escuela de práctica docente “UNESCO” la falta del personal docente es considerada como una debilidad, que a pesar de la gestión de los directivos hasta el momento no se la ha podido superar. El bajo rendimiento escolar, y el alto índice de deserción escolar son también debilidades que los miembros de la organización aducen se debe principalmente a un elevado índice migratorio, ya que los resultados obtenidos en las encuestas no demuestran lo contrario. Otra de las debilidades también constituye la falta de capacitación continua de los docentes, ello se debe a la falta de presupuesto y sobre todo a la falta de motivación al auto capacitación.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.-

Las oportunidades, corresponden a las circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para alcanzar la visión. La coordinación interinstitucional es una oportunidad que la escuela de práctica docente UNESCO aprovecha para cumplir con algunos proyectos como: de apoyo psicológico, escuela para padres, capacitación en liderazgo; para ello se logrado y es considerado como una oportunidad para la institución en la captación de estudiantes.

Las amenazas consideradas como aspectos presentes en el contexto que pueden afectar negativamente al logro de la visión por parte de la institución. Es una amenaza permanente la escuela, el alto índice de migración y la

desintegración familiar, y como resultado de ello hay un desinterés de los estudiantes, bajo rendimiento escolar, y un alto índice de deserción. Se lo considera también como una amenaza la alimentación inadecuada por falta de conocimiento.

4.1.3.3. Matriz FODA.

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN INSTITUCIONAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia infraestructura institucional. • Se cuenta con excelente ubicación geográfica. • Personal docente y demás abiertos a recibir apoyo y capacitación. • Servicios básicos • Profesores especiales • Material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de recursos económicos y agilidad en su asignación, limita a docentes y estudiantes desarrollar la metodología de enseñar y aprender haciendo, con la ejecución de los proyectos productivos. • Bajo nivel de conocimientos en la formulación de proyectos con enfoque de desarrollo sustentables impide acceder a las oportunidades de financiamiento externo para las iniciativas de la escuela de práctica docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Buen vivir. • Programas de apoyo a la Educación técnica. • Contar con un legislador provincial • Institución del estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política en el país • Fenómenos naturales • Inseguridades educativas • Autoridades educativas del MEC insensibles con las necesidades de la institucionalidad educativa. • Presupuesto destinado a la educación aún insuficiente.
LIDERAZGO INSTITUCIONAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad con predisposición al cambio en su estilo de liderazgo. • Mayor presencia institucional con el desarrollo comunitario. • Mayoría de docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desacuerdos con la autoridad del plantel, frenan las iniciativas de innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje y producción. • Bajo nivel de integración de la comunidad educativa a la gestión educativa institucional, debilita la calidad de los resultados esperados, 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas e instancias de mediación de conflictos y fortalecimiento institucional. • Programas de formación en gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia de liderazgo prepotente y autoritario.

<p>predispuestos aceptar una mediación especializada de conflictos.</p>	<p>tanto en educación, como en la formación competitiva de los estudiantes de acuerdo al perfil definido en el PEI y PCI.</p>	<p>y liderazgo educacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un clima escolar positivo de aprendizaje que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación educativa 	
VALORES INSTITUCIONALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto educativo institucional, incorpora perfil de egresados del instituto con formación en valores. • Buenas relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de compromiso y responsabilidad de la comunidad educativa, frena el cambio y la mejora continua de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de ONGs. con programas de capacitación y sensibilización en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencias externa de patrones de comportamiento disociadores. • Desorganización familiar en hogares de alumnos/as. • Irresponsabilidad de los padres de familia

Fuente: Entrevista, grupos focales e interpretación de encuestas, a los actores de la escuela de práctica docente “UNESCO”

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

Uno de los pasos cruciales del proceso investigativo desarrollado en el presente estudio fue la aplicación de encuestas al equipo directivo, docentes y estudiantes de la escuela de práctica docente “UNESCO”.

Con la aplicación de estos instrumentos se logró recopilar información pertinente para el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.2.1. De los directivos

Tabla 9: Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	25%
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	2	50%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan Comisiones	1	25%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Los directivos en su mayor parte expresan que las responsabilidades son depositadas hacia los coordinadores académicos y de área, así como desarrollar actividades distribuyendo en grupos de trabajo demostrando un trabajo de liderazgo. Al respecto Teresa Lepeley (2003) menciona que el líder concentra su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar; delega responsabilidad y poder de decisión dando importancia a sus colaboradores. No se evidencia el trabajo individualizado; además hay un directivo que no contesta a la inquietud planteada.

Tabla 10: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño" de la organización

Aspectos	f	%
El número de miembros de la institución	1	25%
Los resultados obtenidos en la institución	3	75%
Valor y tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Entre los aspectos que tienen los directivos para medir el tamaño de la organización el 75% de los entrevistados manifiestan que toman en consideración los resultados obtenidos en la institución, ya que son estos parámetros los que van a servir de fundamento para catalogar a una institución de excelente

Tabla 11: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	75%
b. No	1	25%
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

De los directivos encuestados, el 75% de ellos opina que se toman en cuenta toda la ejecución de las tareas del manual de normas. Y el 25% no. Evidenciando que en la institución no todos los directivos conocen la existencia de un manual de normas, reglas y procedimientos

Tabla 12: El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	4	100%
b. Rector		
c. Consejo directivo		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

La primera autoridad se convierte en un líder de las acciones organizacionales. Manuel Guillen sobre el líder manifiesta en los siguientes términos: "...líder es un agente de cambio, persona cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos afectan a ellos" (Guillen, 2006, pág. 171).

El líder posee autoridad, y en realidad es aquella persona que conduce a otras en sus motivaciones y en su comportamiento.

Se evidencia que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director en un 100% Se concluye que los directivos manejan en este aspecto una clara visión de quien lidera la toma de decisiones en una institución educativa, de acuerdo a las leyes y normas establecidas para el efecto tomando en cuenta el visto bueno del consejo directivo.

Tabla 13: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	2	50%
No	2	50%
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En la toma de decisiones para resolver conflictos, los directivos realizan diversas acciones tratando de superarlo. Una de las acciones a tomar es la

delegación para la toma de decisiones; consultado este aspecto, casi en su totalidad manifiestan que los directivos si delegan la toman de decisiones para resolver conflictos.

En relación con esta pregunta se observa que los entrevistados señalan en un 50% que existe delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos de las mismas y son realizadas por un grupo de colaboradores y un 50% dicen que no lo existe Es importante que al interior de las instituciones educativas el directivo involucre a los miembros que lo integran, al delegar funciones el directivo también delega autoridad es decir proporciona autonomía para actuar.

Tabla 14: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a)	Excelencia académica	1	25%	3	75%		
b)	Desarrollo profesional de los docentes	3	75%	1	25%		
c)	La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%		
d)	Trabajo en equipo	3	75%	1	25%		
e)	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50%	2	50%		
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			3	75%	1	25%
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50%	2	50%		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El 75% de los encuestados están de acuerdo por qué se promueve el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua y un trabajo en equipo un porcentaje similar expuso manifiestan que a veces se toma en cuenta la excelencia lo que si preocupa es que el 25% manifiesta que nunca se promueve la participación de los padres de familia

Tabla 15: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a)	Son innatas	1	25%	2	50%	1	25%
b)	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25%	1	25%	2	50%
c)	Se adquieren a partir de la experiencia	2	50%	2	50%		
d)	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25%	2	50%	1	25%
e)	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75%	1	25%		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El 50% de los encuestados dicen que las habilidades que se promueven para dirigir una institución educativa avece son innatas, que se adquieren con la experiencia y se desarrollan con los estudios de gerencia.

Lo que se concluye que no hay criterio unánime al respecto lo que se debe resaltar que el 75% están conscientes de que las habilidades se adquieren con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión

Tabla 16: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a)	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	50%	2	50%		
b)	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	50%			2	50%

c)	La mejora de los mecanismos de control.	3	75%	1	25%		
d)	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100%				

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Es importante señalar que en la actualidad en los centros educativos innovadores una característica importante para el buen desarrollo del educando constituye el clima que se genera al interior y en su entorno así como la responsabilidad de los directivos por promover el desempeño al orientar la acción hacia el logro de objetivos.

La información y comunicación como un camino esencial dentro de las organizaciones para mejorar todos los procesos que en ella se realicen; el 50% de los encuestados opina que es uno de los factores que siempre se promueve; por otro lado el 100% de los encuestados opina igualmente que para promover el desempeño y progreso de la organización escolar; los aspectos como mejorar los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo van a mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Según los directivos encuestados el 50% de ellos está de acuerdo en que el uso de información, los resultados de la evaluación del desempeño de todos los actores educativos, son factores que siempre van a mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Tabla 17: Organismos que se encuentran en la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	100%				
b)	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	25%	1	25%		
c)	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					1	25%
d)	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	25%			1	25%

e)	Otros (¿cuáles?) ejecutivo	Consejo	1	25%				
----	----------------------------	---------	---	-----	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Sobre la existencia de diversas instancias de la estructura organizacional, se evidencia que el 100% de directivos contesta en el sentido de que la organización siempre cuenta con el organismo de dirección; de gestión, de coordinación y departamentos técnicos.

La institución es toda una estructura organizativa articulada coherentemente para su pleno funcionamiento. Es importante hacer una referencia teórica sobre el significado de "estructura organizacional", sobre este término hay un portal, en la que se señala que

"La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los directivos y los empleados y demás personal de una institución. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz".

Sobre la existencia de diversas instancias de la estructura organizacional, se evidencia que la mayoría contesta en el sentido de que la organización siempre cuenta con el organismo de dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).

Hay un criterio compartido entre: que siempre cuentan con un organismo de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) y otra mitad que dice que solo a veces se cuenta con este organismo.

El total de los directivos manifiestan que siempre cuentan con un organismo de coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.). Y en un gran porcentaje se expresan también que siempre cuentan con un organismo Técnico (departamentos, equipo docente, entre otros).

