



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO FISCO  
MISIONAL TÉCNICO AGROPECUARIO PADRE MIGUEL GAMBOA DE LA  
PARROQUIA PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE  
ORELLANA Y PROVINCIA DE ORELLANA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-  
2011”**

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

**AUTORA:**

LUZ HERLINDA CHULCO NÚÑEZ

**DIRECTORA:**

Magíster Ximena Franco Abad

**CENTRO UNIVERSITARIO COCA**

**2011**

Loja, enero de 2012.

Magíster.

Ximena Franco Abad

**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.

Magíster Ximena Franco

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

f .....

Luz Herlinda Chulco Núñez

**CI. 1500326747**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, enero de 2012.

F .....

Luz Herlinda Chulco Núñez

C.I. 1500326747

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A las autoridades, personal docente y compañeros de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia por haberme brindado la oportunidad de estudiar para SER más y también para conseguir un Título de Cuarto Nivel Académico como es la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. La mejor muestra de agradecimiento se verá reflejada en todos los actos de mi vida personal y profesional.

**Luz Chulco Núñez**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi madre que ya partió a la presencia de Dios y con sus sabios consejos me enseñó a ser perseverante hasta concluir mis objetivos.

A mis hijas que siempre me han dado fuerzas para seguir adelante en mis propósitos profesionales.

A mi padre y hermanos por estar conmigo en mis momentos difíciles, y en los momentos de felicidad.

**Luz Chulco Núñez**



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
RESUMEN.....	XIV

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. La Gestión Educativa	
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	3
2.1.3. Gestión educativa	5
2.1.4. Principios de la gestión educativa	5
2.1.5. Gestión escolar	6
2.1.6. La complejidad de la gestión escolar	7
2.1.7. ¿Cómo se gana o se pierde autoridad?	8
2.1.8. Gestión institucional	10
2.1.9. Gestión directiva	10
2.1.10. Gestión pedagógica	11
2.1.11. Enfoques curriculares	11
2.1.12. Enfoque conductista o academicista	12
2.1.13. Enfoque activo	13
2.1.14. Enfoque constructivista	14
2.1.15. Enfoque epistemológico	15

2.1.16.	Enfoque curricular integral	16
2.1.17.	Enfoque curricular por competencias	16
2.2.	Liderazgo Educativo	
2.2.1.	Concepto	17
2.2.2.	Dimensiones de la tarea educativa	19
2.2.3.	Tipos de liderazgo	19
2.2.4.	Cualidades de un líder	21
2.2.4.1.	Lo que no es un líder	23
2.2.5.	La visión de un líder	24
2.2.6.	Convertirse en un líder	26
2.2.7.	Gestión y liderazgo escolar	26
2.2.8.	Conceptos fundamentales	27
2.2.9.	Gerente líder	28
2.2.10.	Algunos errores en diferentes niveles gerenciales	29
2.3.	Diferencia entre Directivo y Líder	30
2.3.1.	¿Qué es un líder directivo?	32
2.3.2.	¿Qué es un líder?	32
2.4.	Los valores y su significado	33
2.4.1.	¿Qué entiende por valor?	33
2.4.2.	¿Desde cuales perspectivas se aprecian los valores?	34
2.4.3.	¿Cuáles son las características de los valores?	34
2.4.4.	¿Cómo valora el ser humano?	35
2.4.5.	¿Cómo se clasifican los valores	36
2.4.6.	La crisis de valores	36
2.4.7.	Valores en las instituciones educativas	38
2.4.8.	Los valores en la educación	40
3.	METODOLOGÍA	
3.1.	Participantes	42
3.2.	Materiales e Instrumentos	46
3.3.	Método y Procedimiento	48
4.	RESULTADOS	
4.1.	Diagnóstico	
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa	49

4.1.1.1.	El Manual de Organización	49
4.1.1.2.	El Código de Ética	49
4.1.1.3.	El Plan Estratégico	50
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA)	51
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	51
4.1.1.6.	El Reglamento Interno	52
4.1.1.7.	El Código de Convivencia	52
4.1.2.	La estructura organizativa del Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa	53
4.1.2.1.	Misión y Visión	53
4.1.2.2.	El Organigrama	54
4.1.2.3.	Funciones por Áreas y Departamentos	57
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia en valores	61
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	61
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	62
4.1.2.7.	Dimensión administrativa financiera y valores	63
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	63
4.1.3.	Análisis FODA	
4.1.3.1.	Fortalezas	65
4.1.3.2.	Debilidades	65
4.1.3.3.	Oportunidades	65
4.1.3.4.	Amenazas	66
4.1.4.	Matriz FODA	67
4.2.	Resultados de las encuestas y entrevistas	
4.2.1.	De la encuesta de los directivos	68
4.2.2.	De la entrevista a los directivos	79
4.2.3.	De la encuesta a los docentes	82
4.2.4.	De la encuesta a los estudiantes	85
4.2.5.	De la encuesta a los padres de familia	88
5.	DISCUSIÓN	92
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	
6.1.	Conclusiones	102
6.2.	Recomendaciones	103

