



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y DISTANCIA

***“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA CARDENAL ESPELLMAN DE QUITO DURANTE  
EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011”***

Tesis de Grado previa a la obtención del título de  
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**AUTOR:**

Lcda. ALEJANDRA CRISTINA GARCÉS ALENCASTRO

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Álida Jara Reinoso

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 1 de octubre del 2011

**Mgs. Álida Jara Reinoso**

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Álida Jara Reinoso

**DIRECTORA DE TESIS**

## **ACTA DE CESION**

### **CESION DE DERECHOS**

Yo ALEJANDRA CRISTINA GARCÉS ALENCASTRO, 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”

Quito, octubre 1 del 2011

.....

Lcda. Alejandra Cristina Garcés Alencastro

C.I. 1715970321

## AUTORIA

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

f.....

**Nombre**

**CI.**

## DEDICATORIA

*“Estamos en el mundo para entre ayudarnos no para entre destruirnos.”* *Símón Rodríguez*

Esta frase nos invita a la reflexión, de que cada acto realizado debe ser pensado para, por y con los demás porque, solo teniendo la inspiración que da la humanidad podemos lograr grandes cosas.

En esta maravillosa oportunidad que me ha dado la vida de seguir caminando con paso firme para alcanzar no solo mayor profesionalismo, sino un crecimiento personal invaluable, quiero dedicarle este trabajo investigativo al Centro Infantil “LA TORTUGA SABIA”, ya que ha sido mi mejor y mayor reto y por el cual me embarque en esta incesante lucha por el perfeccionamiento, que se vea reflejado en cada una de las caras de los niños que se educan en el mismo y que toda recompensa se halle en la satisfacción del deber cumplido y el trabajo bien realizado.

Quisiera dedicarle de una manera muy especial todo este esfuerzo a mi hijo, Jorge Antonio que es el motor que me permite levantarme todos los días solo con el afán de construir con él y para él un mundo mejor.

Quiero terminar dedicándole este trabajo investigativo a todos los docentes que día a día se esfuerzan por realizar un trabajo profesional, responsable, ético y con un infinito amor, porque estamos firmemente convencidos de que los sabios se forman con amor.

## AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciéndole a Dios por poner en mi camino la maravillosa oportunidad de poder seguir profesionalizándome, y por brindarme salud, tiempo, y coraje para poder realizar esta investigación.

A mis padres que me apoyan constantemente en todos los pasos que doy en mi vida, convirtiéndose en la luz que ilumina mi camino y el amor que apacigua mi alma.

A la Universidad y sus docentes que me han preparado con conocimientos sólidos para enfrentarme a los nuevos retos profesionales que se me irán presentando a lo largo de mi vida profesional.

A la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” y su distinguido Rector Lcdo. José Pazmiño, por su atenta acogida a los requerimientos de esta investigación y su inmensa calidad humana que lo distinguió en todo momento.

A todos ellos, no me queda más que decirles muchas gracias y que Dios les bendiga.

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
CERTIFICACION.....	ii
ACTA DE SESION.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO ISNTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>12</b>
<b>2. INTRODUCCION.....</b>	<b>13</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Contexto.....	17
3.1. Participantes.....	20
Personal directivo por genero .....	20
Personal docente por edad.....	20
Personal docente por títulos académicos.....	21
Población estudiantil por genero.....	21
Población estudiantil por especialidad.....	22
3.2. Materiales e instrumentos.....	22
3.3. Método y procedimiento .....	24
<b>4. MARCO TEORICO.....</b>	<b>26</b>
4.1. La gestión: concepto, importancia, tipos.....	26
4.2. Liderazgo Educacional: concepto, tipos características de cada tipo...34	
4.3. Diferencia entre directivo y líder.....	45
4.4. Los valores y la educación. ....	54
<b>5. DIAGNOSTICO.....</b>	<b>66</b>
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	66



5.1.1. El manual de organización.....	66
5.1.2. El código de ética.....	69
5.1.3. El plan estratégico.....	71
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	71
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	72
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	77
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	78
5.2.1. Misión y Visión.....	78
5.2.2. El organigrama.....	78
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	79
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	79
5.3.1. Dimensión pedagógica y convivencia con valores.....	79
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	81
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	81
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	81
5.4. Análisis FODA.....	82
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	82
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	83
5.4.3. Matriz FODA .....	84
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSION DE ENCUESTA Y ENTREVISTA.....</b>	<b>88</b>
6.1. De los directivos.....	88
6.2. De los profesores.....	100
6.3. De los estudiantes.....	103
6.4. De los padres de familia.....	105
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>110</b>
<b>8. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>111</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>118</b>
<b>10. APENDICE.....</b>	<b>120</b>

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

<b>Tabla Nro. 1:</b> Personal Docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por sexo.....	20
<b>Tabla Nro. 2:</b> Personal Docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por edad.....	20
<b>Tabla Nro.3:</b> Personal Docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por título académico.....	21
<b>Tabla Nro.4:</b> Población Estudiantil de Tercero de Bachillerato de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” clasificado por sexo.....	21
<b>Tabla Nro.5:</b> Población Estudiantil de Tercero de Bachillerato de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” clasificado por sexo.....	22
<b>Tabla Nro.6:</b> Forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”.....	88
<b>Tabla Nro.7:</b> Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	88
<b>Tabla Nro.8:</b> Las tareas de los miembros de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” y el manual de normas.....	89
<b>Tabla Nro.9:</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	89
<b>Tabla Nro.10:</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos..	90
<b>Tabla Nro.11:</b> La administración y liderazgo de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” .....	90
<b>Tabla Nro.12:</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	92
<b>Tabla Nro. 13:</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”.....	93
<b>Tabla Nro.14:</b> Organismos que integran la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”.....	94
<b>Tabla Nro.15:</b> Actividades de Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores.....	95
<b>Tabla Nro.16:</b> Los departamentos didácticos y sus funciones.....	96
<b>Tabla Nro.17:</b> La gestión, pedagógica, diagnóstica y soluciones.....	98
<b>Tabla Nro.18:</b> Material de planificación Educativa.....	99
<b>Tabla Nro.19:</b> Resultados de la encuesta a docentes.....	100
<b>Tabla Nro.20:</b> Resultados de la encuesta a estudiantes.....	103

**Tabla Nro.21:** Resultados de la encuesta a padres de familia.....105

**Matriz 2 :** Resultados de la entrevista a directivos.....108

## 1. RESUMEN

La Unidad Educativa Salesiana “Cardenal Spellman” durante cincuenta años de existencia ha estado al servicio de la sociedad quiteña formando a niños, niñas y jóvenes en los principios cristianos y acorde a las corrientes pedagógicas de los tiempos, entregando a la sociedad ecuatoriana generaciones de bachilleres formados académica, cultural y deportivamente y en valores cristianos, logrando su inserción eficiente en el aparato productivo del país en el cual han vivenciado su principio formativo de “buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

En el transcurso de estas cinco décadas se han aplicado diversos modelos pedagógicos correlacionados al Sistema Preventivo de Don Bosco y según el avance de la ciencia y la tecnología en el contexto mundial, lo que ha implicado que, permanentemente, la Institución se preocupe por capacitar a su personal docente, administrativo y de apoyo con miras a constituirles en actores de los procesos de las innovaciones educativas y corresponsables de los proyectos aplicados.

La aplicación de los instrumentos de investigación en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” fue de una manera directa y activa gracias a la apertura de sus directivos para con nuestro proyecto de investigación. En lo que respecta a la observación directa, la permanencia de largo tiempos dentro de las instalaciones del plantel educativo permitió comprobar los diferentes procesos de gestión del liderazgo y valores que se iban dando cotidianamente.

La conclusión general de este trabajo investigativo es la excelencia académica que la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” ha logrado conseguir a lo largo de su vida institucional y la optima gestión del liderazgo y valores en su administración lo que le ha llevado a alcanzar la excelencia institucional.

Como propuesta general de sostenibilidad futura se puede acotar la actualización permanente en lo que respecta a la gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, así como también el mantenimiento oportuno de todas las actitudes, habilidades y destrezas que se han adquirido hasta el momento en el manejo de la institución.

## 2. INTRODUCCION

“Decía John Dewey que las aspiraciones educativas de una época manifiestan sus lagunas, sus fallas, sus incapacidades. Esta idea la podríamos aplicar a la actual efervescencia discursiva sobre la educación y los valores, la calidad educativa, o la gestión escolar.”(Bastos ,1986: 9)

Es un hecho repetidamente constatado que la sociedad actual evoluciona a un ritmo sin precedente, de forma más acentuada en el área científico-técnica, pero también en su cultura, en sus normas y valores, en su economía, en las formas organizativas que configuran sus instituciones, advirtiéndose la necesidad de preparar a los individuos que la constituyen para vivir y desarrollarse en un mundo en constante cambio.

Cada institución educativa es única por la diversidad, ya que no se manejan bajo objetivos determinantemente establecidos sino más bien sobre la libertad en el área organizativa de los directivos y en el área pedagógica de los profesores. En la actual sociedad del conocimiento los requerimientos de los centro educativos como organizaciones requieren de sistemas estructurales formales y no formales cada vez más flexibles y adaptativos que permitan su desarrollo dentro de la comunidad así como también el desarrollo de sus educandos.

En la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” no se han realizado investigaciones o intervenciones de este tipo, por lo cual este trabajo investigativo es el primero que se realizo en el área de la gestión del liderazgo y valores en la administración de la misma.

La Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, todavía se encuentra enmarcada en la educación tradicional pero con el pasar de los años ha ido evolucionando y respondiendo a las exigencias marcadas por la actual sociedad del conocimiento de una manera eficiente y eficaz, con lo que respecta a la gestión del liderazgo y valores en su administración es una temática que se está asumiendo paulatinamente por los cual nuestro aporte permitirá la concreción y agilización de este proceso.

En el caso concreto de los centros educativos en nuestro país, se puede notar que en especial la educación privada apunta a la versatilidad a través de la gestión

del liderazgo y valores en la administración de los mismos , tratando de realizar diseños curriculares diferenciados, aplicando metodología dirigida a la enseñanza individualizada y evaluación continua, realizando agrupamientos del alumnado más flexibles y enseñanza en equipo del profesorado, incrementado los recursos materiales para el aprendizaje, diversificando el espacio escolar , dando atención a la variabilidad de los ritmos escolares, fomentado disciplina basada en los niveles de convivencia social y de realización escolar, realizando la toma de decisiones institucionales colegiadas e incrementando las relación con el entorno. En lo que respeta a la educación pública se intenta intervenir en cada uno de estos parámetros pero el proceso es mucho más lento tanto por falta de recursos económicos como de recursos humanos especialistas en el área.

De ahí que el propósito de esta investigación es analizar el escenario de la gestión pedagógica reconociendo, como es obvio, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.

En este marco podemos asociar e incluir la calidad educativa como un elemento primordial de nuestro proyecto de investigación, porque no podemos hablar de gestión, liderazgo y valores en la administración de los centro educativos; sin hablar de calidad. Requerimos de una educación de calidad para construir el hombre nuevo y la sociedad alternativa.

“La calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. (Calero, 1994:43) Los significados que se le atribuyan a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace . El concepto de calidad, es referente de significados históricamente producidos y en ese sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales, ni absolutos: por tanto, tampoco es un concepto neutro. No es pensable una sola definición de calidad, dado que subyacen en ella las que se adopten acerca de sujeto, sociedad, vida y educación. Al dar por supuesto el concepto de calidad y solo operar con él, este aparece como si fuera neutro y universal. Sin embargo, la definición de calidad de la educación conlleva un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo

La importancia de este trabajo investigativo radica en la optimización de la calidad educativa, por medio de la apropiación de los conceptos de liderazgo y valores, para influir en todos los elementos de la gestión educativa como un condicionante fundamental en el desenvolvimiento eficiente y eficaz de todos los procesos que se desarrollan dentro del ámbito educativo, con el objetivo de aportar significativamente en el desarrollo de sociedades más profesionales, justas y sobre todo más humanas.

“En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director como de un maestro o profesor, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores” (Morales ,1996: 111). Se deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, tomando como base los fundamentos de la cultura nacional.

Considerando los tres elementos de la factibilidad que son las posibilidades metodológicas, políticas y económicas este proyecto de investigación es completamente factible ya que se cuenta con las metodologías concretas y necesarias para responder a las preguntas del investigador , nuestro proyecto de investigación cuenta con la aprobación y compromiso de la autoridad principal de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” para permitirnos y brindarnos toda la amplitud posible en cuanto a información requerida, como también en la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación. En cuanto a la posibilidad económica, nuestro proyecto de investigación cuento con los recursos económicos suficientes para su realización.

El objetivo general y los objetivos específicos que se enmarcan en este trabajo investigativo son:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y `presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar
- para reducir las dificultades.

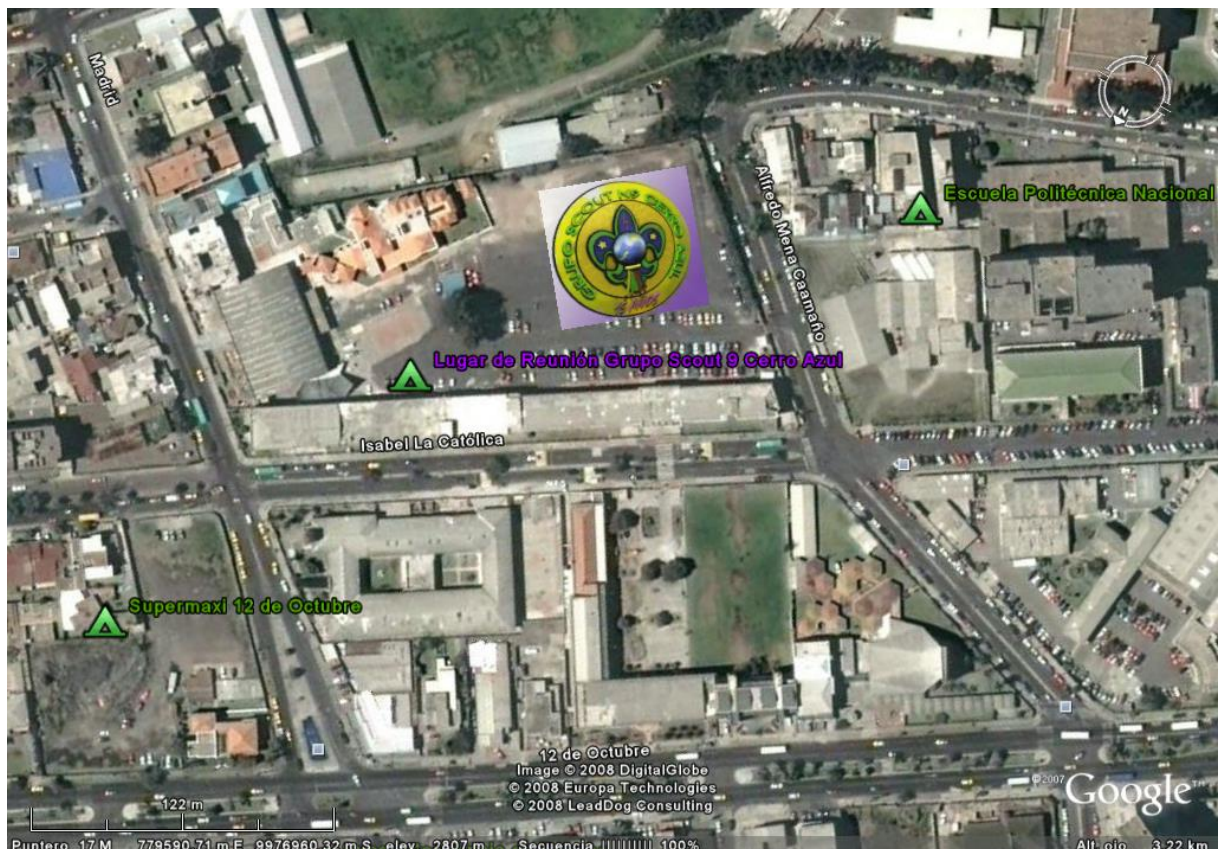
Con este tipo de iniciativas propendemos al mejoramiento de la calidad educativa en toda nuestra sociedad con el fin de ir marcando las pautas para un país cada día mejor.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Contexto