Tabla 18: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a)	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	50%	1	25%	1	25%
b)	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	50%	2	50%		
c)	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	25%	3	75%		
d)	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	50%	2	50%		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El 50% los directivos opinan que siempre se lleva a cabo la evaluación y seguimiento global a los alumnos; de igual manera el 50% de ellos opina que a veces se establecen acciones para mejorar la convivencia en el grupo y el otro 50% que siempre lo hacen. En cuanto a la coordinación de las actividades de enseñanza aprendizaje el 50% de los directivos están de acuerdo que siempre están de acuerdo en que hay que coordinar todas estas actividades.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la organización orienta sus procesos educativos hacia el trabajo en equipo, buscando siempre el bien común entre todos los actores educativos.

Tabla 19: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
a)	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	25%	3	75%

b)	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	25%	3	75%
c)	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	25%	3	75%
d)	Mantener actualizada la metodología.	3	75%	1	25%
e)	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	50%	2	50%
f)	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	25%	3	75%
g)	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	25%	3	75%
h)	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	25%	3	75%
i)	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			4	100 %
j)	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			4	100 %

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

Al consultar sobre los departamentos didácticos y sus acciones, el 75% de los directivos manifiestan que no hay departamentos los que se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 75% señalan que en su tarea no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución y mantener actualizada la metodología; mientras que el 75% indica que los departamentos didácticos no se están encargando de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y tampoco los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

También el 100% indica que no están elaborando una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y

los resultados obtenidos. Esta situación pone de manifiesto que no está clara la organización departamental y sus correspondientes funciones.

Tabla 20: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En cuanto a la pregunta sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, de acuerdo a los resultados obtenidos el 75% de los directivos consideran que sí, es necesaria la gestión pedagógica en los centros educativos, ya que mediante esta gestión se puede fomentar las potencialidades dentro del entorno educativo.

En toda institución educativa se debe propiciar la gestión en los diferentes ámbitos. Como ya se manifestó en el marco referencial, Teresa Lepeley conceptualiza a la gestión como sigue: "*Gestión es el conjunto de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la labor de una institución a través de mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el medio ambiente*" (Lepeley, 2003, pág. 106)

Una gestión eficiente en sus diversos ámbitos es la garantía para que la institución se encamine a cumplir con sus propósitos planteados satisfaciendo los requerimientos de la colectividad

Tabla 21: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.				
b.	Plan estratégico.	2	50%		
c.	Plan operativo anual.	4	100%		
d.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.				

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En este sentido el 50% de los entrevistados manifiestan que tienen elaborado el plan estratégico institucional así como el 100% el plan operativo anual, manual de convivencia, sobre los planes de capacitación para docentes no existe respuesta, la reingeniería de procesos el total de los entrevistados señalan que la misma no se aplica aún en la institución.

La institución educativa debe contar con los diferentes instrumentos de planificación encaminados a orientar las acciones organizacionales de una manera ordenada y progresiva. Al consultar sobre los distintos materiales de planificación, se obtiene como resultado de que en la entidad educativa motivo de nuestra investigación no se realiza la reingeniería de procesos.

La mayoría menciona que si se elabora y se aplica el Plan Estratégico. La totalidad de los directivos manifiestan que la institución cuenta con el Plan Operativo Anual. De la misma manera, la totalidad de los encuestados mencionan que en la institución educativa si se cuenta con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Estos niveles de planificación a nivel macro, meso y micro así como los programas de capacitación y formación profesional apoyan significativamente al desarrollo y mejoramiento institucional. "

4.2.2. De los Profesores

Tabla 22: Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	50%	5	36%	2	14%
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	57%	6	43%		0%
3.	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	64%	5	36%		0%
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.	6	43%	8	57%		0%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se	3	21%	8	57%	2	14%

	intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	43%	8	57%		0%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	14	89%		0%		0%
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.		0%	8	57%	6	43%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.		0%	13	93%	1	7%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.		0%	13	93%	1	7%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	7%	1	7%	12	86%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.		0%	7	50%	7	50%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.		0%	1	7%	13	93%
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	29%	6	43%	4	29%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	57%	6	43%		0%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	93%		0%	1	7%

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

El instrumento fue aplicado a 16 docentes de la escuela de práctica docente "UNESCO", mismo que contempla 16 declaraciones sobre: liderazgo directivo y docente, relaciones entre la comunidad educativa, trabajo en equipo, innovación y tecnología; y la práctica de valores entre toda la comunidad educativa. Se presentan tres escalas: siempre, a veces y nunca.

De las 16 declaraciones el 87.5% de docentes se mantienen entre siempre y a veces; mientras que el 12.5%, dice nunca a las declaraciones presentadas.

Los temas relevantes y los criterios expresados por los docentes de la institución se ponen de manifiesto en el presente apartado. Cuando se expone el criterio de que, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; la mitad (50%) de los docentes manifiesta que eso se cumple siempre; y el 36% restante opina que a veces y el 14% nunca.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la excelencia, innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de escolarización, de los docentes encuestados el 57% responde que se fomenta siempre y el 43% que a veces.

Es deber de los líderes educativos mantener un ambiente de confianza en el que se practiquen los valores fundamentales entre todos los miembros de la comunidad educativa, y con ello brindar un ambiente agradable de enseñanza aprendizaje. Con respecto a ello se preguntó a los docentes de los cuales, el 36% de los ellos responde que a veces y en mayor proporción 64% dicen que siempre se promueve.

El criterio de que 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; más de la mitad de los docentes se expresan de que esto se da a veces (57%), y en un menor proporción (43%) dicen que se da siempre. Es importante destacar que los encuestados responden las alternativas entre siempre a veces lo que nos demuestra que las funciones administrativa y de liderazgo están acordes con lo que demanda la comunidad educativa.

En las instituciones educativas siempre se dan cambios e innovaciones con el fin de mejorar el servicio educativo. Se consultó si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, los criterios son compartidos entre a veces y siempre, de ello se desprende que hay colaboración de los padres de familia en los procesos educativos*

La motivación es muy importante en la labor docente. A la consulta de que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, la mayor parte dicen que eso se da a veces 57%; y el 43%. Aquí debemos considerar que el docente es un líder, y una de las características del líder es precisamente ser un gran motivador.

Se hizo una pregunta en el sentido de que sí hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Los docentes encuestados opinan en un 57% que a veces, y el 43% que nunca han encontrado resistencias para emplear los métodos de enseñanza aprendizaje. De lo que se desprende que los directivos apoyan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En las preguntas nueve y diez se refiere a comunicación, integración y coordinación del entorno educativo, la encuesta revela que la mayoría de docentes (93%) a veces han estado desintegrados por lo que se deduce que las relaciones dentro de la comunidad educativa están de acuerdo a lo que se establece en el código de convivencia y valores de la institución.

Un buen número de docentes (7%) mencionan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. En este sentido, todas las personas y de

cierto modo las autoridades se merecen el respeto, admiración y consideración por lo que representan para la institución.

Cuando se preguntó si se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El (50%) se manifiesta que a veces, y (50%) que a veces que nunca.

El liderazgo es un elemento importante en la gestión administrativa y académica de una institución educativa. Cuando se preguntó si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, la gran mayoría (29%) dice que siempre se nota el liderazgo, pero hay un 43% de docentes que dicen que los directivos a veces mantienen liderazgo en su función, y el 29% que nunca. Es importante en este apartado tener como referencia el concepto de liderazgo, siendo uno de ellos: "Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros". (Correa, 2009, pag.187)

En relación a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Los docentes en su mayoría (47%) manifiestan que siempre tienen la participación de todos los actores educativos y el (43%) a veces

Un aspecto importante es la práctica de los valores en el desarrollo de nuestras actividades personales y organizacionales. Se preguntó si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. La mitad (93%) de los encuestados mencionan que a siempre hay ese predominio; el (7%) aluden que nunca. A este respecto la autora Marcela Cavaría sostiene que: *"para los educadores los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores, o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación"* (Cavaría 2007, pag.67). Esta afirmación nos lleva a pensar que, para educar en valores nos hace falta conocer y habilitarnos a la metodología apropiada para ello, la educación en valores es tarea de toda la vida, nunca

estaremos lo suficientemente educados en algún valor, pues debemos aspirar cada vez más.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 23: Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	F	%	f	%	f	%
1) El Director/Rector tienen en cuenta la opiniones de los docentes y estudiantes	25	50 %	25	50 %		0 %		0 %
2) Las autoridades habían más que escuchar a los problemas de los estudiantes.		0 %	2	4 %	25	50 %	23	46 %
3) El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	26	52 %	24	48 %		0 %		0 %
4) Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase.	23	46 %	27	54 %		0 %		0 %
5) En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	17	34 %	8	16 %	12	24 %	13	26 %
6) Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	29	58 %	13	26 %	3	6 %	8	16 %
7) El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes las desarrollen.	41	82 %	18	36 %		0 %	1	2 %

8)	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	33	66%	14	28%	1	2%	2	4%
9)	Los docentes se interesan por los	28	56%	13	26%	5	10%	4	8%
10)	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	46	92%	4	8%		0%		0%
11)	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	16	32%	32	64%	2	4%		0%
12)	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	28	56%	16	32%	3	6%	3	6%
13)	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	41	82%	6	12%	2	4%	1	2%
14)	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	45	90%	4	8%	1	2%		0%

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En el proceso de recolección de datos, se aplicó una encuesta a los estudiantes del séptimo y octavo año. Resultado de la aplicación del instrumento en mención se obtuvo los resultados que se encuentran expresados en la tabla 20. Los aspectos más relevantes lo describimos de la siguiente posteriormente.

Primeramente se preguntó a los estudiantes si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El (50%) están de completamente de acuerdo con esta aseveración, y el otro grupo (50%) de estudiantes manifiesta estar completamente de acuerdo. Considero que las autoridades y los docentes debemos tomar muy en cuenta las opiniones de

los/as estudiantes quienes son los actores fundamentales del proceso educativo.

Sobre el criterio de que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; El (4%) de ellos está de acuerdo, el (25%) están en desacuerdo y el (46%) está completamente en desacuerdo.