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1.	Título de la propuesta	104
7.2.	Justificación	104
7.3.	Objetivo de la propuesta	104
7.4.	Actividades	105
7.5.	Localización y cobertura espacial	110
7.6.	Población objetiva	110
7.7.	Sostenibilidad de la Propuesta	110
7.8.	Presupuesto	111
7.9.	Cronograma	111
8.	BIBLIOGRAFÍA	113
9.	APÉNDICES	
9.1	Anexo 1 Encuesta a directivos	115
9.2	Anexo 2 Encuesta a docentes	121
9.3	Anexo 3 Encuesta a estudiantes	125
9.4	Anexo 4 Entrevista a Directivos	128
9.5	Anexo 5 Encuesta a padres de familia	129
9.6	Anexo 6 Fotos	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico 1: Tipos de Gestión educativa	9
Gráfico 2: Organigrama circular	55
Gráfico 3: Organigrama del colegio Padre Miguel Gamboa	56
Gráfico 4: Planificación estratégica	64
Gráfico 5: Proceso de planificación-Acción	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA.....</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1: Muestra	42
Tabla 2: Personal directivo por su género	43
Tabla 3: Personal directivo por su edad	43
Tabla 4: Personal docente por su género	44
Tabla 5: Personal docente por su edad	44
Tabla 6: Población estudiantil por su género	45
Tabla 7: Población estudiantil por su edad	45
Tabla 8: Matriz FODA	67
Tabla 9: Forma de organización de los equipos de trabajo	68
Tabla 10: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización	69
Tabla 11: Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas	69
Tabla 12: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	70
Tabla 13: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	70
Tabla 14: La administración y liderazgo del centro educativo	71
Tabla 15: Habilidad de liderazgo que se requiere para dirigir una institución	72
Tabla 16: Promoción para manejar el desempeño y progreso de la institución escolar	73
Tabla 17: Organismos que integran la institución	74
Tabla 18: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y Junta de profesores	75
Tabla 19: Los departamentos didácticos y sus acciones	76
Tabla 20: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	77
Tabla 21: Material de planificación educativa	78
Tabla 22: De la entrevista a los directivos	79
Tabla 23: De la encuesta a los docentes	82
Tabla 24: De la encuesta a los estudiantes	85
Tabla 25: De la encuesta a Padres de familia	88

## RESUMEN

El presente trabajo **Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa de la parroquia Puerto Francisco de Orellana Cantón Francisco de Orellana y Provincia de Orellana durante el año lectivo 2011-2012”** se efectuó en el Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa durante el año lectivo 2010-2011.

Para su desarrollo se aplicaron encuestas, entrevistas y observaciones a los actores educativos de la Institución Educativa, además se analizó los instrumentos de gestión educativa con los que cuenta el plantel y como resultado concluimos que se debe cambiar el modelo de gestión y liderazgo con una propuesta participativa de gestión en donde prime la desconcentración de decisiones y el compromiso de todos para potencializar una administración contemporánea de acuerdo a su crecimiento y exigencias de la sociedad actual.

Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la institución educativa, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización. El presente trabajo refleja un estudio científico del equipo directivo frente a una institución educativa que se encuentra en continuo cambio y que de otra parte tiene a su entorno una sociedad muy heterogénea.

Con la finalidad de ofrecer alternativas de solución para las debilidades encontradas en la Gestión de Liderazgo y Valores se propondrá actividades de capacitación para los directivos.

# 1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento poblacional y la obligatoriedad de una educación inclusiva y atención a la diversidad cultural en medio de una provincia petrolera que sufre las transformaciones socio económicas aceleradas, tiene que afrontar el cambio de modelos de gestión y embates contra los valores humanos muy depreciados últimamente.

Como también el Ministerio de Educación ha realizado evaluaciones del desempeño a los docentes y evaluación sobre la gestión educativa a las autoridades. Los resultados no son muy halagadores. Además se han realizado evaluaciones por parte de la Dirección

Nacional de Educación Técnica sobre algunos indicadores pre determinados que constan en el Plan de Transformación Institucional (PTI), pero tampoco se han conseguido los mejores resultados.

Ante esta realidad en la que se desenvuelve el Colegio Técnico Fisco Misional “Padre Miguel Gamboa” este estudio investigativo sobre GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO FISCO MISIONAL TÉCNICO AGROPECUARIO PADRE MIGUEL GAMBOA DE LA PARROQUIA PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA Y PROVINCIA DE ORELLANA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011, será un aporte significativo para conocer mediante un diagnóstico la problemática y plantear una propuesta de solución que garantice un mejor desenvolvimiento en el plano administrativo, técnico pedagógico y de interrelación de la comunidad educativa.

Como maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja y funcionaria de la Dirección Provincial de Educación de Orellana tengo la obligación moral y profesional de aportar con este estudio para que el crecimiento del Colegio Técnico “Padre Miguel Gamboa” no sea en función de la población estudiantil y docente, sino sobre todo un crecimiento cualitativo que implique conocimientos de su realidad actual en base a la sistematización de la información recogida en el diagnóstico y las recomendaciones sustentables en la propuesta de solución. Para el efecto se ha asignado medios y recursos propios y el asesoramiento de los profesionales académicos de la Universidad. Sin embargo cabe anotar que han existido

limitaciones en el tiempo para efectuar la investigación por cuanto no existe información organizada ni actualizada y tampoco se dispone de bibliografía en el medio donde se realiza esta investigación.

Con la ejecución de este trabajo se consiguió los objetivos propuestos así como diagnosticué las causas y consecuencias de la falta de gestión de liderazgo y valores en la comunidad educativa del Colegio Padre Miguel Gamboa.

Fundamenté el tema mediante la investigación bibliográfica y de campo.

Diseñé y desarrollé estrategias metodológicas señalando objetivos claros como: conocer los componentes del proceso de Gestión en el campo educacional, aplicar el proceso de Gestión en la labor educativa y gestionar el proceso educativo usando técnicas de Gestión, para fomentar la formación de los jóvenes con valores y cualidades de liderazgo a través de la modernización de la Educación basada en el desarrollo de habilidades y competencias.

Validar la propuesta a través de la consulta a expertos.

Este aporte investigativo concluye que el modelo de Gestión del Colegio Técnico Padre Miguel Gamboa, desde el punto de vista estructural, están a mitad de camino entre un modelo de gestión burocrático característico del paradigma tradicional con una estructura piramidal, comunicaciones lineales, descendentes y formales que se identifica con una cultura organizacional poco funcional de acuerdo a las teorías contemporáneas de la administración y se recomienda un modelo de gestión en donde se practique una adecuada gerencia y liderazgo, acompañada siempre del desarrollo de valores por todos los integrantes de la comunidad educativa para que sea siempre una institución educativa de excelencia, pero para lograr esto, debe existir el compromiso y la participación de todos los involucrados.