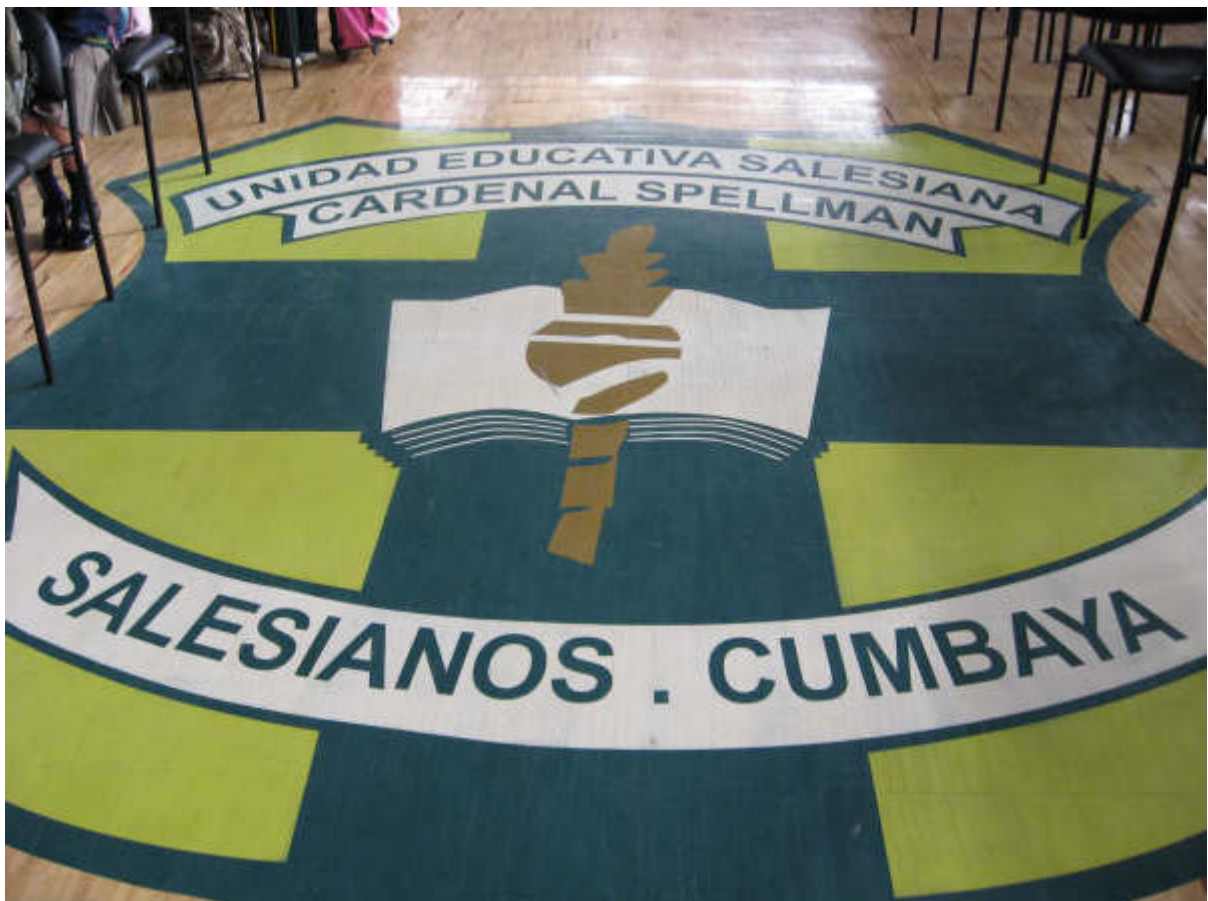
La unidad Educativa Salesiana “Cardenal Spellman” fue fundada el 1 de octubre de 1957, en el barrio la floresta de Quito, por el Obispo Salesiano Mons. Cándido Rada y patrocinada por el cardenal Francis Spellman, Arzobispo de Nueva York, y se inauguró con 238 estudiantes. En Octubre del 2000, se traslado a sus nuevas y modernas, instalaciones, ubicadas en Cumbayá, sector de san Patricio, iniciando, de manera gradual y progresiva, el proceso de coeducación, generando así una formación que tenga como norma el respeto a la individualidad personal y por finalidad un mejor crecimiento educativo dentro de una adecuada función relacional. Sus destinatarios son niños, niñas y jóvenes comprendidos entre las edades de 5 a18 años, provenientes de hogares con características que marca la sociedad actual.



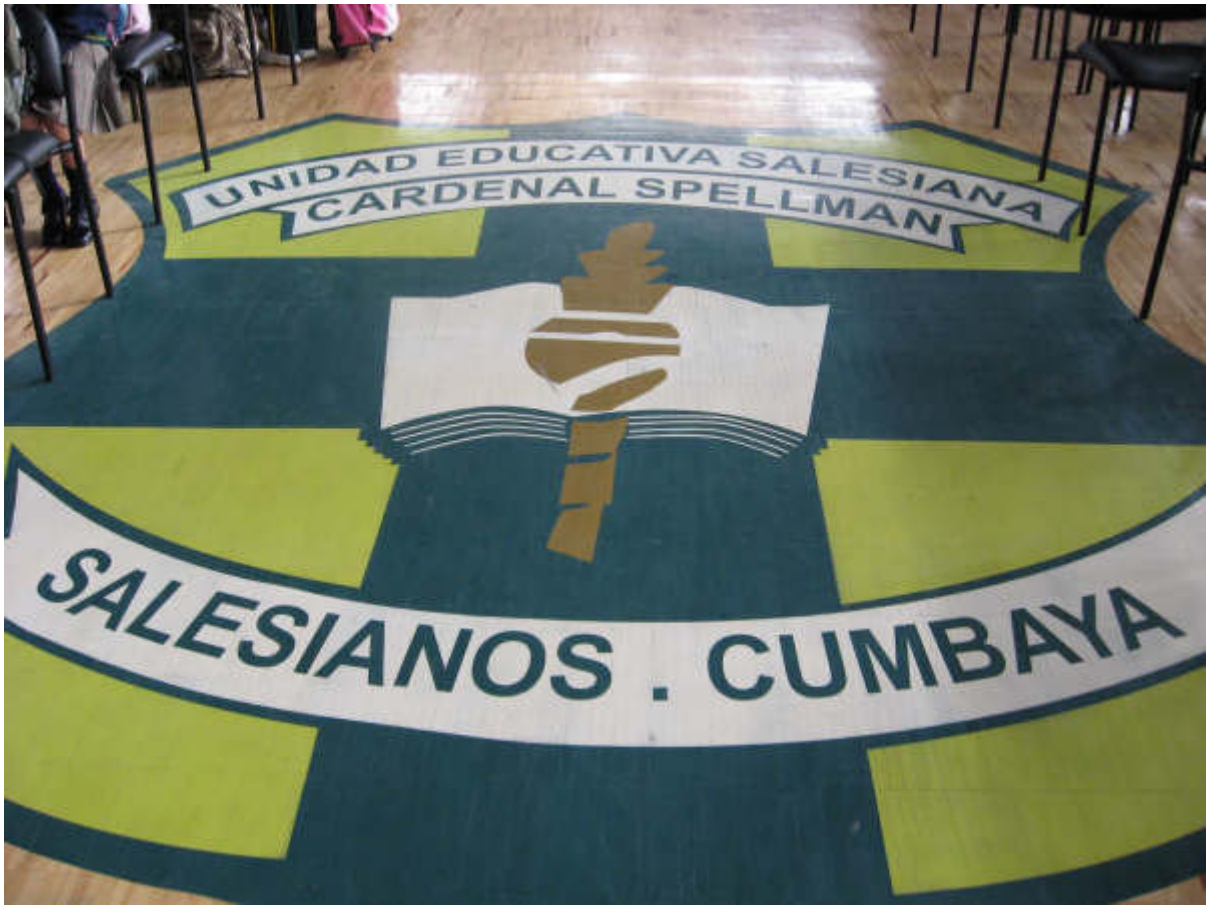
Desde su inicio la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se ha mantenido, como institución Salesiana, su inviolable propuesta de orientar a la formación del honesto ciudadano y buen cristiano, procurando la formación integral de la persona

sobre la base de un sistema de valores humanos, cristianos y salesianos, asumidos conscientemente y transmitidos vivencialmente desde la visión del Evangelio de Jesucristo y según el estilo pedagógico de Don Bosco, buscando siempre la excelencia, la significatividad y trascendencia del ser y obrar.

En la actualidad la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se encuentra localizada en la Parroquia Cumbaya, vía Lumbisi en el Sector de San Patricio. Su tipo de financiamiento es particular de modalidad presencial y en horario matutino. Su población estudiantil es mixto y comprende desde el primer año de educación básica hasta tercero de bachillerato. Sus instalaciones adecuadas y modernas se asientan en 2 hectáreas de terreno disponiendo del espacio físico necesario para poder desenvolver todas las actividades académicas, culturales, deportivas, sociales y administrativas que se requieran para el desenvolvimiento de su trabajo integral. El número total de alumnado es de 1665.







### 3.2. PARTICIPANTES

Los participantes son los miembros de la comunidad de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” divididos de la siguiente manera.

**Tabla Nro. 1**  
**Personal docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por género.**

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	73	65.17
Masculino	39	34.83
Total	112	100

FUENTE.- Secretaria Del Rectorado

ELABORACION: Carla Ochoa

En esta tabla podemos notar que la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” como en la totalidad de las instituciones educativas pluridocentes se encuentra un mayor número de docentes de sexo femenino.

**Tabla Nro. 2**  
**Personal docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por edad**

<b>EDAD</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Menores de 25 años		
26- 30 años	5	4.46
31- 35 años	7	6.25
36- 40 años	87	77.67
41- 45 años	2	1.78
Más de 50 años	11	9.82

FUENTE.- Secretaria del Rectorado

ELABORACION: Carla Ochoa

En cuanto a la edad se contemplan que las edades entre las que oscilan el mayor número de docentes de La Unidad Educativa “Cardenal Spellman” es de 36 a 40 años, contemplando un interesante equilibrio entre juventud y experiencia.

### Tabla Nro. 3

#### Personal docente de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por títulos académicos

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Licenciados (as) en Ciencias de la educación con diferentes especialidades.	112	100

FUENTE.- Secretaria del Rectorado

ELABORACION: Carla Ochoa

Este cuadro presenta que la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” cuenta con la totalidad de sus docentes con título académicos en el área de Educación dando fiel cumplimiento a lo establecido por el Ministerio de Educación del Ecuador.

### Tabla Nro. 4

#### Población estudiantil de TERCERO DE BACHILLERATO de La Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificado por género.

GENERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	33	32.35
Masculino	69	67.65
Total	102	100

FUENTE.- Secretaria del Rectorado

ELABORACION: Carla Ochoa

Este cuadro presenta la predominancia del sexo masculino en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, ya que en décadas pasadas el colegio era solamente de varones y se ha ido haciendo mixto paulatinamente y por eso encontramos estas características en la actualidad.

**Tabla Nro. 5****Población estudiantil de TERCERO DE BACHILLERATO DE la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, clasificada por especialidad**

<b>ESPECIALIDADES</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Ciencias	102	100

**FUENTE.-** Secretaria del Rectorado

**ELABORACION.-** Carla Ochoa

En lo que representa a la población estudiantil de Tercero de Bachillerato por especialidades se puede notar que las especialidades en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” porque a adaptado el bachillerato unificado implementado por el ministerio de educación.

### **3.3. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Los materiales que utilizamos en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se dividen en los de investigación y los medios tecnológicos con los cuales desarrollamos el proceso de investigación.

Los instrumentos de investigación que utilizamos son las encuestas, las entrevistas y la observación directa, planificada y aplicada con la finalidad de recoger información sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales.

La encuesta es una técnica que permite “el acopio de datos referentes a estados de opción” (Océano Practico, 2010), a asimismo la entrevista es una técnica que permite “Un encuentro convenido entre una o más personas para tratar de un asunto” (Océano Practico, 2010) con respecto a nuestra investigación la encuesta y la entrevista a directivos nos delimito la percepción de los mismos con respecto al trabajo en equipo, el clima organizacional, la administración y liderazgo de la Unidad Educativa. La aplicación de este instrumento fue de manera directa. El número de directivos encuestados y entrevistados fue 4.

La encuesta a docentes fue realizada de manera indirecta, a través de la colaboración de los directivos de la institución que consideraron oportuno realizarlo de esta manera para no entorpecer los procesos educativos que se desarrollan cotidianamente en el plantel, esta encuesta nos permitió delimitar las consideraciones de los docentes con respecto al rol del docente, el liderazgo, el trabajo en equipo, integración organizacional y valores institucionales. El número de docentes encuestados fue 20.

Con lo que respecta a la encuesta realizada a los estudiantes, fue un proceso que se realizó a través de sus dirigentes de curso, para que ellos sean los que den lectura y explicación de los diferentes ítems que componían el instrumento de investigación, este instrumento de investigación nos permitió clarificar el concepto que tiene los estudiantes con respecto a la comunicación interna y externa que brindan las autoridades, el liderazgo, la innovación, la motivación, la ética y los valores y los procesos de aprendizaje. El número de estudiantes encuestados fue 21 de tercer de bachillerato.

Tomando en cuenta que los padres de familia son una piedra angular en la educación de sus hijos, la encuesta nos permitió dilucidar la apreciación que los mismos tienen con respecto a la Unidad Educativa sobre la comunicación entre la institución y los padres de familia, la gestión, valores y liderazgo; las nuevas tecnologías, el ambiente institucional, el aprendizaje, la sociabilidad. El número de padres de familia encuestado fue 20.

El objetivo general de la aplicación de la encuesta en los diferentes grupos de personas de la Unidad Educativa "Cardenal Spellman" es tener un panorama más amplio con respecto a los elementos que interactúan en la gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo.

La observación es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. En este caso la aplicación de una observación directa y planificada nos permitió cumplir con el objetivo de constatar los diferentes procesos que se van dando cotidianamente en la Unidad Educativa "Cardenal Spellman" en cuanto a la gestión del liderazgo y valores.

Es necesario precisar cómo se maneja toda la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia del centro educativo seleccionado. En la organización de la información se hace necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista.

### **3.4. Método y procedimiento**

Los métodos de investigación que aplicaremos son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitará acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema de estudio.

En el proceso de investigación se requiere también del método analítico – sintético, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica a en el proceso de la verificación de la hipótesis.



El método hermenéutico, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilitara el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. GESTION EDUCATIVA

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. “Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones.” (Villavega, 1991: 76). La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

“Entre los rasgos diferenciadores de la transformación institucional, se encuentra la pérdida del monopolio de la escuela sobre la transmisión del conocimiento, la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, tales como las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, entre otros; la concepción de política curricular, basada en contenidos mínimos y fundamentales que deben ser contextualizados por los centros educativos.” (Alvarado, 1998: 62)

Este fenómeno, predominantemente, está marcado por el proceso de desconcentración y descentralización del sistema educativo, lo cual conlleva una multiplicación de las instancias con responsabilidades de ejecución en todos los niveles, lo que hace que la tarea de la gestión de los establecimientos, resulte extraordinariamente compleja. Estos cambios, a su vez, plantean un profundo desafío al sistema educativo en cuanto a desarrollar la capacidad de las unidades educativas, de procurar una educación útil, relevante y pertinente para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en las que están insertas.

#### 4.1.1. CONCEPTO

Nos parece oportuno empezar esta conceptualización de gestión educativa con la definición que nos ofrece El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, que presenta a la gestión “como la acción y efecto de administrar. “

La gestión se concibe como “el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones”. (Reyes, 1990: 37) Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. En el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: “La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.” (Alvarado, 1998: 47)

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

"Hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impasses de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población". Y agrega..."podemos hoy reafirmar de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada". (Atunes, 2000: 68)

La gestión escolar es "el 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 comunidad educativa". (Pérez – López, 1998: 29) El objetivo primordial de la Gestión Escolar es

centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

Así, el principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en torno a lo que, de aquí en adelante, llamaremos un esfuerzo de "Gestión Integral" de la educación.

#### **4.1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTION EDUCATIVA**

La realidad actual nos demanda respuestas cada vez más eficaces, contundentes y económicas en todos sus aspectos. (Tanto en recursos materiales, humanos y de tiempo). Esta necesidad hace que la respuesta optimice la intervención del observador buscando en el ser más profundo la creatividad humana.

A pesar de que existe un interés por generar procesos, definidos menos por la prescripción y más por acciones dirigidas a la comprensión y la reflexión por parte de los sujetos ante un mundo globalizado y cambiante, nos enfrentamos a distintas formas de resistencia tanto en docentes como en directivos.

Poder diseñar una cultura nueva, con una manera nueva de pensar viejos problemas y creando nuevos sistemas de creencias, nos puede aportar una multiplicidad inimaginable de respuestas. Esta posibilidad de transformar se inicia en el corazón y en la mente de quienes acompañan la transformación.

Si lo "que pasa" depende de infinitos sistemas ligados entre sí, cualquier modificación en una parte altera al resto creando un nuevo orden probable. "Se puede afirmar que la promoción de caminos alternativos es posible, que la intervención original del facilitador para la promoción de acciones e intervenciones, para crear resultados diferentes, deben incluir una alta cuota de originalidad." (Lowenthal, 1997: 150). Tarea muchas veces ardua y penosa, pero nunca imposible. Y es aquí donde la coherencia o incoherencia de lo humano se hace clara y evidente.

Si nos situamos en el campo organizacional, independientemente de sus fines (industriales, educativos, de salud, ideológicos, etc.), las experiencias muestran que las empresas exitosas son aquellas que aprovecharon las ventajas de la planeación. Las consideradas "exitosas" primero se concibieron como tales. El calificativo

obedece a cualidades de progreso: mantener un lugar relevante en relación con la competencia, contar internamente con modelos operativos orientados a cumplir con su finalidad, disponer de recursos económicos suficientes y, entre otras cosas, contar con recursos humanos también exitosos en fin todo lo que marca a la gestión en acción.

A pesar de que en las instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que se podrían volver retos para el cambio, son pocos los directivos preparados y dispuestos para éste.

Por lo anterior y si partiésemos del supuesto de que la docencia es una profesión compleja, igualmente complejo sería entonces concebir la tarea de un directivo cuya gestión se centra en la transformación hacia la mejora desde la propia estructura real del contexto educativo.

En ese contexto, “se intenta construir un profesionalismo docente y directivo con una práctica autoreflexiva, una insistencia en el trabajo en equipo a partir de una capacitación y profesionalización permanente.” (Calero, 1994: 75)

Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación. Pero la verdadera importancia de la gestión educativa es la posibilidad de traducir las necesidades sociales en retos transformadores.