Cuando se planteó la inquietud de que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El (52%) parte de los/as estudiantes está de acuerdo, y el (48%) están completamente de acuerdo

Las preguntas 4 y 5 como también la 7 y la 8 están relacionadas a la innovación permanente en la práctica educativa, a la que los/as estudiantes contestan que están de acuerdo con este criterio, pero manifiestan que la innovación no es una práctica común en la mayoría de los docentes.

A los/as estudiantes se preguntó si los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. La mayor parte está completamente de acuerdo con esta aseveración, en menor proporción están de acuerdo, aunque hay unos pocos que están en desacuerdo. Como mencionamos anteriormente, Teresa Lepeley menciona a la motivación como una de las cualidades del líder; el motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización.

Cuando se preguntó si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes. La mayoría están completamente de acuerdo que los/las si se interesan de los problemas de los/as estudiantes, aunque hay otro grupo que manifiesta no estar de acuerdo con este criterio.

Sobre el criterio de que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Los/as estudiantes en su mayor parte están de acuerdo que los trabajos de grupo se realizan de esa forma; otros responden que están seguros de que se da así; en menor proporción manifiestan que en los trabajos en equipo no participa el docente.

La mayoría de los/las estudiantes están de acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; en menor cantidad responden que están completamente de acuerdo, y un reducido número de estudiantes manifiestan no estar de acuerdo.

El último ítem de las preguntas a los/as estudiantes dice: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Sobre la cual, los/as estudiantes casi en su totalidad está completamente de acuerdo con este criterio. Consideremos el criterio de Manuel Guillen quien expresa que la ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia" (Guillen Manuel, 2006, pág. 4

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 24: Resultado de la encuesta a padres de familia

ORDE N	DECLARACIONES	Si	f%	No	f%
1.	Cree Ud. que los directivos realizan bien su tarea es decir realizan una buena gestión en el área académica, administrativa y financiera	15	100%		0%
2.	El Director y los directivos han demostrado interés por mejora de la educación en sus hijos	14	93,3%	1	7%
3.	Se siente comprometido y apoya las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo en beneficio de los estudiantes	15	100%		0%
4.	Ha participado en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural juntamente con autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	40%	9	60%
5.	En el proceso de enseñanza aprendizaje cree usted que los valores constituye la parte principal de la formación integral del estudiante.	15	100%		0%
6.	Ha sido convocado por la profesora a reuniones de trabajo que conlleva a solucionar problemas de aprendizaje y disciplina de su hijo(a)	14	93%	1	7%

7.	Está satisfecho con la educación que recibe su hijo en la escuela	15	100%		0%
8.	Se preocupa Ud. como padre de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	33%	10	67%
9.	Considera Ud. que el número total de estudiantes por curso es excesivo		0%	15	100%
10.	Demuestra interés por conocer cómo está el rendimiento de su hijo	9	60%	6	40%

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los padres de familia el 100% predomina que el Cree Ud. que los directivos realizan bien su tarea es decir realizan una buena gestión en el área académica, administrativa y financiera, en cuanto a la educación el 86% prevalece que el Director y los directivos han demostrado interés por mejora de la educación en sus hijos trata de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 100% de padres de familia Se siente comprometido y apoya las decisiones tomadas por el Director del centro educativo en beneficio de los estudiantes

El 40% de padres de familia responden que ha participado en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural juntamente con autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y el 60% no lo hacen por disponibilidad de tiempo.

El 100% de padres de familia instituya que en el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores constituye la parte principal de la formación integral del estudiante.

El 93% hay cumplimiento de parte de los padres de familia de las veces que Ha sido convocado por la profesora a reuniones de trabajo que conlleva a solucionar problemas de aprendizaje y disciplina de su hijo(a) han participado

Los padres de familia están satisfechos con la educación que recibe su hijo en la escuela en un 100%

Como padre de familia no se preocupa cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza en un 67% y un 33% se preocupa cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza

Considera Ud. que el número total de estudiantes por curso es excesivo 100% no

Demuestra interés por conocer cómo está el rendimiento de su hijo 60% y el 40% no demuestran interés por el rendimiento de sus hijos por ciertas actividades que tienen que realizar.

Los docentes si se interesan por los problemas de los estudiantes, admiran el liderazgo que tienen las autoridades educativas, los padres de familia se sienten comprometidos con las decisiones que toma el director, los directivos mantienen liderazgo en el área financiera y administrativa, y organizan actividades de integración socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa, los valores son muy importantes y debemos considerarlos en todo los ámbitos

Tabla 25: Matriz de resultados de la entrevista a directivos

Nr o.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> Saber comunicarse es transmitir información de una persona a otra, de una institución a otra. La persona es la que comunica y la información es el contenido Comunicar es transmitir pensamientos y sentimientos y emociones y la información receptamos el mensaje 	3		0

		<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se da entre 2 o más personas que comparten su criterio y la información es dar a conocer algo que ya está dicho o resuelto 			
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si cuenta con un reglamento a la que nos sujetamos para una organización en actividades administrativas y pedagógicas 	1	Muestro centro educativo no cuenta con un manual si no con un código de convivencia en donde se contempla que todo el personal se involucre en las labores educativas cada uno cumple su rol No	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> • De manera neutral en base al dialogo • Actuando con prudencia en forma mesurada tratando de limar asperezas 	2		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ecúmene, democrático, tener conocimiento de las cosas, buen carácter, adaptabilidad y creatividad entre otras. • Imparcial imprudente respetuoso, amable justo. • Capaz, inteligente decidido, respetuoso, 	3		

		honesto, tolerante.			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en la toma de decisiones de manera democrática y justa. • Liderazgo democrático. • Imparcial 	3		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, honorabilidad, justicia, amabilidad, ecuanimidad y flexibilidad. • Responsabilidad. • Respeto, solidaridad, justicia, amor. 	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> • La cordialidad la honradez, responsabilidad previsión flexibilidad. • Amor respeto, justicia, solidaridad. • Amor respeto, generosidad, responsabilidad, puntualidad. 	3		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> • Impuntualidad. • irresponsabilidad 	2	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden dejar que se presenten antivalores por ningún concepto 	1

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

A partir de las respuestas emitidas por los directivos es posible determinar la existencia de criterios diversos en las concepciones del equipo directivo institucional, hecho que determina diferencias en los estilos de gestión y liderazgo.

En torno a la definición de comunicación y su diferencia con la información, se evidenció que los directivos entrevistados distinguen bien los dos conceptos y asignan mayor importancia al primero, porque a través de la comunicación se puede intercambiar opiniones, expresar ideas, sentimientos, pensamientos, etc.; es decir establecer una relación de ida y vuelta donde uno escucha y es escuchado.

En lo que respecta a la existencia de un reglamento que regule las funciones y tareas del líder, a la vez que establezca quien cumple las funciones de liderazgo, la mayor parte de respuestas fueron débiles porque reconocen el liderazgo únicamente en el equipo directivo en quienes reconocen la autoridad formalmente instituida.

Por el contrario solamente uno de los directivos entrevistados manifestó que en la institución se cuenta con el manual de convivencia que no es una regulación excesivamente formal, sino que más bien orienta el trabajo de cada miembro de la organización, pero resaltando que esto depende del compromiso personal de cada miembro.

De ahí que la mayor parte de directivos entrevistados parecerían no reconocer la presencia de líderes entre el personal docente, discente, administrativo, de apoyo y padres de familia, con lo cual pretenden ser los únicos que cumplan roles de liderazgo, lo que los llevaría a un ejercicio de tipo autocrático y concentrador del poder en pocas personas.

Pese a esto, la totalidad del equipo directivo fue capaz de definir correctamente las características de un líder educacional, pues en esta figura reconocen rasgos de la personalidad: carismático, emprendedor, persuasivo, tolerante, etc.; pero también destrezas como la habilidad comunicativa y de escucha.

Finalmente, los entrevistados no dejaron de mencionar rasgos de tipo moral o valores que son de gran trascendencia para el cumplimiento de sus funciones.

Las respuestas obtenidas acerca de las características del líder demuestran que los directivos tienen una idea clara de lo que es o debe ser para una institución educativa, sin embargo estos conceptos no guardan coherencia con el tipo de liderazgo que desde la perspectiva de los directivos impera en la institución educativa y que en su mayoría identifican con un liderazgo autoritario.

La justificación de esta respuesta según se manifestó se origina en la falta de madurez del grupo, que no les permite comprender lo que es la democracia y que como tal requieren de un liderazgo fuerte que gobierne a través de reglas estrictas y por ende que se convierta en una autoridad controladora.

Sin embargo, este tipo de liderazgo, para uno de los entrevistados predomina en la dirección, no así entre los docentes y estudiantes, donde existe otro de tipo democrático. Lo extraño es que los entrevistados forman también parte del equipo directivo y por ende están incluidos en el primer tipo de liderazgo.

Debido a ello y luego de haber realizado el diagnóstico previo, se podría considerar que los directivos se refieren a la primera autoridad institucional, a quien han identificado claramente como líder, en tanto que no se ven a sí mismos en esa posición; criterio que deja ver una falta de iniciativa y pasividad en el grupo.

Por otra parte solamente uno de los directivos manifestó que el liderazgo que se cumple dentro de la institución es participativo porque reconoce capacidades en todos, les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas; criterio que deja ver una falta de acuerdos entre el equipo directivo.

En otra interrogante, los directivos entrevistados vertieron sus opiniones respecto de la forma en que se actúa para resolver los conflictos que surgen en el centro educativo. Al respecto la mayor parte de ellos dijo que se hace a través del diálogo, la negociación y búsqueda de consensos entre las partes afectadas.

De manera contraria uno solo de los entrevistados dijo que se hace con tranquilidad y reflexivamente para buscar la causa del conflicto, lo que no está mal siempre y cuando no se realice de manera aislada, es decir desde la perspectiva de una sola de las partes, o si es que median conflictos de intereses; pues de hacerlo así no sería posible encontrar las soluciones.