Por la importancia de este estudio investigativo, le invito a que me acompañe en la lectura de este trabajo, es posible que encuentre razones para recrear la administración de una Institución Educativa.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Gestión: Educativa.**

#### **2.1. 1 Concepto.**

La gestión consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para la toma de decisiones y la solución de problemas con miras a lograr determinados objetivos.

Gestión Educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente.

Gestión es administrar y para administrar la educación es necesario encontrar nuevas y mejores formas para que los responsables de las instituciones educativas actúen de manera eficiente, eficaz y efectiva.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente. (Tomado de [http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf))

#### **2.1.2 Importancia.**

La gestión es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir

en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada gestión del desempeño

El mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad ha sido un compromiso adquirido por las más altas autoridades institucionales para responder, con precisión y en el menor tiempo posible, a los retos que enfrenta de manera constante la educación pública, y así contribuir a mejorar el bienestar y desarrollo socio-económico y cultural de la población.

La educación es un servicio público porque funciona con recursos del pueblo y por lo tanto debe administrarse con mucha responsabilidad, inclusive la misma Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento así lo exige.

Cada institución educativa siempre reflejará en los resultados o sus productos la calidad de gestión.

Por lo tanto, se enfatiza que la baja calidad educativa se debe a algunos factores, entre otros los siguientes:

- Uso de métodos y estilos tradicionales de gestión
- Bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa
- Falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas
- Carencia de respuestas a las legítimas demandas de la sociedad
- Insistencia en responsabilizar la tarea educativa a un solo sector
- Vigencia de un conjunto de normas que debilitan la gestión educativa

De lo expuesto se deduce que la Gestión Educativa y el Liderazgo determinan la calidad de una institución educativa.

La buena organización y funcionamiento de un centro educativo, crea las condiciones y el clima adecuados para movilizar las energías y potencialidades de la comunidad educativa y de cada uno de sus miembros para el logro de una mejor calidad educativa.

(Ander Egg, 2005:77)

En la actualidad la Ley Orgánica de Educación Intercultural a través del Sistema Nacional de Evaluación exige también una evaluación de las instituciones educativas y de la gestión de sus directivos, lo que implica que los viejos modelos de administración deben ser innovados, recreados y aplicados, caso contrario un resultado negativo en la gestión también afecta a todo el talento humano de la institución.

### **2.1.3 Gestión educativa**

**La gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, una parroquia, un cantón, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

### **2.1.4 Principios de la gestión educativa:**

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79) los principios generales de la gestión educativa, fundamentalmente son las siguientes:

Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.

Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.

Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.

Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.

Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.

Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.

Control y evaluación eficaces y oportunos para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

Como se puede notar, estos principios generales de la gestión educativa están centrados en el talento humano, sean estos docentes, estudiantes y directivos, siempre en concordancia con los objetivos institucionales y la organización, que deben ser evaluados constantemente

### **2.1.5 Gestión escolar**

La gestión escolar la definimos como, el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo.

Su génesis es amplia, puesto que en la educación hay muchos procesos implícitos en que cada uno presenta sus características. En la práctica la gestión escolar los

integra como un todo. A los efectos de su estudio se puede enmarcar la gestión escolar en tres dimensiones. Estas son:

Gestión escolar

Lo gerencial educacional.

Que hacer educacional.

Lo valórico.

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

### **2.1.6 La complejidad de la gestión escolar.**

Frente a las nuevas circunstancias que se presentan en la educación y la necesidad de satisfacer las necesidades planteadas, que de por sí son múltiples y variadas, la gestión escolar representa una complejidad. Y es así, por el conjunto de interacciones que se ponen de manifiesto en ella, por lo que su estudio debe ser objeto de un enfoque diferente a tono con su concepción sistémica.

El Dr. Santos Soubal Caballero manifiesta que en la gestión escolar no se trata sólo de gestionar aspectos aislados en el contexto escolar como hasta el momento se manifiesta en los sistemas educacionales. Se trata pues de tener en cuenta en la proyección, que entre los diferentes componentes del sistema escolar se dan múltiples interrelaciones y el enfoque global posibilita verlas todas en función de comprender con una mayor significación el alcance de la educación, formación de la personalidad del alumno y consolidación de la del maestro.

Estas interrelaciones que se ponen de manifiesto y que reflejan los nexos internos entre los componentes presentan características muy dinámicas y de diferente naturaleza. Es por ello, que las acciones realizadas por el gestor para enfrentar cada proceso, representan un modo específico de concebir y abordar la gestión escolar a partir de sus dimensiones, conducta del gestor en el plano pedagógico y procedimientos básicos para la actuación del gestor en el plano psicológico. Dentro de estos modos se pueden considerar los siguientes: Gestión del proceso docente, Gestión del

conocimiento, Gestión de formación de valores, Gestión administrativa escolar y Gestión comunitaria y familiar.

No se trata de explicar el todo a partir de las partes, sino que el todo se manifiesta a partir de ellas. Se jerarquiza una parte, siempre y cuando se haga referencia al contexto desde el cual se realiza el análisis. Este enfoque es precisamente el fundamento del enfoque sistémico que sirve de base a la nueva forma de enfocar la gestión escolar.

En este aspecto es muy importante comprender lo que plantea Manuel Guillén Parra en su libro *Ética de las Organizaciones. Construyendo confianza*.