El éxito o fracaso de una institución educativa es atribuido al manejo de su gerencia, ella provee el liderazgo para la acción del equipo de trabajo.

En relación a este punto “los asuntos relacionados con la gerencia son vitales para la implantación de estrategias incluyendo el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa ya existente, la revisión de planes de recompensa e incentivos, la reestructuración y reingeniería, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio y la vinculación de los gerentes con las estrategias.” (Hampton ,1987: 177)

“La gerencia es la forma o modalidad de administración de los recursos humanos y materiales de una organización, con eficiencia y eficacia, para enfocar

los recursos hacia “el logro de metas organizacionales”. (Jimenez, 1987: 35) Otros la definen como “el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización, el cual se configura como un patrón de comportamiento de la dirección, enfocada hacia el liderazgo efectivo para obtener los propósitos planteados.” (Lowenthal, 1997: 210)

En el caso de las instituciones educativas, va más allá de estos conceptos aceptados y formalizados puesto que la diversidad de valores, creencias e ideologías de los diversos grupos que integran la organización, hace complejo el hecho de establecer un enfoque único efectivo de gerencia, por lo que el compromiso del gerente educativo está en función del bien de la organización y más que una visión cerrada e individual de gerencia ve oportunidades de crecer en la organización en colectivo.

Es de considerar, la acotación que realizan autores como los descritos a continuación que reconocen que la enseñanza corre a cargo del enseñante como su originador; que según Lawrence y Lorsh (1973), pero que así mismo es una construcción conjunta como producto de los continuos y complejos intercambios con los alumnos y el contexto instruccional, institucional, cultural, y otros indicadores del comportamiento organizacional que a veces toman caminos, no necesariamente predefinidos en la planificación, para lo cual el gestor eficaz debe maniobrar en la consecución de la misma corrigiendo desviaciones a través de la evaluación constante de los procesos educativos para la consecución de los resultados deseados.” Claro está, estos objetivos no son posibles sin el aporte de los demás integrantes que las alimentan mediante dinámicas de grupos y al mismo tiempo, delinear el comportamiento organizacional.

Al tiempo que maneja el comportamiento organizacional, el gerente educativo traza las metas de la organización, éstas atienden a dos aspectos como la factibilidad y la asequibilidad, el primero se refiere a la exactitud y el segundo a los recursos, capacidades y destrezas como condición insustituible, para alcanzar el logro; sin embargo, estas por sí solas no producen el éxito, pues sin el conocimiento certero de las actividades necesarias y el factor humano como eje para alcanzar el logro, poco se puede hacer al respecto. Estos factores generan un proceso de toma de decisiones.

“El gerente como líder asume la existencia de problemas en todas y cada una de las alternativas; para lo cual modifica los acontecimientos mediante una matriz fortaleza – oportunidad – debilidades y amenazas (FODA) que le ofrece una visión amplia y clara de las alternativas a seleccionar. “ (Jaap, 2001: 85)

Asimismo considera la existencia de problemas imprevistos durante la planeación con su equipo de trabajo, lo que conlleva a efectuar cambios en las estrategias motivacionales las cuales deben basarse en creencias positivas y constructivas, tanto para él, sus compañeros de equipo y la institución que integra.

Así, una vez que los objetivos sean determinados por la organización, los medios serán presentados como planes que determinan el curso de la organización y ayudan a proveer una base sustentable para la obtención al logro.

#### **4.1.3. TIPOS DE GESTION EDUCATIVA**

##### **Gestión Directiva**

Con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

## **Gestión Pedagógica y Académica**

Como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

## **Gestión Administrativa y Financiera**

Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:



- ✎ La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- ✎ Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

### **Gestión de la Comunidad**

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- ✎ Contexto de la institución.
- ✎ El PEI.
- ✎ Proyectos transversales.
- ✎ Manual de convivencia.
- ✎ Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

## 4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

Los centros educativos no pueden permanecer al margen de los cambios y demandas de la sociedad actual, el profesorado también debe amoldarse y dedicar más tiempo a la actualización permanente, a la planificación, seguimiento y elaboración didáctica. En cuanto al desempeño del cargo directivo, sus funciones debe ser específicas (gestión, coordinación, comunicación e integración) y aunque la docencia esté incluida no debe ser la función más importante, ya que estoy de acuerdo en afirmar que los centros educativos actuales siguen necesitando la figura de un líder.

La apuesta por construir centros educativos autónomos basados en la participación plantea muchos requisitos (formación, implicación y responsabilización por parte de quienes tiene que llevarla a cabo) entre los cuales aparece la exigencia de actitudes coherentes con el modelo que se aspira por parte de las personas que lo forman, y muy especialmente de los directivos, dado el valor referencial que estos tienen para los miembros de la comunidad.

“Un director que parta de una concepción tecnocrática centrara su atención en aspectos técnicos y burocráticos, en la línea de velar por el cumplimiento de la normativa; un director que desee llevar a la realidad el modelo de escuela democrática basada en la participación y en la implicación de los diversos colectivos, en cambio debe partir necesariamente de unas percepciones, actitudes y valores personales que sean coherentes con ella.” (Martín y Moreno, 2007: 137)

El paso de modelos organizativos burocráticos a otros caracterizados por una mayor autonomía de sus miembros se encuentra inmerso en contradicciones, dado que a lado de una tendencia social imparable, tendiente a reivindicar mayores cuotas de autonomía se siguen dando actuaciones legislativas reguladoras que hacen que no se siga una línea de avance homogénea.

En el trabajo de creación de una cultura compartida basada en el establecimiento de vínculos consensuados entre los diversos miembros de la comunidad educativa parece que los directores están llamados a tener un papel crucial. El paso a un modelo organizativo basado en la participación supone que los directivos deben estar dispuestos a aceptar nuevos roles, nuevas funciones y

diversas exigencias para así lograr un cambio realmente consolidado en cuanto a la organización y dirección de centros educativos.

#### **4.2.1. CONCEPTO**

Puede decirse que “el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.” (Adair ,1990: 20). También Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas “el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).”(Bennis y Burt, 1985: 61)

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

“Liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.” (Kotter, 1999: 38)

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Sison (2004) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

“Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas." Guillen 2006 En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán. "Específicamente, se define liderazgo en administración como “el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.” (Reyes,1990:159)

Obsérvese como se distingue el liderazgo de otros procesos de administración. Se puede contemplar la planeación, la organización y el control como actividades interpersonales. Un administrador puede llevarlas a cabo por sí mismo en una oficina. Pero la dirección, o liderazgo, es diferente. El liderazgo tiene lugar no en aislamiento sino en interacción.

La fijación de metas cabría dentro de la planeación y no del liderazgo, puesto que ésta ocurre sólo con respecto a las metas prefijadas.

Es posible que lo único que la definición de liderazgo logre es hacer observar que existe, implicado en muchos patrones de la actividad de administración, un proceso de contactos y de comunicación con subordinados, para influir sobre ellos con el objeto de que realicen el trabajo.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

“El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. . El director es un líder que dirige líderes.” (Alvarado, 1998: 90)

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como

una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional por mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional; de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

### **La Credibilidad: La Base del Liderazgo Exitoso**

La clave al liderazgo exitoso tiene base en la credibilidad. “La credibilidad se define como tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero. La credibilidad es importante para cualquier líder ya que las personas están más dispuestas a seguir a alguien si pueden creer lo que esa persona dice y hace. Se debe recordar que hay una gran diferencia entre dirección y liderazgo.” (Kouzes, James y Posner 1993:59)

Hay seis disciplinas que son clave para obtener credibilidad:

1. Descubrirse a sí mismo
2. Apreciar a los constituyentes
3. Afirmar valores compartidos
4. Desarrollar capacidad
5. Servir un propósito
6. Sostener la esperanza

### **4.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO**

En la opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

## **FORMAS VARIAS DE AUTORIDAD**

### **Líder tradicional**

El líder 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.

### **Líder legítimo**

Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

### **Líder carismático**

El líder carismático es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

## **LIDERAZGO DESARROLLADOR**

De acuerdo con esta clasificación, existen varios tipos o 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.

### **Líder emprendedor**

Un líder emprendedor es aquel 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.

### **Líder liberal**

El líder liberal delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

### **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.

### **Líder audaz**

El líder audaz es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, es persuasivo, crítico y con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

## **SEGÚN LA FORMALIDAD EN SU ELECCION**

### **Liderazgo formal**

Es el líder preestablecido por la organización.

### **Liderazgo informal**

Es el líder emergente en el grupo.

## **SEGÚN LA RELACION ENTRE EL LIDER Y SUS SEGUIDORES**

### **Liderazgo dictador**

El líder dictador fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

### **Liderazgo autocrático**

El líder autocrático 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.

### **Liderazgo democrático**

El líder democrático 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.

### **Liderazgo paternalista**

El líder 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.

### **Liderazgo liberal (laissez faire)**

El líder liberal 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.

## **SEGÚN EL TIPO DE INFLUENCIA DEL LÍDER SOBRE SUS SUBORDINADOS**

### **Liderazgo transaccional**

En liderazgo transaccional los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

### **Liderazgo transformacional o carismático**

En el liderazgo transformacional el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y



convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

### **Liderazgo auténtico**

El líder auténtico es aquel 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.

### **Liderazgo lateral**

El 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.

### **Liderazgo en el trabajo**

En este tipo de liderazgo se evalúan dos características importantes en los directivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos.

### **4.2.3. CARACTERISTICAS**

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar

consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El líder educativo de tener la capacidad para:

### **COMBINAR EN SU GESTIÓN**

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.

El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

### **LOGRAR EN SU GESTIÓN**

La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se han establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas.

Entre ellos podemos mencionar:

El liderazgo es una rara habilidad.

Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.

Los líderes nacen, no se hacen.

No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

Los líderes son carismáticos.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

El líder empuja, manipula, manda.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellas, más

que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que es posible alcanzar el LIDERAZGO EDUCACIONAL y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base: tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Dimensiones de la tarea directiva:

Apoya al claustro en el ámbito curricular.

Involucra a la comunidad en la tarea.

Controla y evalúa el rendimiento.

Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.

Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

### 4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

“La diferencia principal radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.”(Jaap ,2001:101)

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por ningún miembro. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

JEFE	D	LÍDER
· Existe por la autoridad.	I	· Existe por la buena voluntad.
· Considera la autoridad un privilegio de mando.	F	· Considera la autoridad un privilegio de servicio.
· Inspira miedo.	E	· Inspira confianza.
· Sabe cómo se hacen las cosas.	R	· Enseña como hacer las cosas.
· Le dice a uno: ¡Vaya!.		· Le dice a uno: ¡Vayamos!.

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>
---	----------------------------	---

De tal manera, el gerente educativo debe crear la estructura de funciones y la división de trabajo, considerando el factor humano como eje central del proceso gerencial, siempre evaluando cualitativa y cuantitativamente la ejecución de los planes establecidos, y que a la vez, le sirvan de comparación para determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encausen la ejecución en línea con las normas establecidas para tal efecto.

Por su parte, (Chiavenato, 2007: 306) considera tres elementos: “primero el individuo cuyo comportamiento está influenciado por la conducta (percepción, actitud, personalidad y aprendizaje); segundo por el sistema personal (habilidades, experiencia, valores, metas, tensiones y ajustes al logro) y tercero por el desarrollo de la conducta hacia metas (motivación).”

En este sentido, es una combinación de factores que definen la organización como tal y encausan el futuro de la misma enmarcado en un marco de efectividad en el cual el gerente educativo integra y toma decisiones asertivas para la autentica creación de valores constantes en los individuos que dirige.

El gerente educativo, debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva, la motivación eso explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado, “la función de motivación del gerente incluye, por lo menos, cuatro componentes principales, liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo la cultura organizacional educativa.” (Borell, 2003: 178 )

Al respecto se puede decir, que el ser humano es un individuo por naturaleza social de tendencia grupal al menos para satisfacer parte de sus necesidades, cada individuo aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones; en el proceso pierde su individualidad adhiriéndose a los intereses grupales; mientras que sus necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones y metas organizacionales; en consecuencia, la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la sinergia que él genera, confiriendo más importancia a lo que dice un miembro del grupo que, a otros ajenos a este.

“El gerente educativo canaliza el proceso de búsqueda de información, su tratamiento, presentación y exposición de los resultados; todo esto amerita: orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de ello depende su éxito personal, del grupo que está dirigiendo y de la organización.” (Atunes, 2000 :186)

“El líder transformador motiva a los integrantes de una organización para que hagan más de lo que esperaban hacer originalmente, incrementando la apreciación del valor de las tareas de quienes las desempeñan, haciéndolos ir más allá de sus intereses personales para bien del equipo y la organización, elevando el nivel de necesidades a órdenes superiores”. (Martin Y Moreno, 2007: 54) De allí, que Alvarado (1998) sostiene que “además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de: administración, concepción del hombre e ideología de trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y adeptos comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.”

“El gerente debe poseer habilidades como relaciones humanas para trabajar en grupos e influir en el resto de sus miembros con dominio técnico y el conocimiento especializado en una determinada actividad y una visión global que le permita ver a la institución como un todo.” (Pérez López, 1998: 195)

“Las motivaciones se basan en necesidades ya sean conscientes o inconscientes, experimentadas o no, algunas de ellas son necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos: aire, agua, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden ser secundarias como la autoestima, estatus, asociación con los demás, afectos, la generosidad, la realización y la afirmación personal.” (Chiavenato, 2007: 194). Naturalmente, estas varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en diferentes individuos. Para los autores citados la motivación es un término genérico

que se emplea a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

A partir de este contexto de ideas, se desprende que todo gerente educativo debe poseer: calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino una toma de decisión enfocada a los diferentes puntos de vista de las personas de manera práctica y objetiva para la consecución de los objetivos organizacionales; sin ambigüedades que puedan ofrecer las diferentes tendencias individuales de los miembros de la institución educativa.

El crecimiento de una organización se sustenta en la habilidad motivadora de un gerente como líder en el manejo del comportamiento organizacional de las instituciones educativas pues, conoce las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la organización, en esta última prevé y corrige sus desviaciones en especial aquellas que no son compatibles con la institución. Durante el proceso se desarrollan habilidades y pericias, tanto a nivel personal como grupal que generan competitividad entre ellos.

El gerente educativo, nunca debe dejar de preguntarse ¿Es posible enriquecer un cargo para hacerlo más interesante?, ante esta interrogante debe renovar constantemente los intereses y necesidades del equipo de trabajo para evitar desembocar en la apatía y aburrimiento, de no hacerlo, asignarle un proyecto determinado lejos de una recompensa alentará al individuo a la pasividad y desconfianza; en tal sentido, ofrece retroalimentación precisa y oportuna a lo que les confiere una mayor confianza en el desempeño de su labor, lo que se traduce en libertad para enfocar su trabajo, motivación y sentido de titularidad de los resultados.

Por otra parte, para lograr cubrir las exigencias y necesidades de las instituciones en esta sociedad cambiante debe enfocar su desempeño hacia los cambios y las nuevas concepciones y el impacto que estas ocasionan, “la atención a las áreas de desarrollo de habilidades para dirigir, el análisis del trabajo gerencial en organizaciones complejas; las nuevas concepciones de la organización funcional, el interés por la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprescindible, en cualquiera de los casos, fija los criterios de excelencia para una ejecución perfecta, lo que implica un sentido de calidad y perfección; para ello, es



necesario evaluar los resultados en comparación con las metas previstas para obtener el grado de eficiencia del equipo de trabajo.” (Villegas, 1991: 234)

El gerente educativo no se aleja de las funciones de planificación, organización dirección y control. Al respecto Stoner y Freeman (1999) manifiestan que el rol del gerente persigue:

- **Búsqueda de información.**

Comprende el proceso de captura de la información pertinente para el logro de objetivos en la institución.

- **Procesamiento de datos.**

Consiste en transformar la información de datos palpables que sirvan a la toma de decisiones.

- **Presentación de información.**

Consiste en resumir la información de forma escrita a los fines institucionales.

- **Reuniones.**

Consiste en realizar encuentros con el personal o con otros empleados a los fines de la institución.

- **Toma de decisiones.**

Es el proceso de análisis de las alternativas existentes y la selección de la más ajustada para lograr los objetivos.

- **Negociación.**

Implica la acción de intercambio con fines de llegar a acuerdos negociados entre partes.

- **Actividades de comunicación.**

Consiste en la difusión de información con el consiguiente feed-back para retroalimentar la gestión.

De lo antes mencionado se desprende, que el proceso de captura de información por parte de las distintas instituciones educativas depende de los niveles

y/o modalidad en que se ubica su gerencia, diseñando los mecanismos de recolección y procesamiento más adecuados a sus necesidades y usuarios, la eficiencia entonces se fundamenta en la capacidad de respuesta a las necesidades de la organización y el entorno de manera bidireccional bajo la conducción de equipos multidisciplinarios que aseguren la efectividad de las actividades previstas, creando un entorno dinámico y a su vez más competitivo, por lo que se debe garantizar una comunicación fluida y efectiva en los diferentes niveles de la organización.

Así mismo, la integración de la organización y la visión compartida deben ser elementos determinantes que un gerente educativo debe tomar en cuenta para el desarrollo eficaz y eficiente de la organización, “desde el punto de vista de concepción integral del proceso de desarrollo gerencial, es indispensable considerar en primer lugar el análisis de la organización ya que a través de este se penetra en el estudio del ambiente con sus variantes, de contexto externo e interno modalidad en la concepción de estructuras organizacionales.” (Villegas, 1991: 200)

En tal sentido, la integración de la organización y todas sus variantes son parte fundamental y entre las funciones del gerente educativo debe estar la planificación de las estrategias dirigidas al logro de la integración de la organización como se menciono anteriormente, es clave para el desempeño eficaz del gerente educativo.