Finalmente al interrogar a los directivos respecto de los valores que el centro educativo promueve, los que predominan y los antivalores que persisten aun, las respuestas obtenidas en los dos primeros casos encuentran correspondencia con los valores planteados en el ideario escolar, lo cuales se referían a la relación con uno mismo, con los demás y con el medio. Se citó por ejemplo la responsabilidad, puntualidad, tolerancia, respeto, autoestima, identidad, entre otros.

Pese a la promoción del ideario educativo, la mayor parte de directivos reconocieron que en la institución existen también antivalores que se oponen a los anteriores y que restan coherencia a las acciones propuestas para mejorar este ámbito de la gestión institucional.

De esta manera y luego de haber concluido el diagnóstico institucional fue posible construir una matriz de las principales problemáticas o nudos críticos que impiden una adecuada gestión y liderazgo en valores

4.3. Matriz de problemáticas

Mejorar el clima escolar que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación		
Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.- La convivencia en valores se reduce al espacio académico	La construcción del PEI para el período 2005 – 2010, no incluyó a todos los miembros de la comunidad educativa	Excesiva necesidad de regular las funciones de cada miembro de la organización a través de normas escritas.
	Gestión educativa – administrativa sin visión integral.	Bajo nivel de compromiso de los miembros de la organización.

	Falta de capacitación de los directivos en liderazgo.	
	El ideario educativo es explícito solamente para la dimensión pedagógica – curricular.	Separación de funciones administrativo – educativas
	Desconocimiento de los principios de gestión educativa y liderazgo	Metas institucionales no compartidas
Problema 2.- Comunicación educativa de mala calidad	Se privilegia la comunicación formal – vertical. Canales de comunicación poco eficaces	Consolidación de redes informales negativas.
	Bajo nivel de delegación de funciones y la información se concentra en los niveles jerárquicos superiores y se mueve escasamente hacia los inferiores	Bajo nivel de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.
	Canales de comunicación poco eficaces.	Se cumple las tareas asignadas por obligación y no se generan compromisos
	No se evidencia un claro predominio de los valores en los miembros de la comunidad	Antivalores
	Falta direccionalidad en la planificación de los ejes transversales (valores)	Enseñanza y práctica de valores inadecuada
Problema 3Bajo nivel de aplicabilidad de los instrumentos de gestión institucional	Puntos ciegos en la participación de los sectores implicados en la construcción del PEI.	No existe una reingeniería de procesos
	Falta de claridad en la definición de objetivos estratégicos	Actualización del PEI
	Los miembros de la organización educativa no se implican en la toma de decisiones que afectan a la comunidad y aceptan pasivamente las imposiciones del equipo directivo.	Poco compromiso de las madres y padres de familia en la tarea educativa del centro escolar.
	Planificación estratégica idealizada.	Proyectos no cumplidos

Fuente: Diagnóstico institucional y aplicación de encuestas/entrevistas a los directivos, docentes y estudiantes de la escuela de práctica docente “UNESCO”.

Elaboración: Cristina Alexandra Álvarez Matute.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir del análisis ponen en evidencia las características de la gestión y liderazgo en valores que se cumple dentro de la organización, entre las que destacan las siguientes:

De la encuesta a los directivos .- En toda organización; y, en una institución educativa, el liderazgo es un componente puesto que el líder es el que inicia o abre el camino y orienta el esfuerzo de todos sus seguidores para alcanzar las metas propuestas. Según Bennis *“Líder es el que compromete a la gente a la acción, quién transforma a seguidores en líderes, y se les puede convertir en agentes de cambio”*. (Bennis, 1998, pag.87).

En el caso específico de la institución investigada, la principal forma de organización es por grupos de trabajo (50%) y el director organiza las tareas en una reunión cada trimestre y no contestan (25%). Esta forma de organización es típica en los establecimientos de nivel medio, en los que la existencia de docentes con distintas especialidades sugiere su agrupación por afinidad.

Sin embargo, esta forma de organización no promueve el trabajo interdisciplinario o por años, con lo cual se suele perder de vista las necesidades globales y la necesaria interrelación entre las diferentes áreas de estudio para identificar puntos en común.

Desde la perspectiva de los directivos la forma de organización de los equipos de trabajo es por medio de comisiones, liderado por el director del establecimiento, que pasan a constituirse en estructuras básicas mismas que planifican y ejecutan actividades pedagógicas sociales culturales etc.

El tamaño de una institución educativa se lo puede medir a partir de los resultados obtenidos en la organización y en base a ello los directivos o líderes educativos utilizan sus habilidades de gestión para mejorar los procesos en la organización el 75% de los directivos encuestados está de acuerdo en que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos en la institución y el 25% opina que el números de miembros de la organización es un factor que también mide el tamaño de la organización.

Las funciones del líder y de todos los miembros de la entidad educativa, se encuentran detallados dentro del Reglamento Interno este documento ha sido elaborado por el Consejo Directivo del establecimiento, tomando como base y en concordancia con el Reglamento General de La Ley de Educación.

Dentro de este contexto, es obvio que la institución educativa requiera de un instrumento que norme específicamente las funciones y tareas que debe cumplir cada miembro de la organización, posición que es confirmada por el 75% de directivos. Sin embargo y a pesar de que el manual observado no es en exceso prescriptivo, se determinó que se centra primordialmente en la dimensión pedagógica curricular, olvidando casi por completo la dimensión administrativa.

A más de ello, el manual es claro en la descripción de tareas, pero no así en la relación de su cumplimiento con una gestión específica en valores, es decir que limita funciones pero no sugiere comportamientos. Con ello, el personal administrativo queda en libertad de adherirse o no a los valores propuestos en el ideario educativo institucional para traducirlo en el cumplimiento de sus funciones

Las habilidades de liderazgo y gestión de los líderes educativos, influye de manera determinante para favorecer el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; en este caso el director como líder máximo deberá asumir dichas responsabilidades; sin embargo ello no significa que toda la comunidad educativa sea responsable mantener y cultivar valores esenciales dentro la organización

Se evidencia que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en la institución, de acuerdo a las respuestas dadas por los directivos consultados, en un 100% por el director concluyendo que los directivos manejan en este aspecto una clara visión de quien lidera la toma de decisiones en una institución educativa, de acuerdo a las leyes y normas establecidas para el efecto tomando en cuenta el visto bueno del consejo directivo.

A partir de la observación y análisis descriptivo realizado a los instrumentos de gestión de la institución investigada, en especial el estudio del organigrama, se llegó a determinar que la figura del director del establecimiento concentra el poder en la toma de decisiones dentro de la institución

La falta de comunicación en muchas ocasiones es la causa de conflictos en las organizaciones. Los conflictos son parte de la cotidianidad de todas las instituciones, y, los centros educativos no son la excepción; es importante que la solución de dichos conflictos sean liderados por el máximo directivo de la institución. Sin embargo si se trata de desarrollar un liderazgo participativo, se debe considerar los consensos y la delegación de funciones.

Lo anterior conduce fácilmente al establecimiento de un liderazgo poco participativo, debido al bajo nivel de implicación del resto de miembros de la organización, lo que a la larga genera un clima de desconfianza, resentimiento y falta de identificación con los grandes ideales de la institución

Las tendencias organizativas contemporáneas pregonan su predilección por un centro educativo en el que predomine una estructura horizontal e interdisciplinaria, la misma que garantice la participación y generación de consensos para todos los miembros de la organización.

Cuando esto no sucede suelen surgir con frecuencia roces y conflictos entre los miembros del equipo directivo y el personal docente que siente que su opinión no es considerada, aun cuando muchas de las decisiones que se toman les atañen directamente.

Por ello se consultó al equipo directivo acerca de la desconcentración del poder que se ha alcanzado en la institución educativa que se refleja en la delegación de funciones para la toma de decisión en la resolución de conflictos.

Según manifiesta (Gago, F. 2006, pag.26) la escuela necesita establecer principios básicos o directrices de actuación y decisión a sus miembros, tarea que es asumida por el líder institucional que deberá identificarse con estos planteamientos y cumplir acciones que orienten a la comunidad hacia el logro de los objetivos que se desea alcanzar.

Al preguntar a los directivos acerca de los aspectos que se han priorizado dentro de su administración estos identifican siempre con el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes; aspectos que fueron mencionados por el 75% de los encuestados y que se identifican plenamente con los objetivos estratégicos planteados en el PEI.

En esta declaración se recoge la aspiración del medio interno, pero se deja de lado al externo, realidad que aísla a la institución de la comunidad y no promueve la presencia permanente de los apoderados, que a su vez tienen baja implicación en la tarea educativa de la escuela.

Cambiar esta realidad exige un liderazgo diferente, en el que predominen cualidades y capacidades básicas como las descritas por Jovell, A. (2007) y que a decir de Hersey y Blanchard (1982) pueden ser innatas, pero también pueden ser desarrolladas mediante instrucción, entrenamiento y experiencia.

Por otra parte existen también aspectos que han recibido una atención ocasional, como son el desarrollo profesional de los docentes, la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, indicadores que fueron mencionados por el 75%.

Estos resultados confirman el gran interés del equipo directivo por conducir a la institución hacia el logro de la excelencia académica, para lo cual han considerado la formación cognoscitiva, procedimental y axiológica de los educandos, lo que ha obligado a la capacitación del personal docente.

Sin embargo, en esta búsqueda de la excelencia los directivos demuestran cierto desinterés al medio externo, lo que aísla a la institución y no permite el acercamiento de los padres de familia.

La mayor parte del equipo directivo encuestado (75%), para quienes la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión personal son habilidades de liderazgo que se requieren siempre en la dirección de las instituciones educativas lo cual garantiza el éxito

De esta manera las acciones organizadas y que tengan como finalidad el cumplimiento de las metas institucionales adquieren sentido y permiten cambiar realidades poco favorables para tornarlas en escenarios que hagan posible un desarrollo sostenido

De las respuestas obtenidas se puede concluir que para el equipo directivo los líderes nacen, pero también se hacen y como tal es posible modificar el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución a sabiendas del potencial de aprendizaje que posee todo ser humano.