### 2.1.7 ¿Cómo se gana o se pierde autoridad?

<b>Repercusiones sobre la autoridad</b>	<b>Modos de ejercer la potestad y cómo son percibidos</b>
<b>Se gana autoridad</b>	<p>Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido científico-técnico.</p> <p>Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido psico-afectivo.</p> <p>Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido ético.</p>
<b>Se pierde autoridad</b>	<p>Si no se usa la potestad cuando debe usarse</p> <p>Cuando se hace un uso inútil de la potestad</p> <p>Cuando se hace un uso impertinente de la potestad</p> <p>Cuando se hace un uso injusto de la potestad</p>

Fuente: *Ética de las organizaciones*, pág. 46

Autor: Manuel Guillén Parra.

De esta manera, el gestor institucional debe manejarse con mucha responsabilidad, sabiduría y comprensión para no perder la autoridad, pero tampoco abusar de ella.

### 2.1.8 Gestión institucional

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. El concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.



Gráfico 1. Tipos de Gestión Educativa

Fuente: Oscar Barrios Ríos asesoria@umce.cl

### **2.1.9 Gestión directiva**

Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

El proceso de toma de decisiones implica la planificación, la asignación, la programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción.

El rol directivo es un rol especialmente complejo. Como señalan Alvaro Marchesi y Elena Martín, “el trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...Las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas”. (Tomado de <http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/niveles/media/supervisiones/redes/documentos/jr-2004sdocumento.pdf>)

La práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes: de un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional.

Como señala Poggi “sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, ineludiblemente, cada

actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará”. (Tomado de <http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/niveles/media/supervisiones/redes/documentos/jr-2004sdocumento.pdf>)

### **2.1.10 Gestión Pedagógica**

Implica la responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto en la formación y en la educación.

El proceso de toma de decisiones tiene que ver con la planificación de la enseñanza, la programación e implementación de la enseñanza y la reorientación y evaluación de los aprendizajes.

### **2.1.11 Enfoques curriculares**

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizarán las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículum es un instrumento en manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, enseñantes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros directivos escolares, supervisores entre otros) que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta.

Los diversos modelos curriculares comunican diferentes concepciones de la acción educativa se pueden encontrar principalmente:

- Los modelos que ponen el énfasis en la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan y que expresan de forma muy concreta los resultados que deberían conseguirse. También señalan de forma precisa y

habitualmente rígida los contenidos a través de los cuales deberían conseguirse los objetivos.

Existen diversos enfoques curriculares que caracterizan la educación, entre los cuales:

### **2.1.12 Enfoque conductista o academicista:**

En enfoque tradicional, conductista llamado por Paulo Freire Modelo Bancario de Educación, ha sido utilizado a lo largo de los años como un modelo espontáneo de enseñanza. Se traduce un tipo de educación vertical y autoritaria, cuyos objetivos fundamentales apuntan a que el estudiante se informe, memorice y repita los contenidos, sin garantizar con ello que entiendan los procesos, ni que aprendan. Dentro de este paradigma lo destacado radica en la importancia atribuida a la memorización y repetición fiel de datos, sin considerar la utilidad de los mismos en la vida de los educandos.

Este enfoque tiene las siguientes características:

- El educador es la autoridad, es la persona que posee el conocimiento, el que sabe. No existe la oportunidad de toma de conciencia por parte de los educados con respecto a la realidad circundante.
- El Texto es el apoyo del maestro y nada fuera de él es válido. No existe disponibilidad para recoger información de la realidad circundante.
- El educando es un mero receptor que se dedica a escuchar, ver, copiar y memorizar datos. No se le considera como una persona única sino como una más del conjunto de educandos, sin respetar su ritmo propio.
- Los programas de estudio son condensados y repetitivos. Aquellas actividades que no desembocan en conocimiento directo, no tiene valor en la institución educativa.
- Se valora el resultado y no el proceso. Se prescinde de la investigación científica, por tanto el educando se limita a recoger información y no a descubrir nuevos conocimientos, la evaluación se constituye en un elemento inquisitivo, que determina la aprobación o reprobación del educando o reprobación del educando.
- Las técnicas y métodos son dogmáticos, pasivos, expositivos, memorísticos y a cargo exclusivo del educador.

Sin embargo, pese a las fuertes críticas recibidas hacia la escuela tradicional, es posible como en todo enfoque y teoría rescatar aspectos positivos en el mismo:

- Desarrollo de las capacidades, procesos y técnicas memorísticas.
- Desarrollo de capacidades organizativas.
- Incentivos del pensamiento lógico
- Orden y disciplina
- Inspira todo un movimiento de cambio, de una escuela tradicional hacia una escuela activa, que a su vez aporta significativos antecedentes para la consolidación del modelo constructivista.

### **2.1.13 Enfoque activo:**

Surge con la pedagogía activa. En la concepción de la escuela activa, una condición imprescindible para el desarrollo de la verdadera actividad es el "aprender haciendo", frase muy popularizada en los espacios pedagógicos y vertida por vez primera por Decroly.

Veamos algunos aportes de la escuela activa que fueron puntualizados por Feinet dentro de una corriente pragmática:

- Reconocer que el educando es un ser humano y respetarlo.
- Determinar el trabajo de los educandos de acuerdo con sus intereses y necesidades.
- Considerar al educando como un ser global por desarrollar en los campos físicos, intelectual, afectivo y social.
- Fomentar que cada educando experimente el éxito al diversificar las actividades escolares de manera tal que implique todas las tareas del comportamiento humano.
- Fundamentar la pedagogía en el trabajo del niño.
- El tanteo experimental debe servir de modelo pedagógico para la escuela activa.
- Tomar en cuenta, en las intervenciones, los diferentes tipos de inteligencia.
- Diversificar los métodos.
- Hacer que el educando descubra por sí mismo que el orden y la disciplina son necesarios en clase.
- Hacer que el educando participe en su propia evaluación.

- Inculcar a los educandos, desde la escuela, principios de democracia mediante la cooperación: participación de todos en la gestión de la clase y de la escuela.
- La humanización de la escuela requiere de actores escolares que favorezcan el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Mantener una actitud positiva hacia los educandos y la vida misma.