#### **4.3.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La importancia de la evaluación a directivos y docentes radica en que permite a los responsables de la gestión de los establecimientos demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y metas desafiantes, que permitan a las instituciones educativas desarrollar una educación de mayor calidad y equidad.

La evaluación como tal constituye un aspecto fundamental en la estrategia del mejoramiento de la calidad de la educación. Específicamente, el proceso de evaluación a directivos y docentes busca contribuir al mejoramiento de la labor de

los educadores, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia y la dirección educativa.

La evaluación de desempeño a directivos, docentes, alumnado y el curriculum promueve el mejoramiento individual y colectivo, lo que se refleja en los procesos de aula, en la gestión institucional y en el desarrollo de la comunidad, todo lo cual contribuye a tener una educación de calidad.

Este proceso más que imponer una dimensión de control en las escuelas, busca generar una oportunidad para la reflexión y desarrollo del liderazgo directivo al interior de las organizaciones educativas. Se espera que con ocasión de la Evaluación de Desempeño, los equipos directivos y técnico-pedagógicos realicen una reflexión profunda respecto al mejoramiento de la gestión escolar y desarrollen iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional orientados al mejoramiento de los logros educativos.

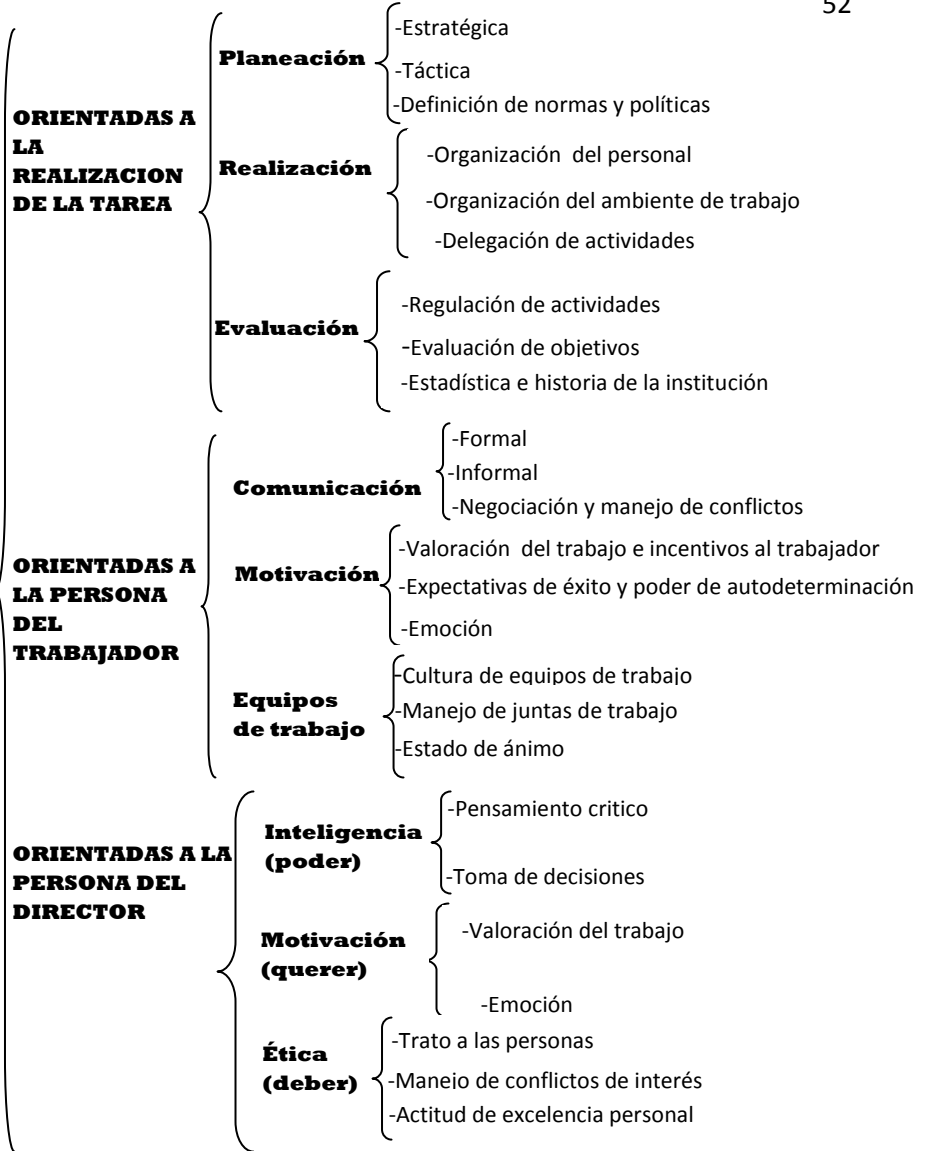
Si bien la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes dependen de múltiples factores individuales y de contexto, es innegable que los docentes y directivos juegan un papel fundamental en los procesos de enseñanza – aprendizaje que se dan en las instituciones educativas, ya sea desde la dirección de los establecimientos o desde la práctica pedagógica en las aulas. En otras palabras, el factor docente es esencial en cualquier modelo de calidad de la educación, por lo que evaluar a los directivos y docentes es una acción estratégica para la política educativa.

Nos ha parecido de vital importancia realizar un resumen de los que es la evaluación a los diferentes elementos de la educación manifestada por Valenzuela (2004) por lo cual lo presentamos en lo siguiente siguientes cuadros sinópticos que veremos a continuación.

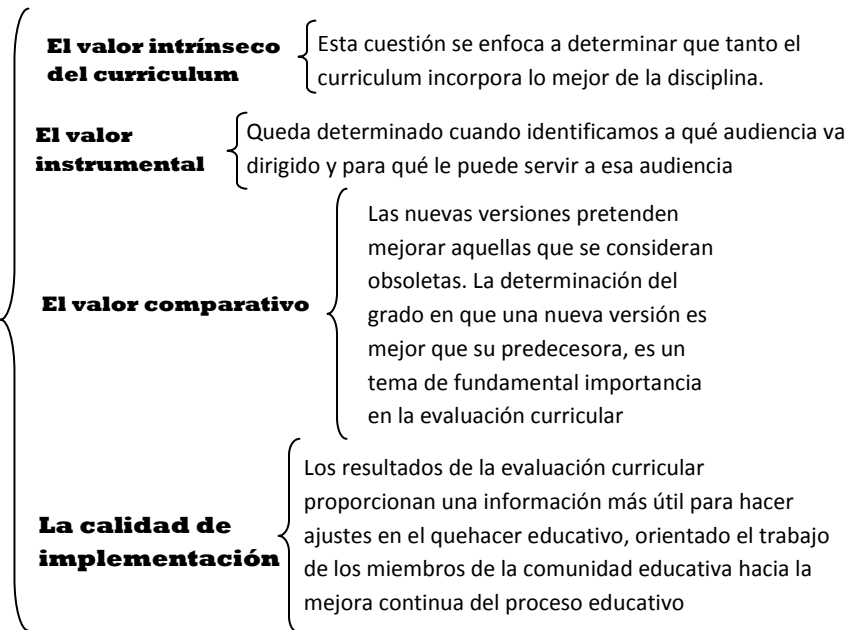
# AC-HAOCOM 20-00CH-40Z-AZC MD 00-HZM3MFM

## MCFCC-RRCC O<-HOCR-D OZEMPEMD

### HABILIDADES DE DIRECCION



Es un plan para alcanzar un conjunto de metas y objetivos en un proceso educativo. A través del curriculum, las instituciones educativas prevén las experiencias que vivirá el alumno dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje



# APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

## IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Describen la conducta que el alumno ejecutara al finalizar un ciclo de instruccion

- Generales** { Son aquellas conductas esperadas en el alumno al finalizar el curso
- Particulares** { Son aquellas conductas esperadas en el alumno al finalizar una unidad de un curso
- Específicos** { Son aquellas conductas esperadas en el alumno al término de una subunidad

## ELEMENTOS

- Persona a la que va dirigido el objetivo
- Conducta observable que realizará la persona
- Tema al que se refiere el objetivo
- Condición bajo la que se realizará la conducta
- Criterio de actuación para evaluar el logro del objetivo

## CLASIFICACION

- Dominio cognoscitivo** { Involucra objetivos relacionados con el conocimiento de la materia, así como el desarrollo de habilidades intelectuales
- Dominio afectivo** { Involucra objetivos relacionados con intereses, actitudes y valores de las personas
- Dominio Psicomotriz** { Involucra objetivos relacionados con habilidades motrices.

## CONSTRUCCION DE TABLAS DE ESPECIFICACIONES

Es una matriz cuya aplicación principal es el diseño de instrumentos de medición.

{ Su función es guiar al evaluador en los aspectos de cantidad y tipos de reactivos por considerar en un test, con base en los objetivos de aprendizaje previamente definidos

## DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

{ Un test es un instrumento diseñado para medir una muestra de conducta. Puede obtener un valor numérico del grado en el que el alumno conoce un tema determinado, tiene la habilidad para desempeñar una cierta actividad o posee alguna otra característica

### De selección

{ Requiere que los alumnos seleccionen una respuesta para una pregunta específica

### De producción

{ Requiere que los alumnos produzcan una respuesta para una pregunta específica.

## ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE MEDICION

{ De las distintas formas de determinar la confiabilidad y validez de un instrumento, hay una que es fundamental para el caso de la evaluación del aprendizaje: *la validez de contenido*

- La determinación del índice de dificultad de los reactivos
- La determinación del índice de discriminación de los reactivos

## ESTABLECIMIENTO DE UN JUICIO DE VALOR

{ El evaluador debe ubicar los resultados del test dentro del contexto observable en la institución en general, en la forma en que los objetivos de aprendizaje se han definido y en la naturaleza misma del test aplicado

# DESEMPEÑO DE LOS ALUMNOS

## MODALIDADES

### Autoevaluación

{ Consiste en que los profesores hagan juicios sobre sus propios procesos de enseñanza

### Observación en el salón de clase

{ Consiste en que algunos observadores estén presentes en el salón de clase cuando el profesor imparta su asignatura. El proceso de observación requiere establecer un clima apropiado para la evaluación, diseñar sistemas de observación y registro; y capacitar adecuadamente a los observadores

### Entrevista a profesores

{ Consiste en que una o varias personas entrevistan a un profesor haciendo preguntas sobre la materia que imparte y observando la forma en que la imparte en un escenario ad hoc para el proceso de evaluación

### Desempeño académico de los alumnos

{ Consiste en evaluar al profesor en términos de la evaluación del desempeño académico de los alumnos

### Portafolios

{ Consiste en coleccionar diversos datos y documentos que permitan evaluar, más que los productos de la enseñanza, sus procesos

### Encuesta de opinión a los alumnos

{ Consiste en solicitar a un grupo de alumnos que evalúen el desempeño de su profesor

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACION

A través de la historia ha resultado una constante preocupación para el hombre, la gestión de proyectos educativos que garanticen la transmisión a las nuevas generaciones de los valores y los saberes atesorados por la humanidad.

La relación existente entre valores y el comportamiento humano es de contribución; ya que la ética, contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano. El comportamiento humano es entendido desde la ética como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere de un renovado esfuerzo. Los valores en sentido ético, es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana.

### 4.4.1. CONCEPTO DE VALOR

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

“Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale.”(Bastos y González, 1986: 57)

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

“Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.” (Chavaria, 2004:34)

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

#### 4.4.2. CLASES

“Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.” (Chavarría, 2004: 41)

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

“Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.” (Guillen, 2006: 124)

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

#### 4.4.3. CARACTERISTICAS

“La finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.” (Gillen, 2006: 270)

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

##### **Necesidades primarias**

Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.

### **Valores económicos**

El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.

### **Necesidades de seguridad**

Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.

### **Necesidades sociales.**

Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)

### **Necesidades de autorrealización**

Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- **Independientes e inmutables**

Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

- **Absolutos**

Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

- **Inagotables**

No existe ninguna persona que agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.



- **Objetivos**

Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

- **Subjetivos**

Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses. La escuela es una organización específicamente educativa

#### **4.4.4. LOS VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Dentro del análisis de la organización como ciencia, con unas características propias, creemos que es bastante lógico enmarcar a la escuela como organización, aunque reconocemos que la organización de centros educativos puede considerarse desde posturas empresariales como parásito organizativo, por su tendencia a tomar prestadas teorías y prácticas de otras ciencias, aunque es obvio que las organizaciones educativas no son sino un tipo específico de organización.

Parece bastante lógico, pues, que, si organización es una “unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas” (Hampton,1987:135), la escuela se enmarque en las organizaciones sociales en general. La escuela tiene unos fines o metas claramente determinados por la sociedad que le encomienda la educación de sus hijos. Los hacen explícitos todos los decretos que regulan la vida escolar de cada pueblo o nación. Por otra parte la escuela posee los elementos constituyentes de una organización:

- Está formada por individuos: alumnos, profesores, administrativos, etc. Se habla de comunidad educativa.
- Orientada hacia fines y objetivos: desde los comunes instructivos a otros de tipo religioso, o ideológico.
- Posee funciones diferentes que le asigna la sociedad en la que está enmarcada o el grupo social que la creó.
- Coordinación racional intencionada, que ha llegado a un alto grado de complejidad y jerarquización.

- Continuidad en el tiempo; desde los primeros documentos escritos hay referencias de la escuela y son producto de ella. Es quizá la escuela la organización formal más primitiva.

Pero además, las escuelas tienen otras características específicas que las hacen diferenciarse de los demás tipos de organizaciones. Muchas de esas características vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen. Así, por ejemplo Gairín señala entre ellas:

- Indefinición de metas, por la variedad de ellas y la falta de priorización
- Naturaleza de las metas, difícilmente categorizables y complejas, por los valores que subyacen y el poco interés por innovar e investigar.
- Señalamos, recogido de Dalin, su naturaleza “doméstica” y su “profesionalismo”.
- Ambigüedad de las tecnologías, al depender sus actividades de circunstancias derivadas de la particularidad individual.
- Falta de preparación técnica, derivada de su complejidad y de la imposibilidad de tener un modelo único de profesor, por lo tanto de no poder caracterizar sus actuaciones, que hacen que se mueva en la ambigüedad y con mucha flexibilidad.
- Debilidad del sistema, derivada de las propuestas de Weick, y Meyer y Rowan entre otros, que contraponen estructuras y metas estableciendo relaciones sutiles, no necesariamente estables, entre los componentes del sistema.
- Vulnerabilidad o debilidad, debida tanto a factores externos como internos, por su carácter abierto ya que recibe los impulsos y la cultura de la realidad social o económica en la que se inserta.

Entre las características que definen las escuelas como organizaciones diferenciadas, hemos de notar también las que han ido elaborándose a través del tiempo y las que se le han adquirido en la última etapa, como organizaciones específicas:

- Funciones de guarda y custodia de los alumnos desde edades muy tempranas hasta la adultez.
- Funciones instructivas, ya que en los centros los alumnos aprenden los saberes necesarios para su vida adulta.

- Funciones formativas, para que los alumnos desarrollen sus potencialidades personales de forma aceptables socialmente.
- Funciones socializadoras, ya que como grupo secundario la escuela integra a los componentes de la sociedad en los grupos.
- Funciones acreditadoras y legitimadoras de los conocimientos adquiridos.
- Desarrollo de su propio aprendizaje como organización, integrando sus tradiciones y valores con las nuevas propuestas y necesidades.
- Colaboración con la comunidad en la que se inserta el centro para poder responder a las necesidades y expectativas que le vayan llegando.
- Generadoras de valor añadido en las personas y en el entorno en el que se insertan.
- Posibilidad de múltiples formas y modelos de escuela, en función de las necesidades a las que respondan.

Además de esas características señaladas, que convierten a los centros docentes en organizaciones de un gran nivel de complejidad, pero que miran básicamente hacia fuera, los centros muestran una serie de relaciones internas y externas de tipo conflictivo:

- Los centros educativos tiene restricciones ambientales múltiples y conflictivas de tipo muchas veces contradictoria. Así mientras se pregona la autonomía de los centros educativos se les regulan hasta las cuestiones más mínimas. En otros casos es la presión ambiental la que impide determinados desarrollos. Aunque, , las organizaciones cabildan para obtener ventajas, la realidad es que la administración se impone a los centros a través de la normativa.
- Los centros tienen multiplicidad de metas conflictivas entre sí; desde la autonomía a la admisión, la promoción y la evaluación de los alumnos en función de diversos criterios, a veces contradictorios, por ejemplo: evaluación suficiente o satisfactoria; en función del rendimiento objetivo o del progreso habido, en función de la eficacia o de la calidad.
- Los centros tienen grupos de interés internos y externos múltiples y conflictivos,. Los grupos de profesores que apoyan a la dirección, los que se oponen porque la desean, los que no quiere involucrarse.
- Los tiempos escolares son difíciles y conflictivos. Quizá no haya tema más tratado en el nivel social que el calendario y horarios escolares. La sociedad, la política, los profesores los padres tienen concepciones bien diferentes sobre lo que deben ser

los tiempos escolares. Las discrepancias entre centros, y entre autonomías por este tema levantan ampollas y difieren significativamente.