Esto se evidencia con claridad en el centro investigado donde el 100% de directivos manifestó que las acciones programadas tienen por objeto garantizar la existencia de ambientes cordiales de trabajo, para ello el 75% sostuvo que se utiliza la mejora de los mecanismos de control y el 50% de los encuestados refiere que la base la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos y la disminución de estudiantes por aula.

A partir de estos resultados se puede inferir que en la institución educativa es necesario trabajar por mejorar el clima institucional, lo que requiere de la presencia de un líder positivo con una visión integral sobre las funciones de la institución y de cada uno de sus miembros. Para estos fines efectivo el uso de la información sobre logros alcanzados, pero con la aclaración necesaria de que los resultados deben ser comunicados a todos los miembros de la organización, fortaleciendo los canales ya existentes y/o creando otros nuevos que permitan una circulación libre de la información y su desconcentración desde los niveles jerárquicos superiores.

La existencia de organismos, comisiones y departamentos con funcionamiento interno es efectiva, siempre y cuando no represente la creación de un sistema organizativo burocrático, rígido y excesivamente jerarquizado

La Ley Orgánica de Educación dispone que, de acuerdo a la complejidad todos los establecimientos educativos deban disponer de los diferentes órganos directivos, de gestión, técnicos y de coordinación y la escuela de práctica docente no es la excepción

Con esta consideración se interrogó al equipo directivo acerca de los organismos que se encuentran en la institución educativa; el 100% de los directivos manifestaron que siempre se encuentran los organismos de dirección, representados por el Director, la Junta General de Profesores el Consejo Directivo, y comisiones

Las respuestas obtenidas concuerdan con las evidencias encontradas en el análisis de los instrumentos de gestión (organigrama y reglamento interno), en los que se verificó la existencia de órganos directivos, técnicos y de gestión, y el consejo técnico, se confirma a su vez la concentración de funciones en la esfera directiva (director) y nunca en su incidencia en la esfera académica que es ejecutada por la comisión técnica y de coordinación jefe de estudios

El Consejo Ejecutivo cabe recalcar que anteriormente se llamaba Consejo Técnico lo compone un grupo de docentes de, estudiantes y padres de familia, cuya función principal es la gestión del currículo en cada área o materia, con el fin de conseguir el máximo rendimiento del personal, facilitar el intercambio de experiencias, enriquecer las ideas con otras experiencias, innovar, potenciar la promoción profesional y mejorar los sistemas y métodos de organización. Al respecto, los encuestados responden que se cumplen a todas las funciones

Tradicionalmente la coordinación del trabajo didáctico es una función educativa que se relaciona directamente con el personal docente, que entre sus funciones contempla la ejecución de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Complementaria a estas funciones existen instancias de coordinación académica general que en los establecimientos educativos del nivel primario corresponden al consejo ejecutivo institucional y demás comisiones que se creen para este efecto

Los departamentos didácticos son los encargados de: organizar y desarrollar programas de enseñanza, elaborar programaciones didácticas, actualizar la metodología, promocionar la investigación, y el monitoreo de la programación didáctica

En menor grado se evidencia su participación en el seguimiento global de la evaluación al alumnado y la solución de conflictos en el grupo (75%), por lo que su nivel de implicación en actividades tendientes a mejorar el clima institucional o de convivencia en el grupo es nulo

De ahí que se pueda afirmar que la participación del personal docente en las actividades de gestión escolar, en especial la toma de decisiones es sumamente baja y desde la perspectiva de los directivos no es una de sus funciones.

Existen acciones que según los directivos no cumple el departamento didáctico institucional, ellas son: la organización y desarrollo de enseñanza en cada materia; elaboración de la programación didáctica de la enseñanza de la materia, elaboración periódica de evaluación de programación y práctica docente y su respectivo resultado actividades de perfeccionamiento para los docentes, departamentos didácticos que elaboren programación colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (75%).

Las funciones que son cumplidas por el departamento didáctico se limitan a la organización macro curricular de las asignaturas a nivel institucional y en relación a ella la formulación de propuestas y proyectos al equipo directivo.

En lo que respecta a la organización micro curricular de cada asignatura, esta tarea compete a los docentes que sin embargo no se han visto inmersos en el desarrollo de actividades investigativas y de perfeccionamiento profesional, por cuanto no son actividades que desarrolla el equipo didáctico.

Finalmente es de lamentar la no implicación y colaboración del equipo didáctico en la solución de problemas de aprendizaje, tarea que debería cumplir en estrecha colaboración con el departamento de orientación, por lo que sus acciones se relacionan únicamente con el desempeño de los docentes.

La construcción del PEI es un proceso participativo que forma parte de la planificación estratégica y que toma como línea de partida el diagnóstico de la realidad presente para proyectar un escenario ideal en el futuro, en el que se

valore la gestión pedagógica y la generación de soluciones adecuadas a la diversidad, potenciales de la comunidad y del entorno geográfico.

La gestión pedagógica, hace referencia a una serie de procesos de la realidad socioeducativa; entendida como un conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión es importante destacar la tarea del docente como mediador del aprendizaje. Bajo este contexto la realidad del centro educativo es que el 75% de los encuestados está de acuerdo en que la gestión pedagógica responde a una serie de procesos bajo los cuales se da sentido a la práctica pedagógica

La ejecución de una gestión directiva y el ejercicio del liderazgo educacional son actividades que encuentran sustento en procesos de planificación que permitan proyectar la institución hacia una situación ideal o deseada que se construye sobre la base de la situación actual.

Para alcanzar este fin existen diferentes metodologías y estrategias que pueden ser aplicadas con éxito si se considera el contexto institucional; es por ello que se interrogó a los directivos acerca del material de planificación con que cuentan para cumplir con su función.

Las respuestas obtenidas dan cuenta de que el material más empleado es el plan operativo anual (100%) que pasaría a convertirse en el único instrumento puesto que solamente el 50% dijo que también se utilizaba el plan estratégico

Esta información concuerda con las evidencias observadas en el diagnóstico de los instrumentos de gestión donde se constató que desde el año 2008 no se ha vuelto a elaborar el plan operativo, lo que ha ocasionado que muchos de los proyectos planteados no hayan sido ejecutados y con ello el fracaso del plan estratégico que no ha visto cumplidos todos sus objetivos a pesar de que el PEI ya perdió vigencia

De la encuesta a docentes.- El liderazgo es un proceso fundamental en todos los centros educativos, se asienta sobre metas, fines u objetivos provistos por el líder directivo y docente. La encuesta dirigida a los docentes del plantel se

encuadra sobre el rol del docente y directivo como líder, considerando diversos ámbitos como: La gestión, organización, coordinación y evaluación tanto en el ámbito pedagógico, directivo, y sobre todo la práctica de valores en toda la comunidad educativa.

Los dieciséis docentes encuestados el 89% de los docentes encuestados el proceso de enseñanza aprendizaje los es el eje transversal de la formación integral de los estudiantes.

El 93% de los docentes encuestados a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros.

El 93% de los docentes encuestados que ocasionalmente están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

El 93% de los docentes encuestados nunca los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 93% de los docentes encuestados siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

De esta manera se demuestra una falta de interés o pasividad del personal docente que no ha buscado ganarse espacios y asumir las funciones de líderes educacionales, puesto que consideran que este rol es y debe ser desempeñado por el rector del plantel, quien poco a poco concentra a su alrededor el poder en la toma de decisiones que son informadas luego al resto de miembros de la organización para que las ejecuten.

De la encuesta a estudiantes Las opiniones y criterios recabados a partir del sector discente que se educa en la Escuela de Práctica Docente “UNESCO”, revelaron la existencia de indicadores claros que determinan el estilo de gestión y liderazgo del equipo directivo y personal docente, y su relación con la formación axiológica del estudiantado.

Para conocer estos criterios, los estudiantes respondieron a un cuestionario que contenía catorce interrogantes e indicadores según su frecuencia de aparición: siempre, a veces o nunca.

Se puede apreciar las respuestas emitidas por los estudiantes, quienes en un 50% manifestaron que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, situación que se repite dentro del aula cuando son los docentes quienes deciden lo que se hace en ella, según afirmó el 64% de los encuestados.

La mitad de estudiantes (50%) dijo que están en desacuerdo que las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes; sin embargo se mostraron indecisos en cuando a la existencia de un liderazgo de tipo conductual con orientación a la realización de tareas; esto por cuanto porcentajes similares que equivalen al 52% dijeron que están completamente de acuerdo

En el aula, el 46% dijo que están completamente de acuerdo que en las clases si se realizan nuevas ideas y el 34% que están completamente de acuerdo los docentes esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

Para el 58% de los estudiantes los docentes están completamente de acuerdo que inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes desde la realidad del entorno familia y comunitario.

El 82% admite que están completamente de acuerdo que los profesores proponen actividades innovadoras, por otra parte el 66% dijo que los métodos de enseñanza son innovadores, variados, participativos e interactivos

El 92% piensa que están completamente de acuerdo que los docentes dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, pero lamentablemente.

Posteriormente, para el 56% de los estudiantes, dentro del aula están completamente de acuerdo se realiza trabajos en equipo y los docentes dan instrucciones claras para su cumplimiento, a la vez que participan activamente del proceso.

En lo que respecta al compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades, los estudiantes en un 82% manifiestan estar completamente de acuerdo, situación que hace ver el respaldo que tiene las autoridades para emprender cualquier acción en beneficio de la comunidad educativa

Algo merece resaltar es el hecho de que casi la totalidad de estudiantes (90%) están conscientes de que los valores se enseñan con el ejemplo, afirmación que la comparto porque de nada sirve el discursos o consejos éticos o morales si es que en el mismo centro educativo se dan manifestaciones de antivalores, debemos tener presente que los estudiantes espontáneamente imitan lo que observan

Como esto no sucede todo el tiempo, el interés y motivación del líder y sus seguidores decaen y no permite a los miembros de la organización modificar sus propias actitudes para adherirse a los grandes ideales del centro educativo, haciendo de todo esfuerzo una actividad inútil.

Dentro del salón de clase existe un clima similar al de la institución, que en este caso es liderado por el docente que ejerce un liderazgo ocasionalmente participativo y democrático, pero también autoritario, en especial en la determinación de actividades, la asignación de tiempo para su cumplimiento, selección de metodologías de aprendizaje, entre otras.