Si bien este enfoque otorga elementos positivos para la práctica de una nueva pedagogía hacia un cambio educativo, generando una nueva concepción de ver, pensar y actuar sobre la realidad educativa, no logró superar su carácter eminentemente pragmático y utilitarista, predominando la acción en ausencia de la reflexión, lo que muchos autores denominaron de manera crítica "Activismo".

#### **2.1.14 Enfoque constructivista:**

Para comprender que es constructivismo dentro del campo psicopedagógico, debemos comenzar por preguntarnos ¿Qué es conocimiento y cómo lo logramos? Partimos del supuesto de que el conocimiento humano es posible, pero dentro de una posición constructivista la realidad que creemos conocer no es un registro, ni reflejo de lo existente, sino una construcción de nuestro pensamiento, por el que organizamos nuestro mundo de experiencias y a partir de ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella. En otras palabras, todo conocimiento es construido, no se transmite se construye.

Todo evento cognitivo necesita una conjunción de procesos, es decir, se trata de un fenómeno multidimensional (para aprender no hace falta solo ver o tocar). Esto implica procesos neurológicos, biológicos, lingüísticos, sociales, culturales, etc. También tenemos una necesidad vital de situar, reflexionar, analizar, y utilizar nuestros conocimientos.

Un principio fundamental del constructivismo en psicopedagogía consiste en concebir los procesos cognitivos como construcciones eminentes activas del sujeto en interacción con su ambiente físico y social.

### **2.1.15 Enfoque epistemológico:**

La epistemología, nos va a dar cuenta de las disciplinas en los currículos, pero los límites de estas no deben ser considerados rígidos y perfectamente delineados, porque el conocimiento no es más que la interpretación humana de la realidad y esta tiene carácter totalizador, no fragmentarios. Piaget dice refiriéndose al problema de la clasificación de las ciencias: "En realidad ninguna de las ciencias puede ser situada en un solo plano, sino que cada una de ellas admite distintos niveles jerárquicos: a) el objeto o contenido material del estudio, b) sus interpretaciones conceptuales o técnicas teóricas c) su epistemología interna o el análisis de sus fundamentos d) epistemología derivada o el análisis de sus relaciones objeto-sujeto en conexión con las demás ciencias".

El desarrollo de los trabajos epistemológicos en educación, contribuirán a hacer realidad, algo que en la actualidad, está en el nivel de aspiración; la realización de un autentico trabajo científico.

### **2.1.16 Enfoque curricular integral:**

El enfoque curricular integral sustenta una educación cristiana. Una educación que según White es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Un currículo educativo de enfoque integral, declara Prieto (1989:420) es como el conjunto orgánico de factores orientados a promover una transformación gradual de todas las facultades del alumno, de modo que pueda conseguir una educación completa. (1953:13)

El desarrollo de las facultades mentales se opera a través de la investigación, el análisis, la solución de problemas y el estudio de las diferentes ramas del saber, dirigidos a las fuentes de la verdad.

Los valores de la ética juegan ambos un rol significativo en la educación. Por razón de estas preocupaciones reciprocas, la filosofía tiene una relación cercana al desarrollo de la teoría de la educación.

La ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o está mal, sino que es *un saber para, y un saber desde*; esto es, un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones,

que ayuda a la persona a decidir cómo debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todo el mundo busca y que, desde la antigüedad clásica, se ha llamado “felicidad”. (Gillén Parra, 2006:4)

Cada una de estas posiciones está dictada por actitudes filosóficas hacia el rol de la escuela, la naturaleza del conocimiento la naturaleza y derivación de los valores y la naturaleza del hombre.

La escuela por lo tanto es la proyección del camino del bien que debe iniciarse en el hogar o la familia. De ahí la importancia de una constante interrelación entre los docentes, las autoridades educativas y la familia, patrocinados por una buena gestión escolar.

#### **2.1.17 Enfoque curricular por competencias:**

“El debate sobre el significado, alcance y limitaciones de este nuevo enfoque ha sido y sigue siendo vivo e intenso” (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones profesionales <<CIDECA>>, 2004; :24), algunos autores (v. gr. Morfín, 2000 y Tejada, 2005) consideran que el concepto de competencia ha permitido superar modelos formativos precedentes, mientras que otros consideran que el enfoque por competencias es positivista, reduccionista, conservador y carece de base teórica (Prestón y Walker, citados por Gonczi y Athanasau, 2000:21).

Es a partir del auge de los modelos de desarrollo de la globalización cultural y la apertura económica que el término (competencia) toma fuerza en las políticas educativas, máxime para definir lo que se espera de la formación de los individuos para asumir los nuevos tipos de organización del trabajo y la inserción laboral (Ruiz, 2005:3)

En los actuales momentos la mayoría de instituciones educativas, especialmente de educación técnica buscan el diseño de un currículo mediante el cual los estudiantes aprendan a resolver problemas y alcanzar resultados tratando en forma

interdisciplinaria los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, vinculando la educación con el trabajo.

Sin embargo, en el caso del Colegio “Padre Miguel Gamboa”, no se pueden sacrificar los valores humanos a pretexto de ser competentes para producir. Entonces es oportuno recordar que es más importante SER más, antes que TENER más.

Competente es aquel que **conoce** su trabajo, sabe **hacer** su trabajo y posee **valores humanos** para relacionarse y trabajar en equipo.

## 2.2. Liderazgo Educativo

**2.2.1 Concepto.** Un líder es aquella persona que, en alguna medida procura influir sobre otras personas para que actúen o piensen en cierta dirección y logre éxito. Además un líder debe poseer inteligencia, iniciativa, habilidad de superación, seguridad de sí mismo. De acuerdo a esto, el Director o Rector debe ser un líder nato no solamente en la institución educativa con sus alumnos sino con la comunidad, de ello dependerá el éxito que logre.