- La balcanización, de la que se hablaba hace algunos años, por los enfrentamientos internos, a veces de tipo ideológico, pero las más de las veces de tipo puramente personal, emocional y afectivo. No es que esta dimensión haya desaparecido, pero la cultura del trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje gozan hoy de mayor predicamento que esta última acepción.

“El objeto de la Organización escolar sería la optimización de los procesos finales, estructurales y relacionales de las organizaciones orientados a una tarea de aprendizaje, innovación, cambio y mejora en las organizaciones educativas.” (Lawrence y Lorsh, 1973:103).

La cultura organizacional está influenciada por el clima organizacional y a su vez, por el comportamiento que se produce en una cerrada simbiosis que poco permite ver cuando empieza una y termina la otra; sin embargo, es posible determinar algunos aspectos que la caracterizan. “la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo; condiciona permanentemente el pensamiento y comportamiento de los grupos de personas.” (Chiavenato, 2000: 401)

Esta cultura es susceptible a modificaciones y cambios, su acepción crea el comportamiento futuro de la organización; sin embargo, no basta con cambiar el comportamiento sino también el de la organización entera. Al respecto, las instituciones educativas poseen una concepción fundamentada en valores o elementos tales como ideológicos, rituales, actitudinales e institucionales. Éstos cuando son compartidos facilitan la delegación, dan eficiencia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la institución.

Los graves problemas que acusa la educación han generado en el debate educativo, la necesidad de afrontarlos, entre otras, desde la perspectiva del mejoramiento de las condiciones de gestión y gerencia institucional. En tal contexto, se han desarrollado diversas propuestas que apuntan a fortalecer la gestión escolar, a través del diseño y aplicación de proyectos educativos institucionales.

En el contexto de lo señalado, consideramos que tanto los procesos curriculares en aula como las vivencias cotidianas al interior de una institución, deben articularse para lograr una educación en práctica de valores, más allá de la mera reflexión discursiva y generalizada sobre su importancia. Dicha articulación requiere, sobre todo, repensar la institución educativa. El diseño y puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional fundado en valores es una herramienta idónea para repensar y cambiar la institución.

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

“La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.” (Lorgia, Cantú, Ruiz, 2004: 170)

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también porqué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Tamaño propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

“el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en

las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.” (Valenzuela, 2004:88).

Al respecto se entiende que toda organización educativa crea su propia cultura, costumbre y usos adaptándola a un sistema formal: normas y valores y otro informal conformado por la reinterpretación del anterior por cada individuo, procesos de trabajo, distribución física, modalidades de comunicación, disputas internas y externas de los tipos de personas que la institución atrae y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema formal como tal; por lo que, el gerente educativo deberá estar en capacidad de prever las posibles situaciones de los principales escenarios y valores que se viven en la institución educativa en un momento determinado

En tal sentido, “el clima laboral es un indicador del clima organizacional para el gerente educativo, este muchas veces es perceptible en otras, el gerente debe emplear herramientas de medición, análisis e interpretación del comportamiento de los individuos que constituyen una organización, lo que le permite mediar entre el sistema de la organización mediante la aplicación de estrategias motivacionales que se traduzcan en mayor receptividad, optimismo, productividad y satisfacción.” (Borell, 2003: 244)

En tal sentido, se inserta necesariamente en esta investigación el concepto de profesionalidad docente para incorporar en él la cultura emergente de investigación sobre docencia efectiva, con la integración de los conceptos científicos, didácticos y la aplicación del conocimiento pedagógico a nuevas situaciones académicas que demandan una gerencia en situaciones académicas o a la gestión de estrategias organizativas en los servicios prestados a la comunidad educativa desde la promoción de actividades culturales, el despliegue de políticas directivas planes y proyectos educativos que convierten a un docente en un profesional experto, como búsqueda de la excelencia.

En este sentido el dominio profesional de competencias es apremiante en el entorno cambiante en el que nos encontramos que la diferencia es que los expertos son profesores excelentes, pero los profesores excelentes no son necesariamente expertos, dado que la gestión de la mejora para la excelencia docente tiene presente

factores de perfeccionamiento que son la recurrencia a las nuevas tecnologías y a las apariciones de otros agentes y parajes que hipotéticamente influyen en el éxito.

En este orden de ideas considerar, el proceso tecnológico en el ámbito educativo es otro factor apremiante por lo que se considera pertinente abordar, el mismo está cambiando nuestra manera de pensar, gestionar y relacionarnos con los demás; allí la importancia de nutrir la transformación gerencial como dinámica de evolución al cambio organizacional.

“El cambio y desarrollo tecnológico es continuo y natural en los sistemas, por lo que se requiere de la transformación tanto de la estructura como de las funciones gerenciales de las instituciones educativas, esto incluye cambio de la mentalidad individual y colectiva de sus integrantes.” (Cabrero, 2006 118). El entorno es la matriz del desarrollo, sus cambios constantes promueven la adaptación; de este modo, ningún sistema humano es capaz de evitar un proceso continuo de transformación, el cual permite su supervivencia, en tanto se produzca en forma oportuna.

En ocasiones los procesos transformativos son visibles y paulatinos, otros en cambio son provocados repentinamente o forzosamente; en tal sentido, la mutabilidad del entorno es continua e inevitable, en el contexto temporal y espacial dentro del cual vivimos y analizamos nuestras instituciones y experiencias del mundo; es por ello que el gerente educativo debe saber distinguir entre las transformaciones necesarias y creativas por una parte y aquellas innecesarias, sin valor duradero.

“El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas externas, del medio ambiente representadas por: nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, nuevas oportunidades y limitaciones del ambiente económico, político, legal y social; mientras que las internas son productos de la necesidad del cambio estructural y de comportamientos generadas por la tensión organizacional, de actividades, interacciones, sentimientos o resultado de desempeños en el trabajo.” (Chiavenato, 2000: 53)

El cambio organizacional es la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento organizacional, al entrar en este proceso evolutivo las instituciones educativas modifican su arquitectura, partiendo de un análisis externo (entorno) y del

análisis interno (de la institución), lo que define las estrategias y modelos de cambio a seguir.

Al respecto, se entiende que los procesos de cambio son difíciles de manejar debido a la intervención del elemento humano, cuya complejidad requiere de una metodología flexible que se adecue a enfrentar obstáculos, sean estructurales, de personas, tecnología, de valores y creencias de las instituciones educativas; de allí el gran reto del actual gerente educativo, resaltar el cambio como una oportunidad para reflexionar y tomar decisiones trascendentales para evolucionar hacia el futuro, para lo mejor del colectivo que dirige, lo que amerita prestar atención hacia los procesos y actividades que deben ser optimizados.

Es por ello, que la gerencia educativa debe saber identificar el capital humano con que cuenta, un buen comportamiento organizacional depende de cómo: se gerencia el factor humano en la organización, están integrado los miembros que la forman, su identificación con la institución, crecimiento personal y profesional, la creatividad, la productividad y pertinencia, y así como también los aspectos por demás importantes en el manejo de la motivación del equipo de trabajo.

La calidad de la educación está íntimamente relacionada con la capacidad de una institución para tomar decisiones en función de indicadores y resultados. Es muy común observar deficiencias en la enseñanza que no son enfrentadas por la carencia de estrategias de rendición de cuentas, entre otras. Desde esta perspectiva, un proyecto educativo que encamina a una institución a rendir cuentas y tomar decisiones de acuerdo a los resultados académicos y formativos que logra, constituye un mecanismo de fortalecimiento de la calidad de la educación, por cuanto, transparenta sus potencialidades y limitaciones.

Mejorar la calidad de la educación requiere de la capacidad de una institución educativa para generar condiciones que articulen la estructura, administración y organización a los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en valores. Calidad de la educación es, por tanto, un aspecto consustancial de la formación en valores.

A partir de lo señalado, entendemos la formación en valores como aprender a convivir y reconocerse a sí mismo y al "otro" como portador derechos y responsabilidades y a interiorizar la importancia del cumplimiento de la norma como



reguladora de la vida democrática. Tal aprendizaje es la construcción individual y social de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano.

La diversidad de pensamientos, genera la necesidad de gerentes educativos pensadores más orientados al logro de resultados, los cuales deben poseer una fuerte motivación, que les induce a enfrentar con cierta seguridad negociaciones difíciles y asumir riesgos calculados, un negociador sin motivación pierde poder y tiene un alto porcentaje de posibilidades de conseguir un acuerdo donde pierde mucho más de lo que gana es por ello que el afán por el triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo construye la experticia para manejar los valores, creencias e ideologías de los grupos que integran la organización, por lo que, el compromiso del gerente educativo está en función de la organización y de la institución.

## **5. DIAGNOSTICO**

El diagnóstico situacional de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”, se realizó en base a la revisión de todos los documentos institucionales que marcan el desenvolvimiento, técnico, académico y administrativo del plantel.

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

#### **5.1.1. El Manual de Organización.**

En este caso no tenemos un manual de organización sino un manual de funciones que está integrado por los siguientes lineamientos.

Justificación

Objetivos

Generalidades

Duración: los docentes y trabajadores duraran en sus funciones el tiempo que se haya convenido en el contrato de trabajo y de acuerdo con la evaluación de su desempeño.

Jornada de trabajo Aérea administrativa de 7:45 s 16:00 hs y en el área académica de 7:45hs a 16:00hs.

#### **DESCRIPCION DEE PUESTOS PARA EL PERSONAL**

1. Director General
2. Rector:
3. Vicerrectores, Coordinador (a) académico de Edu. Básica y de Bachillerato.
4. Inspector General
5. Inspectores de sección

6. Psicólogo Educativo (a)
7. Trabajador (a) Social
8. Personal Docente
  - a. Coordinadores de departamento
  - b. Miembros de comisiones Permanentes
  - c. Jefe de área
  - d. Catequista
  - e. Tutor.
  - f. Profesor asignatura
  - g. Auxiliar de laboratorio
  - h. Entrenador deportivo
  - i. Coordinadores pastoral
  - j. Coordinador de deportes

#### AREA ADMINISTRATIVA

1. Ecónomo o Administrador General
2. Contador general
3. Colector
4. Secretaria
  - a. General
  - b. De de Secciones
  - c. Del Director General
  - d. Del Rectorado.
5. Proveedora
6. Auxiliar de almacén

7. Analista programador
8. Recepcionista
9. Enfermero (a)
10. Bibliotecario (a)
11. Personal de apoyo.
  - a. De mantenimiento, ornato – aseo
  - b. Chofer
  - c. Vigilante

## LINEAMIENTOS GENERALES DE CADA CARGO

Objetivos de Cargo

Descripción del Cargo

Descripción de funciones

Deberes, tareas o actividades diarias

Deberes, tareas o actividades periódicas

Deberes, tareas o actividades ocasionales

Rendición de cuentas

Supervisión recibida

Cargos que supervisa

Cargo al que reporta

Responsabilidades económicas

Relaciones internas.

Relaciones externas.

Responsabilidad en el manejo de la información

Formación académica

## Competencias profesionales

En cuanto al manual de funciones, La Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se puede considerar que está óptimamente estructurado y que permite ir marcando efectivamente el desenvolvimiento organizativo. En lo que respecta al liderazgo el manual de funciones se limita a indicar con detalle la función de cada personal que labora en la institución. Los valores se ven inmersos en las competencias profesionales que se exigen, entre ellas podemos citar:

- Capacidad de buenas relaciones y solución de conflictos
- identificación con las finalidades de la educación salesiana y el sistema preventivo.
- Empatía y amabilidad con los miembros de la unidad educativa salesiana Cardenal Spellman
- Criterios salesianos acerca de la disciplina y asistencia
- Preparación psicopedagógica
- Reconocidos méritos morales
- Capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo

(Unidad Educativa “Cardenal Spellman”. Manual de Funciones. 2010-2012)

### 5.1.2. El Código de Ética

Es un manual que norma las relaciones humanas y las intencionalidades en la formación holística de los aprendientes. Este documento se espeja en el Código de Convivencia del Ministerio de Educación y es la aplicación a la Institución. Su propósito es orientar a los educadores en los valores humanos y espirituales para que la niñez y juventud se inserten adecuadamente en la familia y en la sociedad.

La Unidad Educativa “Cardenal Spellman” en su manual de convivencia tiene las siguientes directrices:

- Presentación

#### 1. Introducción

## 2. Análisis de la situación

### 2.1. Tendencias positivas

### 2.2. Tendencia negativas

## 3. Principios

### 3.1. Educación en la Persona.

### 3.2. Educación en la Fe.

### 3.3. Formación al amor y a la sexualidad.

### 3.4. Opción por los pobres

### 3.5. Familiaridad.

### 3.6. Ciudadanía

### 3.7. Inclusión

### 3.8. Interculturalidad

### 3.9. Preventividad

### 3.10 .Corresponsabilidad

### 3.11. Libertad y responsabilidad

### 3.12. Educación en y para el trabajo

## 4. Sistema de valores

## 5. Compromisos asumidos

### 5.1. Compromisos de la CEPS

### 5.2. Compromisos asumidos por los actores sociales

## 6. Consejo Escolar de Veeduría

### 6.1. Identidad

### 6.2. Rol específico

### 6.3. Integrantes

#### 6.4. Designación

#### 6.5. Duración

#### 6.6. Funciones

Después del análisis y desglose de cada uno de estos lineamientos, este documento nos presenta un gran desarrollo en cuanto a liderazgo ya que marca las pautas claras para el efectivo desarrollo de la convivencia, optimizando las interrelaciones así como la comunicación tanto internas como externas del plantel educativo. Se puede constatar un gran despliegue de valores que se hallan manifestados desde y hacia todo ámbito y desde esta instancia concientizar a todos los actores de la institución. (Unidad Educativa “Cardenal Spellman”. Código de Convivencia. 2010-2011)

#### **5.1.3. El Plan Estratégico**

Con respecto al Plan Estratégico la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se acoge al Proyecto Inspectorial de Educación Salesiana, por lo cual no se ha desarrollado este documento.

**5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)** El Plan Anual Operativo Está estructurado por áreas de gestión interna, cada área presenta:

Objetivo General.

Líneas de acción.

Actividades.

Responsable.

Medio de verificación y periodo de verificación.

Calendarización de las actividades del año.

El Plan Anual Operativo es el documento que conduce en forma permanente todas las acciones educativas de la “Unidad Educativa Cardenal Spellman” por lo tanto permite una inmediata evaluación de logros. A modo de retroalimentación, se evaluarán los avances por todos los profesores al término del Primer Semestre para

re-calendarizar actividades no realizadas o incorporar acciones requeridas por detección de necesidades en el periodo.

Corresponde a la planificación anual, con proyección a 3 años, se realiza por áreas de trabajo, debe ser evaluado semestralmente y modificado de acuerdo a esta evaluación.

Dentro de las líneas de acción se pudo encontrar La implementación de una comisión de Talento Humano, este fue el único elemento que puede considerarse como gestión del liderazgo y en cuanto a los valores si se encuentran manifestados en cada área y sus dimensiones. (Unidad Educativa “Cardenal Spellman”. Plan Operativo Anual. 2010 – 2011)

#### **5.1.5. El proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Después de revisar detenidamente lo que corresponde a al proyecto educativo institucional podemos recalcar que es un proyecto bien elaborado ajustado correctamente a las disposiciones del Ministerio de Educación del Ecuador como también a los lineamientos brindados por la comunidad salesiana. A continuación se menciona las partes fundamentales del proyecto educativo institución de la Unidad Educativa “Cardenal Espellman”

Recoge la normativa institucional en la gestión ordinaria del Centro Escolar. Es elaborado por la Comisión Técnico-Pedagógica y el Consejo de la Comunidad Educativo-Pastoral (CEP). Es aprobado por el Consejo Directivo. La aprobación final corresponde a la Dirección Provincial de Educación.

Datos informativos

Autoridades

Justificación

Antecedentes

1. Marco situacional

1.1. La educación en Latinoamérica

1.2. La educación católica en América latina



1.3. La educación en nuestro país

1.4. La educación salesiana en el Ecuador

1.5 Diagnóstico de la educación salesiana

1.6. la realidad educativa institucional del “spellman”

Aspectos positivos

Núcleo: La coeducación

Núcleo: Destrezas en la Educación Básica

Núcleo: Protagonismo Juvenil

Núcleo: Bachillerato en Ciencias

Núcleo: Evaluación por procesos

Núcleo: Formación en valores y desarrollo humano

- Las actividades curriculares y extracurriculares de formación en valores y desarrollo humano (clases, “buenos días” de aula y comunitario, convivencias, retiros espirituales, salidas y campañas de solidaridad y actos religiosos) ayudan a concienciar a muchos educandos/as la necesidad de vivir sus valores y a crecer como personas y contribuir a ser parte de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.
- La formación en valores que imparte la Institución contribuye a contrarrestar de alguna manera la influencia nociva de la cultura post-modernista en nuestros/as educandos/as.
- El clima organizacional bastante favorable que se vive en la Institución favorece el diálogo y la comunicación entre docentes y educandos.
- La formación en valores y desarrollo humano aunado con el Sistema Preventivo de Don Bosco es la identidad de la educación salesiana y en consecuencia prepara para la vida a sus educandos/as.
- Las campañas y jornadas de solidaridad hacen que los estudiantes conozcan más de cerca la realidad en que viven la gente de estratos sociales bajos.