En el ámbito de los valores, la formación proporcionada por los docentes es lírica, debido a que la institución no cuenta con metodologías específicas que apoyen el desarrollo axiológico de los educandos, por lo que cada docente realiza su mejor esfuerzo con los recursos que considere más adecuados para este fin.

Esta carencia institucional se deriva del precario liderazgo pedagógico del equipo directivo, al que se suma la pasividad del personal docente que no ha realizado propuestas tendientes a lograr una formación axiológica real y con sustento teórico.

De la encuesta a padres de familia.- en lo que tiene que ver con las declaraciones de los padres de familia es digno reconocimiento el hecho de

que en su totalidad están de acuerdo de que se realizan bien su tarea, por lo que se sienten comprometidos y apoyan sus decisiones, así mismo están conscientes de la influencia que tiene la práctica de valores en la formación integrada de sus hijos todo esto hace que estén totalmente satisfechos con la educación impartida en la escuela, expresaron que el número de estudiantes por aula no es excesivo todo esto hace que se visualice un panorama escolar alentador ,

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- En la Escuela de Práctica Docente “UNESCO” prevalece una estructura organizativa vertical o jerárquica en la que la autoridad del director se ejerce con la máxima responsabilidad en sus funciones y decisiones. Debido a esto no existen suficientes espacios de autonomía o delegación de funciones que escasamente se distribuyen en cadena recta entre las personas de jerarquía (consejo técnico, etc.), hecho que garantiza que el trabajo de los miembros que forman la organización sea fácilmente revisable y controlable. Este tipo de organización concentra demasiadas funciones y la toma de decisiones en una sola persona, el director del establecimiento educativo, que muchas veces es visto como autoritario, a pesar de que los estudiantes reconocen en él su capacidad de escucha y el ejercicio de un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.
- Las relaciones interpersonales son fundamentales para el desarrollo de una organización. Quien orienta esta práctica de respeto y consenso deben ser las autoridades y directivos de una institución educativa. En este sentido, los directivos consultados en su mayoría manifiestan que el Director es la persona impulsadora de esta práctica en sus respectivas organizaciones y con el apoyo del Consejo Directivo lo cual demuestra que efectivamente el directivo practica al interior de la institución el respeto y la toma de decisiones.
- La elaboración del proyecto educativo institucional 2005 – 2010 fue realizado como un requisito más exigido por las autoridades competentes con la participación de todos los actores educativos; de ahí que entre los miembros de la organización escolar no se haya impulsado su aplicabilidad, afirmación que se establece en su falta de seguimiento, readaptación y evaluación permanente, que ha convertido en un instrumento que no permite predicar con el ejemplo al no tener aplicabilidad en la ejecución de proyectos que se quedaron inconclusos y con ello no hicieron posible el cumplimiento de los objetivos institucionales y el cambio de mentalidad de los miembros de la comunidad educativa para actuar de manera

comprometida en la construcción de una institución educativa que ofrezca servicios de calidad y fundamentados en los valores.

- El liderazgo en del centro educativo es presidido básicamente por el director quien asume la responsabilidad de organizar actividades, solución de problemas, etc. Por las funciones que corresponden desplegar al liderazgo educacional, es imposible que esta función sea ejercida por una sola persona, por lo tanto es necesaria la participación de otros miembros de la organización a través de una práctica positiva en lo que respecta a las relaciones humanas y capacidad para delegar responsabilidades y autoridad. Con ello el liderazgo encontrará apoyo en las bases estructurales que sustentan a la organización, evitando así un desgaste que reduciría su influencia al ámbito estrictamente formal.
- El equipo directivo coordinado por el consejo técnico del establecimiento debe capacitarse para ejercer una gerencia participativa que involucre a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, valorando su creatividad para resolver problemas académicos o administrativos de importancia, que se sustenten en el diálogo, la negociación, los objetivos de las partes involucradas, los valores y los intereses de las personas y el beneficio institucional. Esta manera de ejercer el liderazgo no representa una pérdida de autoridad sino que más bien propicia la relación persona a persona y no otra basada en cargos y jerarquías.
- Entre el personal docente y algunos miembros del personal administrativo que laboran en el centro educativo investigado se observan rasgos de apatía y desinterés por desarrollar sus habilidades de liderazgo, al considerar que la gestión institucional es una tarea que atribuye únicamente a los directivos. Como consecuencia directa de esta realidad, durante la aplicación de las encuestas se evidenció una falta de cumplimiento de las funciones tendientes a mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la institución Por ello de manera general se verifica que la contribución que hace el recurso humano al desarrollo institucional es poco armónica e insuficiente para generar una dinámica que anime al grupo a interactuar y funcionar con mayor diligencia en el ámbito de su competencia

6.2. Recomendaciones

- Orientar las funciones del líder educativo/director del plantel, a fin de que su desempeño en la gestión y liderazgo en valores guarde relación con el rendimiento del grupo en función de las posibilidades y recursos institucionales, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.
- Para que el Director cumpla con su labor deberá ejercer influencia positiva en la modificación de actitudes y conductas en relación con los objetivos de trabajo al apoyarse en su posición, cualidades personales y conocimientos. Las personas que están al frente de la dirección de las instituciones educativas deben reunir una serie de características y rasgos deseables que los ayuden a cumplir la función que les ha sido encomendada con responsabilidad y de manera eficiente.
- Construir el nuevo proyecto institucional como instrumento esencial que orientará la gestión de calidad del centro educativo e involucrando a todos los miembros de la comunidad, organizada en equipos de trabajo que a partir de un análisis interno y externo, así como también en los resultados obtenidos permitirán replantear la visión y misión institucional a fin de que sea compartida por todos y pase a ser parte de la cultura organizacional. Sin embargo es preciso que estos documentos sean revisados periódicamente y que su operación permita llevarlos a la práctica para que no se conviertan en meros requisitos formales.
- **Elaborar** un cronograma de actividades conjuntamente con el consejo directivo, para así ser socializado y aprobado con los docentes y llegar a cumplir a cabalidad cada una de ellas para mejorar el ambiente laboral y por ende la calidad de educación en los educandos.
- Disponer con transparencia, los recursos y bienes que la institución posee a fin de que se cumpla el objetivo relacionados a satisfacer las necesidades e intereses educativos, con la finalidad de utilizar correctamente y equitativamente los recursos tanto materiales como humanos siempre dirigidos hacia el adelanto y fortalecimiento de la institución

- Para mejorar el clima laboral, se ha considerado necesario y viable recomendar la realización de conferencias, cursos y talleres de capacitación en los temas antes mencionados, dirigidos a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios de la institución; sin descuidar al resto de la comunidad educativa como son los estudiantes, padres de familia y/o apoderados.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“Mejorar el clima escolar que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación.”

7.2. Justificación

El clima de trabajo o clima laboral corresponde al medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de los profesores y otros trabajadores del centro educativo. Se asocia con la manera de trabajar y de relacionarse de los docentes, con sus pares, la institución educativa, la obligación docente y su servicio a los recursos educativos. El Clima Laboral como grado de satisfacción y percepción de bienestar con el trabajo y la organización, afecta fuertemente el desempeño docente y, por ende, repercute en su trabajo con los estudiantes

Uno de los principales efectos positivos que mejoran la calidad educativa es precisamente la existencia de un clima laboral adecuado. Profesores motivados y con sensación de bienestar con su trabajo y sus relaciones laborales manifestarán, con mayor probabilidad, preocupación e intención de ayudar a todos sus alumnos a que logren los objetivos de aprendizaje, y así contribuirán a su vez a un clima favorecedor para los aprendizajes.

El tema de las relaciones humanas y el ambiente dentro de la escuela ha estado sustraído de nuestra atención, quedando en el olvido el hecho de que la relación entre el maestro y el alumno, mediada por el conocimiento, es una relación humana de carácter intersubjetivo. El conocimiento no puede ser visto como algo aislado de la relación y el ambiente en que se construye. Si bien es cierto que la transmisión de conocimiento es el objetivo prioritario de la escuela (y si esto no sucede, la escuela no cumple con su función social), también es cierto que no es posible lograr dicho objetivo sin una relación favorable para el aprendizaje; si la relación humana no se desarrolla bajo ciertos parámetros de bienestar psicológico, éticos y emocionales se puede hacer muy difícil e incluso imposible enseñar y aprender

Habiendo definido que el “clima social escolar” tiene incidencias significativas en el rendimiento escolar, cabe preguntarse qué acciones puede emprender la escuela, es decir, qué cambios puede introducir en su contexto, en pos de producir un “clima” que influya positivamente en los aprendizajes de sus alumnos. Los programas que se presentan, implementan a través de diversas modalidades, nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje en el aula, ciertas actividades de integración social y cultural de la comunidad-curso y de la comunidad-escuela, poniendo especial acento en la calidad de las interacciones entre profesor-alumno y entre los alumnos mismos.

En parte estas son las características de la escuela de práctica docente “UNESCO” donde se realizó un estudio para determinar las características de la gestión, liderazgo y valores que priman en la administración educacional, el mismo que permitió identificar al director del establecimiento como figura que posee capacidades de liderazgo y que lo ejerce dentro y fuera de la organización escolar.

Si bien las actividades de gestión en los ámbitos administrativo y financiero que cumple el líder educacional son vistas como positivas por la mayor parte de los miembros de la comunidad educativa, no existe el mismo criterio en los ámbitos pedagógico – curricular, comunicacional y de convivencia en valores, donde se identificaron las mayores áreas problemáticas.

Frente a esta realidad se abre la oportunidad de plantear alternativas pertinentes y factibles de llevarse a la práctica y que se basan en la creación de un clima escolar positivo para el aprendizaje, en el que se fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación educativa, puesto que de esta manera será posible redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, distribuirlo y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización, con la finalidad de que comprometan su participación activa en el logro de una organización de excelencia.