Liderazgo. Cualquier esfuerzo de influir en la conducta de otros, por la razón que fuese.

**Liderazgo ético (valores).** La ética es inherente al concepto de liderazgo, aunque algunos la pasen por completo por alto. El profesor Fernández Aguado explica esta cuestión con gran agudeza. Una cosa es el liderazgo *técnico* (arrastrar a la gente) y otra el liderazgo *ético* (hacerlo hacia objetivos valiosos). El auténtico líder es el que hace *bien el bien*; es decir, hace las *cosas correctamente* (técnica) y además hace las *cosas correctas* (ética). En este club están Ghandi, Mandela o Teresa de Calcuta. Otros simplemente son expertos en hacer *bien el mal*; tienen un gran liderazgo *técnico* pero carecen de cualquier referencia *ética*. Aquí caben Hitler, Stalin o Lenin. Resumiendo: no basta hacer *buenos negocios* sino que hay que hacer *negocios buenos*.

Sin ética no se puede hablar de Liderazgo; hablaremos de mafiosos, conseguidores, maquiavelos empresariales en los que el *fin justifica los medios*, gente sin escrúpulos que son mercenarios del dinero... pero no de Líderes. Líder es aquel que

además de conseguir resultados, respeta las reglas del juego, tanto las escritas como no escritas. Pero todo hay que decirlo: Ser ético en el mundo de la empresa (y en la vida) no resulta tan sencillo: primero, porque no es fácil definir y acotar la ética (hay muchas zonas grises); y segundo, porque en todo ser humano hay una parte oscura y menos amable, que las circunstancias y los entornos pueden hacer aflorar. Hablar de ética desde el púlpito es fácil; ponerla en práctica mucho más complicado. (Tomado de <http://www.franciscoalcaide.com/2011/10/los-5-conceptos-del-liderazgo.html>)

Gerencia y liderazgo son frecuentemente definidos como sinónimos, sin embargo hay una importante diferencia entre ambos conceptos.

Liderazgo, es un concepto más amplio que la gerencia.

La gerencia puede considerarse como una clase especial de liderazgo, en el que el logro de objetivos organizacionales es esencial.

La diferencia clave entre ambos conceptos descansa en la palabra organización.

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 ellos, 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 con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros 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 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.

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.

### **2.2.2 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.

¿Cuál es el elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva? El hombre.

### **2.2.3 Tipos de liderazgo según Cyril Levicki**

El tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder

- **Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

- **Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- **Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- **General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
- **Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

- **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas.

Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas. (Tomado de <http://liredazgo.blogspot.com/2011/10/los-7-tipos-de-liderazgo-segun-cyril.html>)

#### **2.2.4 Cualidades de un líder:**

Conocimiento, confianza, integridad y conducta Tal y como hemos definido, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común. Pero si el hecho de ser gerente no le convierte en líder, ¿cuáles son esas cualidades que hacen destacar a los líderes? Veamos:

**El carisma** es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo. Sin embargo, se puede alcanzar un liderazgo carismático con mayor facilidad si se trabaja para desarrollar las siguientes cualidades:

**Conocimiento:** conozca sus cualidades y utilícelas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

**Confianza:** no sea un micro gestor. Si sus empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza. Éste al tanto del trabajo que están realizando los miembros de su equipo, pero no haga que se sientan como si el "Gran Hermano" les vigilara.

**Integridad:** un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían

de él. La empresa enseguida dejará de lado a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra. Por ejemplo, un líder que diga una cosa a sus empleados y luego haga otra podría ser visto como poco capacitado, aunque la diferencia le parezca insustancial.

**Modelos de conducta:** como líder, su vida pública y privada debería ser ejemplar. Predique con el ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto. Una plantilla que no respeta al líder sufrirá un descenso en la calidad del trabajo.

**Decisión:** los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Cuando se enfrente a una decisión difícil, recurra a los conocimientos mencionados en esta lista. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.

**Positivismo:** los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, o a una organización completa. A menudo se encontrará en situaciones en las que sus empleados no están presentes; por ejemplo, en reuniones empresariales de alto nivel. Su positivismo puede y debe representar a los empleados que han puesto su confianza en usted.

**Optimismo:** sea realista, pero no fatalista. Sus empleados y sus superiores pueden perder rápidamente la confianza en usted si se enfrentan constantemente con su pesimismo y negatividad. Las situaciones no son siempre las ideales, pero como líder se espera que encuentre el mejor modo de arreglar la situación. Encuentre ese modo y concéntrese en el aspecto positivo.

**Resultados:** un líder posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse. Si lleva algún tiempo como gerente, intente elaborar una lista de decisiones acertadas y de logros de los que sea responsable. No sólo sirve para mostrar estos logros a los demás, sino para emplearlos en consolidar la autoconfianza en sus capacidades.

**Visión:** un líder debe establecer unas metas que lleven a la empresa en una dirección determinada. Un líder debe tener amplitud de miras que vayan hacia el futuro para establecer esas metas y para ayudar al desarrollo de la empresa en la dirección adecuada.

**Las apariencias del líder:** cuando el "viernes informal" se está convirtiendo en "todos los días informales" en muchas empresas, debe seguir dando una imagen del poder en su forma de vestir, su comportamiento y todo lo que le rodee.

#### **2.2.4.1 Lo que no es un líder**

Un líder no es simplemente el gerente que se sienta en un rincón de la oficina, la persona que controla los horarios de los empleados y los cheques del sueldo, o la persona que contrata y despide a los empleados. Los gerentes hoy en día deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a una fuerza de trabajo cada vez más joven y que cuestiona la autoridad cada vez más.

Las empresas de tecnología han tomado la iniciativa a la hora de demostrar que una cadena de mando menos autoritaria puede producir excelentes resultados. Empresas como Microsoft, de Bill Gates, disfrutaban de un ambiente parecido a un campus universitario donde la permisividad no es la excepción, sino la norma.