Núcleo: Gestión Administrativa

Núcleo: Recursos materiales y didácticos

Núcleo: Familia educadora

## Núcleo: Capacitación docente

- La Institución realiza periódicamente jornadas de capacitación docente para la formación y actualización pedagógica de los/as maestros/as.
- Las autoridades posibilitan la asistencia de los/as docentes a cursos de capacitación y perfeccionamiento docente, organizados por otras instituciones.

### 2. Marco doctrinal

#### 2.1 Fundamentos de la educación

#### 2.2 Fundamentos de la educación católica

#### 2.3. Fundamentos de la educación salesiana de la institución

#### 2.4. Enfoque pedagógico salesiano

##### 2.4.1. El Paradigma Pedagógico Salesiano (P.P.S.)

### 3. Marco operativo

#### 3.1. Objetivo general

#### 3.2. Objetivos específicos

#### 3.3. Políticas generales institucionales

#### 3.4. Estrategias institucionales

#### 3. 5. Matriz operativa del proyecto

-Líneas de acción

-Actividades

-Políticas

-Indicadores de evaluación

#### 3.5. Perfiles

##### 3.5.1. Personal directivo

##### 3.5.2. Personal docente

##### 3.5.3. Educandos/as

##### 3.5.4 Padres y madres de familia

### 3.5.5 Personal administrativo

### 3.5.6 Personal de apoyo y guardianía

### 3.5.7 Personal de transporte

## 4. Plan de acción

El Plan de Acción correspondiente al PEPS está constituido por proyectos derivados del diagnóstico situacional, especialmente de los problemas priorizados y de las líneas de acción establecidas para las estrategias propuestas, los que serán elaborados y ejecutados en el lapso contemplado para el presente Proyecto Educativo Pastoral.

Se proponen los siguientes proyectos:

Proyecto Operativo de Gestión Institucional, que constituye el rediseño del Organigrama Institucional, la actualización del Reglamento Interno, la elaboración del Código de Convivencia, Manual de Funciones y de Procedimientos y ejecución del PEPS; todo lo cual permitirá el mejoramiento del planeamiento educativo.

Proyecto de Reingeniería del PCI. que permitirá diferenciar con claridad las competencias, estándares, desempeños y sus respectivos núcleos conceptuales y depurarlos para su aplicación eficiente en el aula.

Proyecto de Capacitación para obtener una secuencia pedagógica de las nuevas metodologías sugeridas en el PROSIEC para el proceso de formación y aprendizajes que permitan el desarrollo de competencias lingüísticas, matemáticas, naturales, estéticas y del pensamiento autónomo; así como el mejoramiento profesional de todo el personal.

Proyecto de Evaluación Pedagógica del proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias donde se forme a toda la comunidad educativa en una cultura evaluativa que priorice el paradigma de desarrollo (crecimiento) sobre el paradigma de control (rendimiento) posibilitando una evaluación holística, integral, sistémica y procesual del educando/a, previa la aplicación de metodologías innovadoras.

Proyecto de Optimización del Aprendizaje de Inglés que propende mejorar los procesos de aprendizaje de esta segunda lengua, mediante la conformación de niveles de dominio, como herramienta indispensable para el desenvolvimiento del estudiante en un mundo globalizado y de gran desarrollo tecnológico.

Proyecto de infopedagogía, que posibilitará la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Tic) como herramienta metodológica para el proceso enseñanza-aprendizaje tanto en el aula como fuera de ella.

Proyecto de Consolidación del Departamento de Pastoral-Juvenil-Vocacional para consolidar el Proyecto de Vida, mediante el trabajo sinérgico de los departamentos de Orientación Vocacional y Pastoral y docentes tutores; fortalecer la vivencia del Sistema Preventivo Salesiano y la creación del Oratorio Festivo.

Proyecto de Formación de Líderes Juveniles a fin de robustecer la acción del gobierno estudiantil y consejos de curso dentro de la Institución y con proyección hacia la comunidad educativa de la provincia y del país.

Proyecto de Evaluación Institucional, que facilitará la rendición de cuentas de la gestión educativa-pastoral, administrativa y económica de la UES. "Cardenal Spellman".

Proyecto de Formación Familiar que permita la acción conjunta y corresponsable de padre (madre) de familia-educando/a-institución para cumplir con la misión educativa.

Proyecto de Reingeniería de la Cultura Física, para fortalecer mente y cuerpo en nuestros educandos/as que contribuya mediante la educación física, el deporte y la recreación al mejoramiento académico y a una auténtica disciplina inteligente, aprovechando y optimizando la infraestructura existente.

##### 5. Marco evaluativa

- Evaluación del PEI
- Características del proceso de evaluación
- La evaluación en el diseño del PEI
- El monitoreo del PEI
- Evaluación intermedia
- Evaluación de terminación del proyecto

## Bibliografía

El PEI de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” pone en evidencia la excelencia en la gestión del liderazgo y valores en su administración ya que siendo un documento perfectamente estructurado, contemplando todas las áreas y ámbitos de la institución educativa es la hoja de ruta clave para el óptimo manejo del mismo.

### 5.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones

Es el documento Inspectorial que regula la acción escolar en los Centros Escolares Salesianos (CES). Fue elaborado por CONESA y aprobado por el Ministerio de Educación mediante el Acuerdo Ministerial n°. 364 del año 2007. Desde Ese documento se realiza el reglamento interno de cada Institución Educativa Salesiana y contempla:

-Principios de la educación salesiana

Capítulo I : De los principios, finalidad y objetivo

Capítulo II: De la clasificación de los centros escolares salesianos

-De Los organismos de la educación salesiana

Capítulo III: De los organismos de Gobierno

Capítulo IV: De los organismos de gestión de los Ces

Capítulo V: Personal docente

-Destinatarios de la comunidad educativo pastoral salesiana.

Capítulo VII: De los estudiantes

Capítulo VIII: De los padres de familia y representantes.

-Disposiciones.

Capitulo IX: Disposiciones generales

## **5.2. La estructura organizativa de la “Unidad Educativa Cardenal Spellman-”**

### **5.2.1. Misión y Visión**

Con respecto a la misión y visión institucional marcan la ruta de la manera adecuada para cumplir todos los objetivos propuestos que están bien delimitados en la visión.

#### **MISIÓN**

Somos una Institución Educativa con un personal docente y administrativo altamente calificado, una infraestructura amplia y acorde con los actuales requerimientos pedagógicos. Impartimos una educación de calidad con un enfoque holístico, procesual y sistemático a los/las niños/as y adolescentes, aplicado el método preventivo de Don Bosco, con una metodología basada en el trabajo cooperativo, vivenciando los valores humano-cristianos logrando así personas creativas, críticas, propositivas y solidarias, al servicio de la sociedad ecuatoriana.

#### **VISIÓN**

La unidad Educativa Salesiana “Cardenal Spellman” es una institución de calidad, con imagen corporativa e innovadora, de reconocido prestigio y credibilidad en nuestra sociedad, regentada por la Comunidad Salesiana y fundamentada en el Método Preventivo de Don Bosco: Razón Religión y Amabilidad.

Nuestros educandos/as serán líderes con la capacidad de autonomía, de vivir en libertad con responsabilidad, con visión humanista, crítica, propositiva y renovadora de la realidad social y cultural según los valores evangélicos que permiten aprender a ser, a vivir para amar, servir, trascender y ser verdaderamente significativos.

### **5.2.2. El organigrama**

En sintonía con la Educación Salesiana y las Leyes vigentes se organizan y se establecen los organismos que asesoran y acompañan la gestión técnica, administrativa y pedagógica de nuestro Centro Educativo.

Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiano (C-CEP)

Consejo Económico

Consejo de Talento Humano

Consejo Directivo

Junta de Docentes de Curso

Junta de Docentes de Área

Departamento Técnico Pedagógico

Departamento de Pastoral Juvenil-Vocacional

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

Gobierno Estudiantil

Comité Central de Padres de Familia

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

En lo que se refiere a las funciones por áreas y departamentos están bien delimitadas y permitiendo la operativización de las mismas. El documento presenta una excelente estructura y la marcada gestión del liderazgo y los valores en cada área y departamento de la institución.

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

El clima escolar y la convivencia con valores es una piedra angular en el funcionamiento de La Unidad Educativa “Cardenal Spellman” ya que el clima escolar es el óptimo para el desenvolvimiento de la tarea educativa y los valores se encuentran inmersos en cada situación cotidiana.

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

Junta de Docentes de Curso:

Organismo de acompañamiento y apoyo al proceso de formación y aprendizaje de los estudiantes. Analiza interdisciplinariamente el crecimiento académico y la disciplina a nivel personal, global y por áreas para proponer estrategias de superación o corrección en función de su proceso formativo.

## Junta de Docentes de Área

Organismo de acompañamiento y apoyo al fortalecimiento del proceso académico y científico que operativiza y evalúa el currículo y el desarrollo del aprendizaje del área respectiva.

Departamento Técnico Pedagógico: Organismo asesor, gestor y de apoyo en la planificación y ejecución de las políticas educativas de la Unidad Educativa y desempeña sus funciones en estrecha coordinación con las autoridades.

El currículo de la Educación Salesiana integra y equilibra todas las dimensiones del ser humano, armonizando en sus educandos y educandas la formación humana, cristiana y científica con la formación y aprendizaje para la comprensión, transformación y evangelización con un acompañamiento de todo su proceso de crecimiento, que constituye el Sistema Preventivo heredado por Don Bosco.

## DESCRIPCIÓN POR ÁREAS

Matemática y física

Lengua y literatura

Cultura física

Cultura estética – música

Computación

Ciencias sociales

Ciencias naturales química y biología

Para cada area se tiene los siguientes lineamientos

-campos de aprendizaje

-innovaciones según el prosiec.

-innovaciones en el área.



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

#### Gobierno Estudiantil

Organismo que representa oficialmente a los estudiantes dentro y fuera del centro escolar. Posibilita el protagonismo juvenil de sus pares.

#### Comité Central de Padres de Familia

Organismo de participación que representa a los padres de familia, apoderados o representantes. Su misión es colaborar con la Unidad Educativa en el cumplimiento de sus fines, sin interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del Establecimiento.

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

#### Consejo Económico

Organismo técnico y de apoyo al Director Salesiano. Asesora a los responsables, en el ejercicio de una gestión técnica transparente y eficiente de la administración y de los recursos financieros, en función de la ejecución del PEPS.

#### Consejo de Talento Humano

Organismo técnico y de apoyo al Director Salesiano y al Consejo Directivo. Asesora en los aspectos referentes a: contratación, designación, evaluación, promoción, capacitación, remoción del personal, desvinculaciones, etc.

#### Consejo Directivo

Organismo colegiado que apoya la gestión administrativa y académica de las autoridades de la Unidad Educativa. Actúa de acuerdo con la normativa legal del Ministerio de Educación-Sociedad salesiana, según los convenios firmados con el Estado Ecuatoriano y las orientaciones institucionales.

### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

#### Consejo de la Comunidad Educativo Pastoral Salesiano (C-CEP)

Principal organismo consultivo del Director de la Comunidad Salesiana para la animación, asesoramiento y gobierno de la Unidad Educativa, mediante la reflexión, el diálogo, la programación y la evaluación, en el marco del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano.

Departamento de Pastoral Juvenil-Vocacional

Organismo responsable del desarrollo de procesos contextualizados de pastoral juvenil en clave vocacional.

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

Organismo técnico y gestor encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa, profesional, vocacional y los servicios sociales que presta la Unidad Educativa.

#### **5.4. ANALISIS FODA**

Con lo que respecta al análisis FODA considero que es bastante básico, como para una institución tan bien estructurada, dirigida y administrada, en mi apreciación personal se debería hacer un análisis de evaluación utilizando un método teórico ya que por medio de este se podría obtener resultados más fiables así como también más cercanos a la realidad específica.

##### **5.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

- Espacio y estructura física apropiada.
- Valoración de los espacios educativos.
- Comunidad educativa pastoral integradora: Colegio, y parroquia.
- Vivencia de la pedagogía salesiana y del sistema educativo de Don Bosco.
- Ambiente de familia dentro de la comunidad educativa para formar “Buenos cristianos y honestos ciudadanos”.
- Presencia social y educativa de nuestra obra en la comunidad local.
- Calidad profesional de los miembros de la comunidad educativa: procesos de evaluación, formación permanente, red de maestros, excelencia académica, pasantías nacionales.

- Fortalecimiento de la acción pastoral vinculada.
- Organización de los respectivos Centros de padres y alumnos.
- Mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje: A nivel de implementación y trabajo académico.
- Presencia y aporte significativo de nuestros alumnos en las diversas áreas deportivas, culturales y pastorales.
- Frente a la magna estructura de la obra educativa los canales de comunicación no alcanzan de forma excelente a la totalidad de la comunidad.
- Se observan procesos muy disminuidos de acompañamiento por parte de los padres de los alumnos.
- No existe un adecuado aprovechamiento de parte de los alumnos a los procesos de refuerzos educativos y acompañamientos pedagógicos.

#### **5.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

- Acceso a proyectos concursales estatales y de instituciones (PME)
- Acceso a becas de escolaridad por parte de los alumnos.
- Posibilidad de inserción laboral de nuestros alumnos.
- Lugares de práctica profesional para nuestros alumnos.
- Acceso a las instituciones de nivel superior que posibilita a los alumnos continuar sus estudios.
- Continuidad entre los valores entregados en la comunidad educativa y la vivencia de estos en el entorno en el cual el alumno se desenvuelve.
- Vida familiar y grupos, sociales de amistades
- Situación de la violencia intrafamiliar y las consecuencias en la vida escolar.
- Desencanto laboral de los alumnos egresados.
- Incidencias de los entornos sociales para acceder al alcohol y la droga.

- Superficialidad valórica influenciada por la cultura de la permisividad.

### 5.4.3. Matriz FODA

La matriz foda está realizada en cuanto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se pudieron encontrar durante la investigación con respecto a la gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Es una institución educativa que funciona exitosamente desde hace 53 años, en este tiempo se han consolidado, principios y valores cristianos en los cuales se fundamenta la razón de ser de la misma.</p> <p>Ser parte de la Comunidad Salesiana, de la cual obtienen múltiples apoyos y beneficios, entre ellos cuenta la imprenta DON BOSCO LNS, que provee a la institución de todo tipo de libros y material de estudio de óptima calidad, y las revistas trimestrales “Ser joven” y “Ser Familia”, así como el anuario de la institución.</p> <p>Cuenta con una amplia y moderna infraestructura acorde a los requerimientos de la pedagogía moderna, se puede mencionar: amplias y cómodas aulas con capacidad para 40 estudiantes, biblioteca, sala de teatro, coliseo, canchas deportivas de: fútbol, básquet, tenis, vóley, piscina cubierta, capilla, bar y restaurante, laboratorios,</p>	<p>Desintegración del núcleo familiar lo que afecta en el lado disciplinario y afectivo de niños/as y jóvenes.</p> <p>Influencia de modas extravagantes y ajenas a nuestra cultura.</p> <p>Las obligaciones laborales de los padres de los estudiantes hacen que descuiden o peor aún abandonen el seguimiento oportuno y adecuado de las tareas y demandas institucionales, lo mismo que desmotiva al niño/a y joven a cumplir sus responsabilidades estudiantiles.</p> <p>Presión social al uso o consumo de drogas, alcohol, cigarrillos y pornografía, haciendo de los jóvenes presas fáciles de los vicios.</p> <p>Excesiva demanda de cupos de matriculas, lo que por lo general satura la capacidad de la institución, dificultando la atención personalizada al estudiante.</p>

etc.

Prestigio educativo reconocido a nivel nacional

Personal docente altamente calificado.

Capacitación y actualización permanente del personal docente, administrativo y de apoyo, con la finalidad de mantener la calidad y significatividad institucional.

La descentralización en la gestión administrativa-educativa, que permite óptimos resultados en el seguimiento formativo, académico y disciplinario de los/as estudiantes.

Convivencias, retiros, espirituales, jornadas de formación y las salidas solidarias que permiten a los/as niños/as y jóvenes vivir y vivenciar los valores cristianos, humanos, y sociales.

El alto porcentaje de ingreso de bachilleres de la institución a los centros de educación superior que acreditan el buen nivel académico recibido.

)La mayor parte del alumnado pertenece a familias de nivel económico medio-alto, lo que repercute en la estabilidad económica de la institución y menor deserción escolar.

)Anualmente todas las áreas de ciencias organizan casas abiertas al público, lo que demanda de los estudiantes una óptima preparación y profundización de los temas básicos e importantes de aprendizaje en cada nivel.