Bajo estos lineamientos se ha diseñado la presente propuesta de mejora que con seguridad se convertirá en un instrumento que ofrezca orientaciones pertinentes, reales y eficaces para mejorar el liderazgo y la gestión educativa

que trascienda al centro escolar e impacte positivamente en la comunidad en que está inserta.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo general

- Mejorar el clima escolar mediante la ejecución de actividades que proporcionen la práctica a través de las plataformas conceptuales, actitudinales y ágiles que hagan posible la acción de un liderazgo educacional y la gestión administrativa – pedagógica de la escuela de práctica docente “UNESCO”.

7.3.2. Objetivos específicos.

- Favorecer la participación activa de los miembros de la comunidad
- Potenciar habilidades comunicativas de la organización escolar y eliminar barreras que impidan su desarrollo para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del centro escolar y con la comunidad vecina.
- Priorizar de forma autónoma, racional y dialogante principios y escala de valores que favorezca la convivencia desde una perspectiva crítica
- Mejorar la toma de decisiones y la solución de conflictos

7.4. Especificación de las actividades a realizar

Aplicando estas alternativas de solución se podrá de manera gradual ir mejorando los conflictos y problemas internos de la institución. Adicionalmente, el robustecer los aspectos relacionados a la creación de un clima escolar positivo de aprendizaje que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación educativa y sumada a esto incidiría en una mejor calidad educativa, en un mejor rendimiento académico por parte de los estudiantes; y, permitiría que la institución se maneje dentro de parámetros de calidad competitivos con instituciones de nivel medio tanto nacionales como regionales.

En la escuela de práctica docente “UNESCO” se ha procedido a plantear una serie de actividades que guardan relación con los objetivos específicos propuestos. La

descripción general de cada una de las actividades propuestas se ha realizado a partir de una matriz que recoge la actividad a realizar, los participantes, responsables y la metodología más adecuada para su consecución.

Matriz de actividades a ejecutarse en el centro educativo

Primer objetivo específico

<p>Objetivo</p>	<p>Favorecer la participación activa de los miembros de la comunidad</p>
<p>Variable</p> <p>Descripción de la actividad</p>	<p>La cimentación de una sociedad más humana exige la ideología racional de que hay valores y opciones que merecen la pena seguirse por constituir referentes que cada uno adopta libremente.</p> <p>Dentro de las instituciones educativas es necesario que los miembros de la organización vayan aclarando los valores que mueven al grupo y que encuentren en las líderes institucionales respuestas que sean transmitidas desde una forma de vida racional y coherente con los principios que se pregona.</p> <p>Los directivos deben guiarse por un "carácter" que han de llevar al resto de la institución. El contenido de ese "carácter" -modo de hacer- son los valores. Como recuerda muy bien Solomon⁴: "Estos valores no son abstracciones ni simples palabras en una hoja de papel. Necesariamente están personificados en los, directivos docentes y estudiantes.</p> <p>La concreción de valores requiere una actitud dialógica, la práctica de la tolerancia y el respeto a la autonomía y el reconocimiento del otro como persona, a fin de que los valores se concreten en cada una de las actividades que los</p>

	<p>miembros de la organización realizan y se traducen en gestos, actitudes y servicios de calidad que hagan verdadero el ideal de educar con el ejemplo.</p>	
<p>Participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Consejo técnico • Personal docente, administrativo y de apoyo • Padres de familia • Estudiantes <p>Comunidad</p>	<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director • Consejo técnico • Alumna maestrante
<p>Metodología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de afiches elaborados por los miembros de la organización para recordar constantemente la necesidad de convivir armoniosamente. • Comparación de la visión y misión institucional e identificación con los valores que forman el ideario educativo de la institución. • Convivencia escolar con el personal que labora en la institución para fortalecer el crecimiento personal, la formación del carácter y la necesidad de respetar las normas vigentes desde una moral de grupo. • Evaluación y revisión periódica de los logros alcanzados. • Lectura, reflexión y clarificación de la visión y misión institucionales. • Saludar cordialmente, llamar a todos por el nombre, corregir con prudencia y respeto, ser atento, amable, cumplir las tareas con diligencia, etc. • Socializar y vivir los valores en el ámbito de la vida personal, familiar y comunitaria. 	

Segundo objetivo específico

<p>Objetivo</p> <p>Variable</p>	<p>Potenciar habilidades comunicativas de la organización escolar y eliminar barreras que impidan su desarrollo para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del centro escolar y con la comunidad vecina.</p>
<p>Descripción de la actividad</p>	<p>El liderazgo no es único pero es personal, en tanto y cuanto se ejerce desde la persona y hacia personas. Se hace complicado referirse a modelos de liderazgo, pero sí se pueden encontrar cualidades, ingredientes comunes a los líderes, como también podemos establecer un retrato de los mismos. Siguiendo a:</p> <p>Bennis¹⁷, sus cualidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la integridad - la dedicación - la magnanimidad - la humildad - la apertura mental y la creatividad <p>Los cinco ingredientes que comparten serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visión - pasión - integridad - confianza - curiosidad y atrevimiento <p>Su retrato es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tienen un gran interés por conocerse a sí mismos - tienen un sentido de propósito fuertemente definido - poseen la capacidad para generar y mantener la confianza - tienen una fuerte inclinación a la acción <p>El liderazgo ético debería estar (puede estarlo, o no) fundamentado en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda institución educativa, en valores antropológicos, propios del hombre.</p>

	<p>A través de una comunicación adecuada fluye la información que representa todo lo que debe ser comunicado por ser un conocimiento o resultado de eventos importantes. Es por ello que el flujo de información que se entrega desde las instancias administrativas a los diversos sectores que componen la organización escolar constituye la verdadera comunicación.</p> <p>Quienes están a cargo de la administración del centro escolar deben preocuparse porque el proceso de comunicación sea efectivo, ya que permite lograr coherencia y seguridad entre todos los niveles jerárquicos para facilitar la toma de decisiones. Finalmente todo acto comunicativo debe ser considerado en conjunto como una actividad que requiere planeación, organización y control, solamente así se podrá garantizar la eliminación de barreras y el uso adecuado de la información que entra y sale del establecimiento.</p>	
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • director • Consejo técnico • Personal docente, administrativo y de apoyo • Padres de familia • Estudiantes <p>Comunidad</p>	<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director • Consejo técnico • Alumna maestrante
Metodología	<p>Taller de capacitación institucional para aprender a comunicarnos mejor en el que se planteará la aplicación de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar la congruencia entre los mensajes verbales y no verbales, a través del control de la velocidad, cuidado del vocabulario, tono y volumen de la voz. • Cuidar la apariencia física y espacios donde se produce la comunicación. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar los rumores con la práctica de una comunicación abierta, sin prejuicios y por los canales adecuados (orales o escritos) según el tipo y características de la información. • Mejorar la calidad de la comunicación al practicar la aceptación y un interés auténtico por las necesidades de nuestro interlocutor. • Reconocer los mensajes que nos envía la audiencia con su lenguaje corporal y aprender a cuidar los que transmitimos.
--	---

Tercer objetivo específico

<p>Objetivo</p> <p>Variable</p>	<p>Construir de forma autónoma, racional y dialogante unos principios y una escala de valores que favorezca la convivencia desde una perspectiva crítica</p>
<p>Descripción de la actividad</p>	<p><u>SALUDO:</u> Bienvenida a todos los asistentes.</p> <p><u>AMBIENTACIÓN:</u> Dinámica “La Vela en la Copa”.</p> <p><u>CONTENIDOS:</u> Presentación del tema. Exposición verbal.</p> <p><u>TRABAJO GRUPAL:</u> Conformarán 6 grupos de 6 integrantes respectivamente. Cada grupo elegirá un secretario/a relator.</p> <p><u>PLENARIA:</u> Exposición de los resultados del trabajo en grupo.</p> <p><u>COMPROMISO</u></p>

Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Consejo técnico • Personal docente, administrativo y de apoyo • Padres de familia • Estudiantes <p>Comunidad</p>	<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumna maestrante
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de patrones, moldes o ideales reflejados en figuras públicas; deportistas, actores, héroes ficticios, los mismos padres y demás parientes. Cuentos con moralejas, cantos, juegos 	

Cuarto objetivo específico

Objetivo	Mejorar la toma de decisiones y la solución de conflictos
Variable	<p>Descripción de la actividad</p> <p><u>SALUDO:</u> Bienvenida a todos los asistentes.</p> <p><u>AMBIENTACIÓN:</u> Dinámica “Busco mi Pareja”.</p> <p><u>CONTENIDOS:</u> Presentación del tema. Exposición verbal.</p> <p><u>TRABAJO GRUPAL:</u> Conformarán 4 grupos de 8 integrantes y 4 grupos de 9 integrantes respectivamente. Cada grupo elegirá un secretario/a relator.</p>

	<u>PLENARIA:</u> Exposición de los resultados del trabajo en grupo. <u>COMPROMISO</u>	
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Consejo técnico • Personal docente, administrativo y de apoyo • Padres de familia • Estudiantes Comunidad	Responsables: <ul style="list-style-type: none"> • Alumna maestrante
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Promover actividades dentro y fuera del aula; campañas, torneos deportivos, apoyo a los necesitados, etc. Aprendizaje vivencial. Identificación de necesidades del entorno. 	

7.5. Localización y cobertura espacial

La aplicación de la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores que se ha explicado se realizará en la Escuela de Práctica Docente “UNESCO” de la ciudad de Azogues ubicada en el cantón del mismo nombre, perteneciente a la provincia de Cañar ubicada entre las calle avenida 24 de Mayo.

7.6. Población objeto

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

Los directivos del centro educativo (Director, consejo técnico), porque tendrán la oportunidad de reflexionar acerca del liderazgo educacional que han mantenido hasta la fecha y adquirirán las herramientas conceptuales y

prácticas para mejorar su liderazgo y funciones gestoras en pro de la institución.

El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en el centro escolar, quienes se verán beneficiados al incrementar su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno competen.

Los padres de familia y estudiantes que serán beneficiados con la construcción de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sustentada en valores.