Como líder debería evitar lo siguiente:

**Micro gestión:** párese a considerar la posibilidad de que esté siguiendo a sus empleados demasiado de cerca, o manejando demasiadas responsabilidades en la empresa. ¿Se le considera acaparador?

**Cercanía:** no se acerque demasiado a sus empleados. Usted es el líder, no el mejor amigo de sus empleados. Es difícil criticar o aleccionar a alguien a quien se ve como a un amigo, y es incluso más difícil que ese empleado se tome la crítica como imparcial.

**Mal genio:** deje de lado sus emociones negativas. Todos somos humanos, pero

como líder debe dejar de lado sus estallidos negativos o posibles ataques personales contra los colaboradores.

**Arrogancia:** usted no es la deidad suprema. Recuerde que no sería un líder sino tuviese una plantilla. Evite comportamientos autocráticos.

Líder tampoco es sinónimo de gestor. La gestión implica funciones específicas de la empresa como manejar un presupuesto, desarrollar un producto y elaborar informes.

Sin embargo, liderazgo constituye una parte importante de la gestión. Un gerente que se esfuerce en mejorar sus cualidades de liderazgo podrá superar el nivel requerido para mejorar el rendimiento del equipo.

### **2.2.5 La visión de un líder**

Una de las características que más importan en un líder es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un grupo, equipo o empresa, sin tener visión.

La visión está estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel. El término visión, en nuestro caso, se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa. De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa.

Los líderes visionarios se hacen notar con frecuencia por las innovaciones dentro de la empresa o industria.

La visión del líder es muy importante, porque proporciona a la gente algo hacia lo que dirigirse: una visión más allá del presente, hacia el futuro de la empresa.

**Desarrollo de la visión.-** Para desarrollar su propia visión intente realizar los siguientes ejercicios:

**Empiece por sus aspiraciones:** ¿cuáles son sus aspiraciones? ¿Existe algún concepto, proceso o producto en particular que le gustaría desarrollar?

**Haga sus investigaciones:** compare sus ideas con otras de su mismo campo mediante el estudio de libros, revistas de negocios o páginas web.

**Dedique algún tiempo a pensar en su empresa (en este caso, en su institución educativa):** ¿qué podría hacer para mejorar su empresa? ¿Cuál es el mayor obstáculo para alcanzar el éxito en su departamento o empresa?

**Piense en las mejores posibles y necesarias:** piense tanto a corto como a largo plazo. Esto le permitirá establecer metas a corto y a largo plazo que le ayudarán a avanzar hacia la realización de su visión

**Piense en la viabilidad:** ¿sus metas son realistas? Si apunta hacia metas inalcanzables, ¿existiría algún modo de simplificarlas?

**Emplee la intuición:** ¿tiene sentido su idea?

### **Transmitir la visión**

Compartir su visión con los demás, ya sea con los subordinados o con los superiores, constituye un aspecto importante del liderazgo. Al compartir su visión con su equipo conseguirá que sean conscientes de que tienen un gerente que piensa en el futuro de la empresa y en el suyo propio.

Al compartir su visión con los superiores, hará que éstos se den cuenta de que usted es una persona innovadora que no está contenta con la situación establecida.

**Cimentar la confianza.-** La confianza en uno mismo se verá reforzada con el pensamiento positivo y por el mero hecho de formular su idea. Sin embargo, la autoconfianza tiende a ser el resultado de un éxito medible.

Para construir su autoconfianza debe hacer una lista de sus cualidades y de sus éxitos en el pasado, por muy pequeños que sean. Algunas cualidades que pueden citar son la educación o formación especial, la capacidad de comunicación, o un gran sentido del humor.

### **2.2.6 Convertirse en un líder**

Algunas personas le harán creer que los líderes nacen, y que si usted no fue el capitán del club de debate en preescolar no tiene posibilidades de ser un líder.

Sin embargo, muchos de los mejores líderes fueron estudiantes mediocres, incluso en la universidad. Normalmente tuvo lugar un suceso determinado, o hubo una persona clave en su vida que les proporcionó la confianza para salir del montón y pasar a liderarlo.

“El liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia administrativa nos dice que es posible”.

### **2.2.7 Gestión y Liderazgo Escolar**

Qué hacer para fortalecer la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar es la incógnita que todavía no se ha resuelto.

Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

“El liderazgo y la gestión son dos elementos de la sociedad que siempre han estado presentes en toda organización, aunque los términos hayan sido reconocidos mucho después. En todo grupo tenían la forma de elegir a su líder y las características de éste debían ser las más adecuadas a las circunstancias de la época, siendo la fortaleza el requisito principal para este cargo. Lejos de la fuerza, las instituciones educativas necesitan otro tipo de perfil en sus líderes”

“Los líderes que nacen son como los libros. En el momento, lugar y circunstancias que los requieras te otorgan sabiduría” (Anónimo)

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como administradores aplicable a cualquier tipo de organización
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales
- El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia. La productividad no debe ser solo de bienes y servicios sino también intelectual.

### **Las funciones de la administración.**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento.

Como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación
- Organización del personal
- Integración del personal
- Dirección
- Control

La administración es una parte esencial para cualquier organización.

Los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

### **2.2.8 Conceptos Fundamentales**

**Gerencia.** Proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos, para alcanzar metas organizacionales.

## **Proceso de gerencia**

Las funciones de planificación, organización, motivación y control, son consideradas básicas cuando se habla de gerencia organizacional. Estas funciones son relevantes, independientemente del tipo de organización o nivel gerencial con el cual se está trabajando.

Como gerentes una de sus principales preocupaciones es conseguir que las cosas se hagan con y a través de la gente.