)Educación bilingüe; a través de un

<p>microproyecto de Optimización del aprendizaje de Inglés por niveles, esto facilita el desarrollo de las competencias comunicativas de manera progresiva ascendente hasta llegar adoptarlo como segunda lengua.</p> <p>) Participación activa de los estudiantes en diversos concursos multidisciplinarios a nivel nacional, manteniéndose casi siempre el honor de los primeros puestos de la competencia.</p>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<p>Aplicar un sistema preventivo de disciplina, el mismo que fomente la autodisciplina mediante procesos de reflexión individual y grupal.</p> <p>Ejecutar constantemente el análisis de normas, situaciones, actitudes y comportamientos con el fin que actualizar en el momento adecuado el reglamento interno que sanciona a todos los que rompen el compromiso de buena convivencia. De manera eminentemente formativa.</p> <p>Siendo una Institución cristiana, la formación de valores y el fortalecimiento de la fe partirán, de vivencia valores de responsabilidad, respeto, honradez, etc. Como fundamento de una nueva cultura escolar.</p> <p>Mantener un plan de contingencia actualizado, que incluya constantes simulacros de emergencia para toda la comunidad educativa.</p>	<p>Casos aislados de indisciplina, riñas entre estudiantes, consumo de drogas y alcohol que pueden llegar a ser influencia negativa en el resto del alumnado.</p> <p>Algunos jóvenes rechazan las clases de enseñanza religiosa porque se ha ido perdiendo la fe cristiana junto con otros valores</p> <p>Materialismo y superficialidad de algunos miembros de la comunidad (padres, jóvenes o docentes)</p> <p>Riesgo de una catástrofe natural</p> <p>Influencia de la inestabilidad política y económica del Estado.</p> <p>Adaptarse y cumplir las nuevas exigencias ministeriales que pueden estar muy generalizadas y por debajo del estándar institucional</p> <p>Surgimiento de nuevas y modernas instituciones educativas que se convierten en competencia.</p>

<p>Experiencia administrativa del personal docente.</p> <p>Aparición de tecnología de punta y de medios y materias educativos moderno.</p>	
--	--

## 6. RESULTADOS Y DISCUSION DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 6.1. De los directivos

**Tabla Nro. 6**

#### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CARDENAL SPELLMAN”**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	<b>1</b>	<b>25</b>
Coordinadores de área	<b>3</b>	<b>75</b>
Por grupos de trabajo		
Trabajan individualmente		
No contestan		

Con respecto a la forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” los directivos en su mayoría consideran que se lo hacen a través de los coordinadores de área. Se puede acotar que el éxito o fracaso de una institución educativa es atribuido al manejo de su gerencia ya que ella provee el liderazgo para la acción del equipo de trabajo. La gerencia es la forma o modalidad de administración de los recursos humanos y materiales de una organización con eficacia y eficiencia, para enfocar los recursos hacia el logro de metas organizacionales.

**Tabla Nro. 7**

#### **ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la institución	<b>1</b>	<b>25</b>
Los resultados obtenidos en la institución	<b>2</b>	<b>50</b>
Valor y tiempo empleados en la institución	<b>1</b>	<b>25</b>
Otros		
No contestan		



El aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización según los directivos de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” son los resultados obtenidos por la institución. Las acciones de evaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

**Tabla Nro.8 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	<b>4</b>	<b>100</b>
No		
TOTAL		

**Tabla Nro. 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LATOMA DE DECISIONES**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	<b>4</b>	<b>100</b>
No		
TOTAL	<b>4</b>	<b>100</b>

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es la forma de organización primordial en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” y se expresa en la forma de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos; y en las maneras de cómo se definen y se ejercen dichas relaciones, la formación de valores requiere de espacio, procesos y particas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no

discriminación por ningún tipo de motivos, debe constituir el clima de cualquier institución educativa.

**Tabla Nro. 10**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	<b>2</b>	<b>50</b>
No	<b>2</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>		

Acerca de la toma de decisiones para resolver conflictos los directivos de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” consideran de una forma mixta que la delegación en la toma de decisiones se la realiza en algunas ocasiones y en otras no ya que el gerente educativo traza las metas de la organización estas atienden a dos aspectos como la factibilidad y la abseguibilidad, el primero se refiere a la exactitud y el segundo a los recursos, capacidades y destrezas como condición insustituibles, para alcanzar el logro; sin embargo, estas por si solas no producen el éxito, pues sin el conocimiento certero de las actividades necesarias y el factor humano como eje para alcanzar el logro, poco se puede hacer al respecto. Estos son los factores que generan los procesos de toma de decisiones. Es importante considerar la existencia de problemas imprevistos durante la planeación durante la planeación con su equipo de trabajo, lo que conlleva a efectuar cambios en las estrategias motivacionales las cuales deben basarse en creencias positivas y constructivas, tanto para el rector, sus compañeros de equipo y la institución en general.

**Tabla Nro. 11**

**LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PROMUEVE**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A Veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A	Excelencia académica	<b>4</b>	<b>100</b>				

B	El desarrollo profesional de los docentes.	3	75	1	25		
C	La capacitación continua de los docentes	2	50	2	50		
D	Trabajo en equipo	4	100				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100				
F	Participación de los padres de familia	3	75	1	25		
G	Delegación de autoridad	2	50	2	50		

La Unida Educativa “Cardenal Spellman” por medio de su administración y liderazgo promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, capacitación continua, trabajo en equipo vivencia de valores instituciones y personales, participación de los padres de familia y delegación de autoridad. La gestión directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de la comunidad y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El crecimiento de una organización se sustenta en la habilidad motivadora de un gerente como líder en el manejo del comportamiento organizacional de las instituciones educativas pues, conoce las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la organización, en esta ultima prevé y corrige sus desviaciones en especial aquellas que no son compatibles con la institución.

Tabla Nro. 12

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	25	3	75		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50	1	25		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75	1	25		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	75	1	25		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	75	1	25		

En cuanto a las habilidades de liderazgo las opiniones de los directivos en la Unidad Educativa "Cardenal Spellman" son variadas pero las que más predominan son: que se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y se promueven por medio de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Al respecto podemos acotar que el gerente educativo debe poseer habilidades como relaciones humanas para trabajar en grupos e influir en el resto de sus miembros con dominio técnico y el conocimiento especializado en una determinada actividad y una visión global que le permita ver a la institución como un todo.

Por otra parte para lograr cubrir las exigencias y necesidades de las instituciones en esta sociedad cambiante debe enfocar su desempeño hacia los cambios y las nuevas concepciones y el impacto que estas ocasionan; la atención a las aéreas de desarrollo de habilidades para dirigir, el análisis del trabajo gerencial en organizaciones complejas; las nuevas concepciones de la organización funcional

por la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprescindible, en cualquiera de los casos fija los criterios de excelencia para una ejecución perfecta, lo que implica un sentido de calidad y perfección; para ello es necesario evaluar los resultados en comparación con las metas previstas para obtener el grado de eficiencia del equipo de trabajo.

**Tabla Nro. 13**

**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION 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	4	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25	3	75		
C	La mejora de los mecanismos de control	3	75	1	25		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100				

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Unidad Educativa "Cardenal Spellman" según sus directivos se da gracias a la existencia de ambientes de trabajo cordiales y por medio de la mejora de los mecanismos de control. En consecuencia podemos enfatizar que el gerente educativo canaliza el proceso de búsqueda de información, su tratamiento, presentación y exposición de los resultados; todo esto amerita; orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos,

de ello depende su éxito personal, del grupo que esta dirigiendo y la institución educativa en su conjunto.

De tal manera, el gerente educativo debe crear la estructura de funciones y la división del trabajo, considerando el factor humano como eje central del proceso gerencial, siempre evaluando cuantitativamente la ejecución de los planes establecido, y que a la vez le sirvan de comparación para determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encausen la ejecución en línea con las norma establecidas para tal efecto.

El gerente educativo, debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva, la motivación eso explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado, la función de motivación del gerentes incluye, por lo menos cuatro componentes principales, liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la institución lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo así la cultura organizacional educativa.

**Tabla Nro. 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (dirección (a), Consejo Escolar	4	100				
B	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100				
C	De coordinación ( jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100				

D	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	4	100				
E	Otros (¿Cuáles?)	4	100				

En lo que respecta a los organismos que integran a las instituciones en este caso a la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” se puede manifestar que tiene una estructura bien solida ya que posee todos los organismos necesarios para su optimo funcionamiento y cada uno de ellos tienen una estructura bien definida lo que permite la operatividad de los mismos.

**Tabla Nro. 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, 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	4	100				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	75	1	25		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para hacerlo	4	100				
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos	4	100				

En cuanto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y la junta de profesores los directivos de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” coinciden en que llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para hacer y coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos.

La gestión académica de una institución educativa se desarrollo en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el dialogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

**Tabla Nro. 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamento se encargan de	Siempre		A Veces	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la	2	50	2	50



	institución				
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondientes	<b>4</b>	<b>100</b>		
D	Mantener actualizada la metodología	<b>4</b>	<b>100</b>		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	<b>3</b>	<b>75</b>		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	<b>4</b>	<b>100</b>		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	<b>4</b>	<b>100</b>		

En lo que respecta a los departamentos didácticos y sus acciones los directivos de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” consideran que organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondientes, Mantener actualizada la metodología y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfocan su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Es responsabilidad de los departamentos didácticos el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales, el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

**Tabla Nro. 17**

**LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Siempre		A Veces	
		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	2	50	2	50

En cuanto a la gestión pedagógica , diagnostico y soluciones los directivos de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” discrepan en un porcentaje del 50% en que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

**Tabla Nro. 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		NO	
		F	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos			<b>4</b>	<b>100</b>
B	Plan estratégico	<b>4</b>	<b>100</b>		
C	Plan operativo anual	<b>4</b>	<b>100</b>		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes				

Los materiales de planificación educativa son los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento, la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” cuenta con casi el material de planificación educativa, faltándole material que evidencia una reingeniería de procesos.

## 6.2. De los Profesores

Tabla Nro. 19

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.	5	26.31	11	57.89	1	15.78
2.	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75	5	25		
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general , la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	100				
4.	Los directivos y docente promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil- padres y	12	60	8	40		

	representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5.	Resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	<b>2</b>	<b>10.52</b>	<b>15</b>	<b>78.94</b>	<b>2</b>	<b>10.52</b>
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodología y de enseñanza – aprendizaje.	<b>17</b>	<b>85</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
7.	En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>60</b>
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	<b>1</b>	<b>5.26</b>	<b>2</b>	<b>10.52</b>	<b>16</b>	<b>84.21</b>
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			<b>2</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>90</b>
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	<b>16</b>	<b>84.21</b>	<b>3</b>	<b>15.78</b>		

13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	<b>13</b>	<b>75</b>	<b>7</b>	<b>35</b>		
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	<b>17</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>15</b>		

En cuanto a los resultados de la encuesta a docentes en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” podemos distinguir que los criterios de los docentes coinciden en su gran mayoría en que en esta institución se desarrolla de manera adecuada el liderazgo directivo permitiendo la suficiente apertura, el trabajo en equipo, la asunción de valores el desembolvimiento de un óptimo clima escolar y laboral y que el liderazgo adecuado ejercido permite adoptar el compromiso no solo con las decisiones de los directivos sino con la institución en general.

A pesar de que existe un interés por generar procesos, definidos menos por la prescripción y mas por acciones dirigidas a la comprensión y la reflexión por parte de los sujetos ante un mundo globalizado y cambiante, nos enfrentamos a distintas formas de resistencia tanto en docentes como en directivos.

Al respecto, las instituciones educativas poseen una concepción fundamentada en valores o elementos tales como ideológicos, rituales, actitudinales e institucionales. Estos cuando son compartidos facilitan la delegación, dan eficiencia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la institución.

En este sentido el dominio profesional de competencias es apremiante en el entorno cambiante en el que nos encontramos que la diferencia es que los expertos son profesores excelentes, pero los profesores excelentes no son necesariamente expertos, dado que la gestión de la mejora para la excelencia docente tiene presente factores de perfeccionamiento que son la recurrencia a las nuevas tecnologías y a las apariciones de otros agentes que hipotéticamente influyen en el éxito.

### 6.3. De los estudiantes

Tabla Nro. 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	38.1	1+3	61.9		
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	23.80	15	71.42	1	4.77
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	23.80	15.	71.42		
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	47.61	10	47.61	1	4.77
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma	12	57.14	9	42.85		

	forma y en el mismo tiempo.						
6.	Los docente inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
7.	El profesor propone actividades innovadora para que los estudiantes las desarrollen.	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	<b>10</b>	<b>47.61</b>	<b>11</b>	<b>52.38</b>		
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	<b>10</b>	<b>47.61</b>	<b>7</b>	<b>33.33</b>	<b>4</b>	<b>19.04</b>
11.	Es el profesor el que decide que se hace en esta clase.	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) como instrucciones claras y participación del docente.	<b>11</b>	<b>52.38</b>	<b>10</b>	<b>47.61</b>		
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	<b>66</b>	<b>28.57</b>	<b>15</b>	<b>71.42</b>		



14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	60	8	40		
-----	--	----	----	---	----	--	--

En lo que se refiere a la encuesta a estudiantes de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” coinciden en su mayoría en que los directivos a veces cuenta con las opiniones de los docentes y estudiantes lo que nos demuestra que la comunicación se puede mejorar, el liderazgo de las autoridades a veces es conductual, que siempre hay uniformidad en el trabajo, que la motivación de los docentes es recurrente, que las actividades son innovadoras, que la mayoría de las actividades son impuestas, que se destaca el trabajo grupal, que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. En el contexto de lo señalado, consideramos que tanto los procesos curriculares en aula como las vivencias cotidianas al interior de una institución deben articularse para lograr una educación en práctica de valores, más allá de la mera reflexión discursiva y generalizada sobre su importancia. Dicha articulación requiere, sobre todo, repensar la institución educativa. El diseño y puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional fundado en valores es una herramienta idónea para repensar y cambiar la institución.

El clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonales y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos y en las maneras de cómo se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción

#### 6.4. De los Padres de Familia

Tabla Nro. 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	La comunicación entre la	10	47.62	11	52.38		

	institución y los padres de familia es amplia y directa.						
2.	La gestión, valores y liderazgo están bien definidos en la administración de la Unidad Educativa.	<b>21</b>	<b>100</b>				
3.	Las nuevas tecnologías adoptadas por la institución educativa, aportan valores en la educación de los niños y jóvenes.	<b>2</b>	<b>9.52</b>	<b>13</b>	<b>61.90</b>	<b>6</b>	<b>28.57</b>
4.	La investigación continúa de directivos, profesores y alumnos aportan activamente a la gestión en la administración de la Unidad Educativa.			<b>7</b>	<b>33.33</b>	<b>14</b>	<b>66.66</b>
5.	Las autoridades del plantel propician espacios para el planteamiento y desarrollo de valores en el ámbito familiar.	<b>17</b>	<b>80.95</b>	<b>4</b>	<b>19.05</b>		
6.	La educación que brinda la institución desde todas las perspectivas, responde a las necesidades de la sociedad actual.	<b>11</b>	<b>52.38</b>	<b>10</b>	<b>42.62</b>		
7.	Los docentes siempre mantienen actitudes motivadoras y cordiales para sus educandos.	<b>7</b>	<b>33.33</b>	<b>12</b>	<b>57.14</b>	<b>2</b>	<b>9.52</b>
8.	Considera usted que las actividades propuestas por la institución a los estudiantes,	<b>15</b>	<b>71.41</b>	<b>6</b>	<b>28.57</b>		

	promueven aprendizajes significativos.						
9.	Como padres de familia somos correctos dadores de ejemplo para nuestros niños y jóvenes.	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>50</b>		
10.	La integración e inserción del alumnado a la institución está basada en brindarles un ambiente agradable, armónico y seguro.	<b>19</b>	<b>90.47</b>	<b>2</b>	<b>9.54</b>		
11.	La sociabilidad desarrollada en la institución está basada en la motivación, el liderazgo y los valores.	<b>12</b>	<b>57.14</b>	<b>9</b>	<b>42.85</b>		
12.	Se aprecian buenas relaciones entre docente y directivos.	<b>20</b>	<b>95.23</b>	<b>1</b>	<b>4.76</b>		

En lo que respecta a los padres de familia de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” coinciden en los siguientes criterios: en que la comunicación entre la institución y los padres de familia a veces es amplia y directa, la gestión, valores y liderazgo están bien definidos en la unidad educativa, que las nuevas tecnologías a veces aportan a la educación en valores, la educación de la unidad educativa responde a las necesidades de la sociedad actual, que las actividades de la institución promueven aprendizajes significativos, el ambiente es agradable, armónico y seguro.

La cultura organizacional está influenciada por el clima organizacional y a su vez por el comportamiento que se produce en una cerrada simbiosis que poco permite ver cuándo empieza la una y termina la otra; sin embargo, es posible determinar algunos aspectos que la caracterizan: la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente cada organización adopta y acumula con el tiempo;

condiciona permanentemente el pensamiento y comportamiento de los grupos de personas.

Mejorar la calidad de la educación, requiere de la capacidad de una institución educativa para generar condiciones que articules la estructura, administración y organización de los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en valores. Calidad de la educación es, por tanto un aspecto consustancial de la formación de valores.

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

<b>Nro</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta Debil</b>	<b>F</b>
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	100		
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual y reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			4	100
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100		
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100		
6.	¿Cuáles son los valores	4	100		

	institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<b>4</b>	<b>100</b>		
8.	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?			<b>4</b>	<b>100</b>

Con respecto a los resultados podemos notar que en su mayoría son favorables hacia la institución educativa, en respuesta a una excelencia a la calidad en gestión del liderazgo y valores en su administración.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### Conclusiones

- Al finalizar la revisión de los diferentes documentos institucionales se puede observar contienen un conjunto de lineamientos que se basan en la ética y moral religiosa.
- Tomando en cuenta que la Unidad Educativa Cardenal “Spellman” está regida primordialmente por la Comunidad Salesiana, en sus documentos se evidencia la falta de participación activa de la comunidad educativa en la elaboración de los mismos.
- El manejo organizativo de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” es excelente , teniendo como principal amenaza la exagerada demanda que tiene dentro de la comunidad lo que dificulta la gestión del liderazgo y valores en su administración.
- Después de la observación de campo se puede concluir que el clima organizacional de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” es óptimo para el desarrollo tanto de la gestión del liderazgo y valores en la administración del mismo como su desarrollo académico eficaz.