La alumna maestrante que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas habilidades y destrezas en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

a) Humanos

Director de la Escuela de Práctica Docente “UNESCO”

Consejo técnico

Personal docente

Personal administrativo y de apoyo

Padres de familia

Estudiantes

Alumna maestrante

b) Materiales

Boletines científicos, documentos, revistas.

Borrador

Carpetas

Copiadora

Esferográficos

Hojas de papel bond

Lápiz

Laptop

Libros, textos

Memoria extraíble o CD

c) Económicos

Los costos generados con la implementación de la propuesta de mejora de la gestión y liderazgo institucional serán cubiertos por la institución educativa, en los que no se hará constar los gastos de levantamiento de textos, material de oficina y elaboración de material de apoyo para los talleres y sesiones de trabajo que correrán por cuenta de la alumna maestrante.

7.8. Presupuesto

Actividad	Recursos	Costo	Materiales	Costo	TOTAL
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador	Humanos	80	<ul style="list-style-type: none"> Material escritorio 	20	100
Aprobación de la propuesta por parte del Consejo Directivo	Humanos	-	<ul style="list-style-type: none"> Refrigerio Almuerzo 	20 30	50
Actividades del Objetivo específico 1	Humanos Capacitador	150	<ul style="list-style-type: none"> Material de escritorio Carpetas hojas esferos 	140	290

Objetivo específico 1									
Objetivo específico 2									
Objetivo específico 3									
Objetivo específico 4									

Leyenda:

Actividad central	
Act. De aplicación	
Actividad central	
Act. De aplicación	
Actividad central	
Act. De aplicación	
Actividad central	
Act. De aplicación	

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gálvez Luz Esther; Buele Mariana, (2010), *Guía didáctica, Proyecto de grado I*, Loja Ed. UTPL.
-
- Arana Ercilla Martha; Batista Tejada Nuris; (s.f) “*La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*”, Cuba. Publicado por la Organización de los estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.html> 19 de Julio de 2010.
- Arancibia C. Violeta, Herrera P. Paulina, y Strasser S. Katherine, (2008), “*Psicología de la Educación*” México Alfaomega Grupo Editor.
- Buele Mariana (2010), *Guía didáctica, Proyecto de grado II*, Loja Ed. UTPL.
- CASADO, J. (2000): “*El Directivo del Siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000 SA. España II Edición.
- Chiavenato Idalberto, (2007) “*Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*”, Octava edición México. Ed. Trillas.
- CORNEJO, Miguel (1999): “*El Arte de Dirigir*”. Ed. Paidós. México
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, (Actualizada a marzo de 2009), “*Legislación Educativa*” Tomo I, Quito, Ed. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, (Actualizada a marzo de 2009), “*Legislación Educativa*” Tomo II, Quito, Ed. Corporación de Estudios y Publicaciones,
- Correa Jaramillo Carlos; (2009), “*Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*”, Loja Ed. UTPL.
- DINEIB, (2007), “*Rediseño Curricular para la formación de profesores de Educación Básica Intercultural Bilingüe de Nivel Superior Tecnológico*”, Quito Ed. MONSALVE MORENO.
- FRIGERIO, George et. al. (1992): “*Las Instituciones Educativas*”. Editorial troquel. Buenos Aires-Argentina.

- Gago, Francisco (2006). *“La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educativo”*. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.
- Gento, Samuel (1998) *“Gestión y supervisión de centros educativos”*. EUNED. Madrid – España.
- García, Nidia y otros (2002). *“La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas”*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Guillén Parra Manuel, (2006) *“Ética en la organizaciones, construyendo confianza”*, Madrid Ed. PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Huber George, (2008), *“Toma de decisiones en la gerencia”*; México Ed. Trillas.
- Jovell, Albert, J. (2007). *“Liderazgo afectivo”*. Alienta Editorial. Planeta De Agostini Profesional y Formación S.L. Barcelona – España.
- Larrosa, Fausto y Carda, Rosa. (2007). *“La organización del centro educativo”*. Manual para maestros. 2da. Edición revisada. Editorial Club Universitario. España.
- Lepeley María Teresa; (2003), *“Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación”*, México Ed. Programas educativos S.A de V.C
- MARTINS, F. y Otros. (2009)Revista Electrónica Año. *“Actualidades Investigativas en Educación”*. Volumen 9 Número 2.
- Martín-Moreno, Q. (2006). *“Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores”*, El Centro Educativo Versátil, Madrid: Mc Graw-Hill.
- McMillan James y Schumacher Sally, (2005), *“Investigación Educativa”* Madrid Ed. PEARSON EDUCACIÓN S.A
- ME – DINEIB, (s/f) *“Manual de aplicación de los kukayo pedagógicos”*, Quito Ed. DINEIB.
- ME, *“Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 – 2015,”* Consejo Nacional de Educación, Primera versión resumida.
- MELINKOFF, Ramón (2001): *“Los Procesos Administrativos”*. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.

- Moreno C. Quintina, (2007), *“Organización y dirección de centros educativos innovadores, el centro educativo versátil”*, Madrid Ed. Mc Graw Hill.
- NUÑEZ, R. (2002): *“Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas”*. Tesis de Grado para optar el Título de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto- Venezuela.
- NUÑEZ, R. (2002): Revista Electrónica *“Actualidades Investigativas en Educación”*.
- ORDÓÑEZ, Manuel (1995): *“La Nueva Gestión de Recursos Humanos”*. Ed. Gestión 2000 S.A. España
- PASCUALI, A. (2003): *“Comprensión de la Comunicación Caracas”*. Editores Monte Ávila.
- ROBINSON, S. (2009): *“Comportamiento Organizacional”* Editorial Pearson Educación, México.
- RODRIGES, Carlos (1993): *“El Nuevo Escenario. La Cultura de la Calidad y la Productividad en las Empresas”*. Editorial Trillas. Segunda Edición. México.
- Ramírez, César (2004). *“La gestión administrativa en las instituciones educativas. Colección reflexión y análisis”*. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México D.F.
- Solano Falcón Pedro, (2009), *“Pedagogías innovadoras”*. Cañar Ed. DIPEIB-Cañar.
- Terry George; (1991), *“Principios de administración”*. México s/ed.
- TORRES, Mercedes (1998): *“Actualización de Directivos en Gestión Escolar”*. Segunda Edición. Madrid-España.
- VILLARREAL, E. (2005): *“La Efectividad de la Gestión Escolar”*. Revista Iberoamericana de Educación N 37 N° 2.
- VILLEGAS, francisco (2003): *“Descubre tu Liderazgo”*. Buenos Aires-Argentina.

9. ANEXOS Y/O APÉNDICES

9.1. Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativa:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal: ()
- b. Fisco misional: ()
- c. Municipal: ()
- d. Particular religioso: ()

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada

- Trimestre: ()
- b. Coordinación de área: ()
- c. Por grupos de trabajo: ()
- d. Trabajan individualmente: ()
- e. Otros (indique cuáles): ()

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución: ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución: ()
- c. El valor y el tiempo empleados en la institución: ()
- d. Otros ()

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

SI (____) NO (____)

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) Consejo Directivo ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI (____) NO (____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca

a)	Excelencia académica			
b)	El desarrollo profesional de los docentes			
c)	La capacitación continua de los docentes			
d)	Trabajo en equipo			
e)	Vivencia de valores institucionales y personales			
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a)	Son innatas.			
b)	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c)	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d)	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e)	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve.

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

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a)	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b)	De gestión (secretario), subdirector, comisión económica, etc.)			
c)	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d)	Técnica (departamentos, equipo			

	docente, etc.)			
e)	Otros (¿Cuáles?)			

11.El equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a)	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b)	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c)	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d)	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 15,16 debe ser respondida con términos sí o no

12.Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. (_____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (_____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

- c. (_____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (_____) mantener actualizada la metodología
- e. (_____) promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (_____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje.
- g. (_____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore e desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (_____) los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directo.
- i. (_____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (_____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si ()

No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Un reingeniería de procesos: (_____)
- b. Plan estratégico: (_____)
- c. Plan operativo Anual: (_____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros de consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

9.2. Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. profesor:

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU PROPA EXPERIENCIA PERSONAL**.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIEMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal: ()
 b. Fisco misional: ()
 c. Municipal: ()
 d. Particular laico: ()
 e. Particular religioso: ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativas, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, 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 cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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 director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme u poco integrado en la escuela y entre compañeros			

10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
14. los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.3. Anexo 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sigue la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACION, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- **CA** Si esta **COMPLEMENTAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión. Liderazgo y valores.
- **A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- **D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- **CD** Si esta **COMPLEMENTAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO:

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misiona: ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso :()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	COMPLE MTAME NTE DE ACUERD O	DE ACUERD O	EN DESACU ERDO	COMPLE MTAME NTE EN DESACU ERDO

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara la 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”, considerado 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, y la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La Ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

9.4. Anexo 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

La formación que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas del liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACION

9.5. Anexo 5



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR
DE LOJA**



Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor padre de familia, ruego encarecidamente contestar el siguiente cuestionario, el objetivo es conocer su relación con los miembros de la institución educativa.

Orden	DECLARACIONES	si	no
1.	El Director y los directivos han demostrado interés por mejora de la educación en sus hijos		
2.	Se siente comprometido y apoya las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo en beneficio de los estudiantes		
3.	Cree Ud. que los directivos realizan bien su tarea es decir realizan una buena gestión en el área académica, administrativa y financiera		
4.	Ha asistido puntualmente a reuniones convocadas por los directivos y docentes del plantel		

5.	Ha participado en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural juntamente con autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.		
6.	En el proceso de enseñanza aprendizaje cree usted que los valores constituye la parte principal de la formación integral del estudiante.		
7.	Está satisfecho con la educación que recibe su hijo en la escuela		
8.	Se preocupa Ud. como padre de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.		
9.	Considera Ud. que el número total de estudiantes por curso es excesivo		
10.	Demuestra interés por conocer cómo está el rendimiento de su hijo		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

9.6. Anexo 6

ESTABLECIMIENTO DONDE SE REALIZÓ EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



9.7. Anexo 7

CUERPO DOCENTE DE LA ESCUELA "UNESCO"