### Recomendaciones

- Difundir y vivenciar de manera activa y participativa el conjunto de lineamientos éticos y morales establecidos en los diferentes documentos institucionales
- Promover mayor participación activa de los diferentes elementos de la comunidad educativa en la elaboración de los diferentes documentos y reglamentos institucionales de la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”.
- Establecer normativas estrictas en cuanto a la demanda de la comunidad en general sobre la Unidad Educativa “Cardenal Spellman” para evitar la masificación exagerada de la educación del plantel.
- Mantener y avivar el clima organizacional existente en la Unidad Educativa “Cardenal Spellman”.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### PROPUESTA DE MANTENIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CARDENAL SPELLMAN”

#### **Justificación:**

Atravesamos una época de grandes avances científicos y tecnológicos, de constantes cambios en la economía mundial y nacional, mismos que se dan en muy poco tiempo; del hecho de convivir en un mundo globalizado, en donde los grandes conglomerados urbanos y colectivos rurales dependen cada día más, del ejercicio continuo de altos niveles de competitividad y de la evolución y desarrollo del pensamiento humano; de una sociedad que se ha percatado de la urgencia por mantener un desarrollo sustentable y sostenible teniendo como norte la preservación, respeto y conservación de un medio ambiente digno para las futuras generaciones; de la necesidad de una comunidad que aprenda a involucrarse en el quehacer político mediante la democracia participativa con hechos que sean evidentes, a fin de que los grupos menos favorecidos y vulnerables, tengan la oportunidad de sentirse partícipes e incluidos en las importantes decisiones institucionales y de país, o en las que implican la permanencia y sustentabilidad de un Estado.

En nuestras sociedades, donde se mantienen vigentes grandes brechas entre grupos privilegiados que tienen y las grandes mayorías que en muchos casos, no llegan ni a cubrir las más mínimas necesidades, donde se observan altos índices de desempleo, aumento de la violencia e inseguridad, maltrato infantil, escalada en la drogadicción de los jóvenes, aparición de pandillas y crimen organizado, multitud de adolescentes sin proyecciones futuras en sus vidas, en un país trivializado donde lo más importante son el consumismo, el entretenimiento superfluo o los partidos de fútbol, se hace imprescindible elaborar un verdadero Proyecto Educativo que actúe como herramienta redentora dentro de la situación actual en que se desenvuelve la sociedad.

Esta alternativa puede proyectar a niños y adolescentes a observar con otra perspectiva su futuro y tener más bien una concepción productiva de la vida; para ello, debe priorizarse la enseñanza – aprendizaje basada en el desarrollo de materias exactas, sociales, técnicas, etc., sin perder de vista la importancia del ser

humano como tal y la posición fundamental de la práctica de valores formadores de la personalidad del individuo, en donde la solidaridad, la moral, la generosidad, la ética se mantengan en los estándares más altos.

En la nueva Constitución se han sentado bases ciertas que permitirán desarrollar nuevas perspectivas en la educación pensando en el bien individual y colectivo y en un futuro más promisorio en cuanto al desarrollo y progreso del nivel educativo. Sin embargo en este esfuerzo están comprometidos todos los niveles de un conglomerado nacional: el Estado como regulador y soporte económico, la comunidad en general y la familia como núcleo primigenio y fundamental de la sociedad.

En vista de la dinámica del mundo moderno, que exige personas competentes para desenvolverse en cualquier medio social o laboral y adaptables a realidades ajenas a su entorno cultural debido a la globalización de la cultura y el idioma; la gestión de desarrollo de competencias en liderazgo y valores, se constituye un ítem fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes de nivel medio; puesto que estos deberán afrontar distintas realidades de acuerdo al camino que tomen en la vida; en este sentido, el presente estudio busca desarrollar una alternativa de gestión para la provisión de características de liderazgo y valores para los estudiantes del Colegio Cardenal Spellman de Quito.

## **Objetivos de la propuesta**

### **General**

Generar una propuesta de gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa Cardenal Spellman de Quito

### **Objetivos Específicos**

-Estructurar un proyecto de formación de líderes con énfasis en el desarrollo educativo, respeto y preservación del ambiente y fundamentalmente en la mediación de conflictos.

-Crear una cultura de la investigación e innovación pedagógicas, para facilitar los procesos de apropiación, construcción y generación de conocimiento.



-Lograr la participación permanente y efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades propuestas, para su propio desarrollo y el de la institución.

-Fortalecer los procesos de formación en ciencia y tecnología y proyectar su uso creativo en la solución de problemas del entorno.

### **Actividades**

A fin de que estos objetivos sistemáticamente, de manera estratégica y planificada puedan ser llevados a cabo, hay que crear las condiciones necesarias y defender los principios básicos que viabilicen su ejecución, mediante el respeto mutuo, la convivencia armónica, la autonomía y delegación de autoridad y funciones, la autorregulación, la ética como pilar fundamental y el Liderazgo propiamente dicho.

Al referirnos en el ámbito educativo a la promoción de Valores hay que establecer los lineamientos adecuados a fin de pasar de la teoría a la práctica y lograr que los educandos conviertan en una condición habitual de vida su ejercicio continuo. Con el ejemplo, debe trabajarse en desarrollar altos niveles de moralidad, en el sentido de que los estudiantes sepan discernir entre lo correcto e incorrecto y comprendan de lo sublime y enriquecedor que significa acoger y poner en práctica de manera cotidiana valores basados en la tolerancia, el respeto a la diversidad, la responsabilidad como norte y meta, la búsqueda incesante de la Justicia y la verdad, un compromiso permanente por convivir en paz y armonía, la prudencia y la solidaridad como herramientas en las interrelaciones con los demás.

La Unidad Educativa Cardenal Spellman estructurará un perfil tanto de estudiantes como de educadores determinados a la consecución de nuevas metas y al logro de nuevos objetivos.

En el caso de los estudiantes, este perfil se orienta hacia la formación de niños y jóvenes adolescentes, con bases teóricas y prácticas que respondan a las demandas del nuevo siglo, capaces de integrar los desarrollos técnicos y científicos con los saberes culturales, en búsqueda de su identidad para el logro de una convivencia pacífica y democrática.

El alumno de la Unidad Educativa Cardenal Spellman se caracterizará por:

- Tener una mentalidad responsable, autónoma, creativa, solidaria, tolerante y con sentido de pertenencia a su comunidad, ciudad y nación.
- Ser respetuoso de las diferencias individuales, con capacidad de diálogo y con madurez cognitiva, moral y socio-afectiva.
- Tener un alto nivel de autoestima, ser crítico, analítico y progresista.
- Reconocer sus errores, y saber que siempre que se cometen errores se aprende el doble.
- Defender su institución, su comunidad, su ciudad y su país, por encima de intereses particulares.
- Participar en todas las actividades programadas por el colegio dentro o fuera de la institución y siempre dejará en alto el nombre del colegio, sintiéndose orgullosos de pertenecer al mismo.
- Respetar los símbolos patrios en donde quiera que se encuentre.
- Ser consciente de la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, del uso racional de los recursos naturales y de la defensa del patrimonio cultural de la comunidad.
- Ser sensible a los fenómenos sociales, al arte, las letras y todo tipo de actividad que enaltezca el espíritu y ayude a fortalecer el carácter y la personalidad.
- Que sea capaz de enfrentarse al mundo laboral con ética y profesionalismo.

Estos objetivos parciales se lograrán a través la estructuración de actividades culturales diversas orientadas a la interacción de los estudiantes con el medio entorno natural y social y entre ellos, con el fin de desarrollar el sentido de pertenencia a la sociedad, de colaboración y de trabajo en equipo; ideales para el desarrollo de los valores y características de liderazgo que se busca.

En cuanto al personal docente, éste debe distinguirse por su calidad académica, moral y profesional, conocedor de las exigencias y necesidades de la época

moderna, interesado en el desarrollo científico y tecnológico, y en los cambios de la sociedad.

El sentido de la profesión docente es la de guiar a los niños y jóvenes adolescentes en la búsqueda de conocimientos e instrumentos intelectuales, de prepararlos en los principios de la democracia, la ética, la convivencia pacífica y ayudarlos a ser felices, útiles e independientes.

Para lograr estos propósitos el docente debe caracterizarse por:

- Tratar justa e imparcialmente a los estudiantes, sin tener en cuenta las características físicas, ideológicas, religiosas y sociales de los alumnos.
- Tener una identidad con su función docente y con su campo profesional específico.
- Preparar siempre su trabajo, disponer inteligentemente su labor y cumplirla con decisión y eficacia.
- Ejercer sus capacidades como orientador y mediador de conflictos.
- Promover la tolerancia, la afectividad y la participación democrática.
- Ser una persona ética, comprometida y ejemplar en la formación de valores.
- Tener comprensión y espíritu de ayuda con sus compañeros, siendo justo en todas sus apreciaciones y conceptos que emita sobre ellos.
- Trabaja por mejorar la educación de la comunidad para fortalecer la vida moral, espiritual e intelectual de la misma.
- Mantenerse en un proceso continuo de perfeccionamiento y profesionalización, por medio del estudio, la investigación, los cursos, seminarios, conferencias y talleres.
- Ser alegres con sus alumnos, optimista en su trabajo y sociable con todos los miembros de la comunidad en general.
- Ser consecuente entre la teoría y la práctica, entre lo que dice y lo que hace y estar comprometido profundamente con los problemas sociales y económicos de la sociedad.

Estos objetivos parciales se cubrirán a través de la organización de jornadas pedagógicas anuales a realizarse durante los periodos vacacionales obligatorios entre años lectivos.

### **Localización y cobertura**

El proyecto se circunscribirá a las instalaciones del colegio y el sector circundante para las actividades de relación con la comunidad.

### **Población Objetivo**

La población meta del proyecto serán los estudiantes de la Unidad Educativa de todos los niveles y el personal de educación.

### **Sostenibilidad de la propuesta**

Recursos:

Humanos:

- Personal educativo de la unidad Educativa
- Asesoría externa para la provisión de los cursos de actualización pedagógica y desarrollo de competencias de liderazgo para profesores
- Personal externo para actividades de relación con la comunidad que se requiera como miembros de la UPC del sector, iglesias parroquiales
- Padres de familia cuando su concurso sea requerido

Tecnológicos

- Computadores y software básicamente

Materiales

- Folletos
- Posters
- Elementos para llevar a cabo manifestaciones artísticas

Económicos

- Se financiará con recursos de los padres de familia en un 50% y de la Unidad en otro 50% los materiales y material impreso

- Los procesos de capacitación de personal se financiarán con fondos de capacitación del IESS para trabajadores privados en un 80%, el 20% restante con fondos de la institución.

#### Organizacionales

- Se dispondrá de todo el entramado organizativo de la unidad educativa, puesto que se cuenta con el apoyo de la dirección

#### Presupuesto

Se estima que la inversión estará representada fundamentalmente por la generación de material didáctico impreso, materiales para la ejecución de actividades culturales y sobre todo, contratación de empresas para procesos de capacitación.

Capacitación para maestros: se estima en 350,00 por maestro

Materiales para actividades culturales: 25,00 USD por estudiante

Material impreso: 250,00 USD mensuales

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (1990). Liderazgo Basado en la Acción. México: Editorial McGraw hill.
- Alvarado, O. (1998). Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Lima: Editorial Súper Grafica.
- Ander- Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires: Lumen.
- Atunes, S. (2000). La Acción Directiva en las Instituciones Educativas. Barcelona: Editorial Horsori.
- Bastos, E. y González; N. (1986). Educación en Valores. Lima: Centro de Proyección Cristina.
- Bennis, W y Burt, N. (1985). Líderes: El Arte de Mandar. México: Merlín Libros.
- Best, J. W. (1982). Como Investigar en Educación. Colección Pedagogía. Madrid: Ediciones Morata.
- Borell, F. (2003). Como Trabajar en Equipo. Bilbao: Ediciones Deustro.
- Cabrero, J. (2006). Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Nueva York: Editorial Mcgraw- hill.
- Calero, M. (1994). Hacia la Excelencia de la Educación. Lima: Editorial San Marco.
- Chavarria, M. (2004). Educación en un Mundo, Retos y Tendencias del proceso educativo. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría General de la Administración. México: McGraw hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones. México: Editorial McGraw- hill.
- Diccionario de la Lengua Española (2000). México: Larousse.
- Hampton, D. (1987). Administración Contemporánea. México: McGraw hill. 1987.
- Gillén, M. (2006). Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Isaacs, D. (1995). La Educación de las Virtudes Humanas. México: Minos.
- Jaap, T. (2001). Desarrollo del Liderazgo. Bogotá: Legis.
- Jiménez. (1987). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: Editorial Limusa.
- Kotter, J. (1999). La Verdadera Labor del Líder. Bogotá: Editorial Norma.
- Kouzes, James, M, y Posner (1993) "las Seis Disciplinas". La Credibilidad: Como se Gana, se Pierde y Porque la Gente Reclama. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Lawrence, P.R. y Lorsh, J.W. (1973). Organización y ambiente. Barcelona: Labor.
- León, O. y Montero, I. (1997). Diseño de investigación. Nueva York: Editorial Mcgraw-Hill.
- Lowethal, J.N: (1997). Reingeniería de la Organización. México: Panorama Editorial.
- Lorgia, Cantú, Ruiz (2004). La Toma Creativa de Decisiones: Pensamiento Creativo.
- Martin, Q. y Moreno, C. (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores: El Centro Educativo Versátil. Madrid: McGraw Hill.
- Morales, G.(1996). El Giro Cualitativo de la Educación: Desafíos Educativos para el Tercer Milenio y Orientaciones para un Diseño Curricular por Procesos con Enfoque Holístico-Sinergico. Cali: XY2 Editores.
- Pérez - López J. A. (1998). Ética, Eficacia y Competencia Directiva: El Liderazgo en el Siglo XXI. Bilbao: Deusto.
- Reyes, A. (1990). Administración de empresas. México; Editorial Limusa.
- Reyes, A. (1990). Administración por objetivos. México: Editorial Limusa.
- Senge, P. (2002) Escuelas que Aprenden. Bogotá: Editorial Norma.
- Sison, A. (2004). Liderazgo y Capital Moral. Madrid: McGraw-Hill.
- Taba, H. (1990). Elaboración del Currículo: Teoría y Práctica. Buenos Aires: Troquel.
- Valenzuela , J. (2004): Evaluación de Instituciones Educativas. México; trillas.
- Villavega, J.M. (1991). Desarrollo Gerencial: Enfoque conceptual y metodológico. Carcas: Ediciones Vega.

**9. APENDICES**

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

**INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

**Nombre del Establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

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

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros ( indique cuáles).....

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

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

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

SI(.....) NO(.....)

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



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

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

SI (.....) NO (.....)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continúa de los docentes.			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores personales e institucionales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisiones.			

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 continúa que combine la práctica, la teoría y la reflexión.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (dirección (a), Consejo Escolar			
b	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación ( jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

**La pregunta 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos de si 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 correspondientes.
- d. (.....) Mantener actualizada la metodología.
- e. (.....) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

- f. (.....) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (.....) Elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (.....) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (.....) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (.....) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI(.....)

NO(.....)

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

- a. Una reingeniería de procesos (.....)
- b. Plan estratégico (.....)
- c. Plan operativo anual (.....)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (.....)

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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**1. DATOS DE IDENTIFICACION**

**Nombre del Establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.El rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.			
2.El liderazgo en la unidad educativa esta			

intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general , la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.Los directivos y docente 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 y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6.Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodología y 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 poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentran. 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 está COMPLETAMENTE 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 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 está COMPLETAMENTE DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del Establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal ( )
- g. Fiscomisional ( )
- h. Municipal ( )
- i. Particular laico ( )
- j. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5.En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6.Los docente inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.El profesor propone actividades innovadora para que los estudiantes las desarrollen.				
8.Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9.Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor el que decide que se hace en esta clase.				
12.Se realizan trabajos en grupo (en equipo) como instrucciones claras y participación del docente.				
13.Los docente se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. Padres de Familia**

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responde, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**3. DATOS DE IDENTIFICACION**

**Nombre del Establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- k. Fiscal ( )
- l. Fiscomisional ( )
- m. Municipal ( )
- n. Particular laico ( )
- o. Particular religioso ( )

**4. CUESTIONARIO**

<b>DECLRACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. La comunicación entre la institución y los padres de familia es amplia y directa.			
2. La gestión, valore y liderazgo están bien definidos en la administración de la Unidad Educativa.			



3. Las nuevas tecnologías adoptadas por la institución educativa, aportan valores en la educación de los niños y jóvenes.			
4. La investigación continúa de directivos, profesores y alumnos aportan activamente a la gestión en la administración de la Unidad Educativa.			
5. Las autoridades del plantel propician espacios para el planteamiento y desarrollo de valores en el ámbito familiar.			
6. La educación que brinda la institución desde todas las perspectivas, responde a las necesidades de la sociedad actual.			
7. Los docentes siempre mantienen actitudes motivadoras y cordiales para sus educandos.			
8. Considera usted que las actividades propuestas por la institución a los estudiantes, promueven aprendizajes significativos.			
9. Como padres de familia somos correctos dadores de ejemplo para nuestros niños y jóvenes.			
10. La integración e inserción del alumnado a la institución está basada en brindarles un ambiente agradable, armónico y seguro.			
11. La sociabilidad desarrollada en la institución está basada en la motivación, el liderazgo y los valores.			
12. Se aprecian buenas relaciones entre docente y directivos.			

## **Entrevista a Directivos**

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