### **2.2.9 Gerente – líder.**

#### **Dimensiones de madurez en el trabajo:**

- Experiencia pasada en el trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Habilidad de solución de problemas
- Habilidad para tomar responsabilidades
- Cumplimiento de metas en el trabajo

#### **Dimensiones de madurez psicológica:**

- Deseo de tomar responsabilidad
- Motivación al logro
- Resistencia
- Actitud hacia el trabajo
- Independencia (autonomía).

#### **El arte de gerenciar:**

- La gerencia del cambio
- El impacto del sector público en la educación
- La intuición como validador final de las estrategias y toma de decisiones

#### **Técnicas gerenciales:**

- Indicadores del desempeño
- Tecnología de información
- Orientación al cliente

- Criterio financiero

### **Habilidades gerenciales básicas:**

1. Conceptuales
2. Humanas llevarse (bien con la gente).
3. Técnicas

### **2.2.10 Algunos errores en diferentes niveles gerenciales**

1. No saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos y/o novedades en su campo
2. Encerrarse en su especialidad
3. Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar la responsabilidad propia.
4. Fracasar en la toma de decisiones juiciosas y oportunas
5. Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadas
6. No asegurarse de que el trabajo está bien comprendido, bien supervisado y bien determinado
7. Desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros
8. Rehusarse a evaluar su propio desempeño en forma apegada a la realidad
9. Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo
10. Usar el puesto administrativo en beneficio propio
11. Fracasar en decir la verdad y siempre sostener su palabra
12. No dar ejemplo personal que los subordinados puedan seguir
13. Tratar de caer bien en vez de ser respetado
14. Dejar de prestar cooperación a sus empleados
15. No saber pedir a los subordinados consejo y ayuda
16. Fracasar en fomentar un sentido de responsabilidad en los subordinados
17. Hacer hincapié en las normas más que en las habilidades
18. No lograr que sus críticas sean constructivas
19. No conceder atención a los disgustos y quejas de sus empleados
20. Dejar de mantener informada a su gente
21. No saber tratar a los subordinados como individuos
22. Rehusar adiestrar a una persona para que ocupe su lugar
23. Tratar de controlar los resultados en lugar de influir en el pensamiento

24. Juntarse con el grupo inapropiado
25. Dirigir a todas las personas de una misma manera
26. Concentrarse en los problemas, más que en los objetivos
27. Tolerar la incompetencia.

### 2.3 La Diferencia entre Directivo y Líder

Zalesnik, un catedrático de la universidad de Harvard, allá por el año 1977, establece por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zalesnik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder.

Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible. (Tomado de

<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zalesnic-la-diferencia-entre-directivo.html>)

El líder defiende sus ideas y si hay algún cuestionamiento a esas ideas, lo interpreta como un cuestionamiento a su autoridad. Es su comportamiento más libre que el que tiene el director. Identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación.

Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “¡No dirijan, lideren!” y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?”.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

El directivo tiene posiciones más rígidas, apegado a las normas, a las obligaciones de acuerdo a los orgánicos estructurales y funcionales, mientras que el líder muchas veces rompe los esquemas, respeta las normas pero no se encasilla, es creativo, busca la innovación y los cambios sin temor a equivocarse.

Con un criterio ambicioso dentro de la gestión educativa sería importante que los directivos sean líderes para no ver en forma fraccionada lo que es un directivo y lo que es un líder.

### **2.3.1 ¿Qué es un directivo?**

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

### **2.3.2 ¿Qué es un líder?**

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Para reforzar lo expresado en los párrafos anteriores, revisamos lo que piensa John P. Kotter, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, las competencias de los gestores (directores) y los líderes son diferentes. Los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

Los gestores deben:

- crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos
- organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados
- estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar

Los líderes deben:

- establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos
- involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso
- motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren

Es mucho más común la presencia de gestores (directores) y ese perfil está cada vez más solicitado en instituciones y empresas públicas y privadas.

Se puede ver claramente que los líderes, hay pocos que realmente se involucren y que sus métodos no rocen lo tradicional o la poca eficacia.

## **2.4. Los valores y su significado**

Aún cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

### **2.4.1 ¿Qué se entiende por valor?**

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la

humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999:3).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

#### **2.4.2 ¿Desde cuáles perspectivas se aprecian los valores?**

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas.

Algunos autores indican que "los valores no son el producto de la razón"; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. Así, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres tienen su propio valor.

En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológico.

#### **2.4.3 ¿Cuáles son las características de los valores? ¿Qué hace que algo sea valioso?**

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores.

Algunos de esos criterios son:

- **Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- **Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- **Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- **Jerarquía:** hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- **Trascendencia:** los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- **Dinamismo:** los valores se transforman con las épocas.
- **Aplicabilidad:** los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- **Complejidad:** los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

#### 2.4.4 ¿Cómo valora el ser humano? ¿Cómo expresa sus valoraciones?

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano.

### **2.4.5 ¿Cómo se clasifican los valores?**

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales.

La jerarquía de valores según Scheler (1941) incluye:

- a) valores de lo agradable y lo desagradable
- b) valores vitales
- c) valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad
- (d) valores religiosos: lo santo y lo profano.

La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos.

### **2.4.6 La crisis de valores**

Habría que preguntarse si la actuación de algunos padres y profesores están contribuyendo indirecta y sutilmente a predicar la violencia.

Existen pocos periodos históricos en los que las personas no se hayan interesado por los valores en general. Es un problema que siempre se ha planteado el ser humano, aunque con distintas denominaciones. Se ha gobernado en virtud de ciertos valores, se ha legislado con distintos criterios valorativos. En general, todas las manifestaciones culturales y religiosas no son más que expresión de otros tantos valores.

Pero en la actualidad diríamos que la problemática de los valores se ha aumentado debida precisamente a la crisis de valores que experimenten las personas y las distintas sociedades. Y es evidente que esta crisis presente de valores repercute en la personalidad en

general y en la educación en particular. Es difícil concebir cualquier problema humano en el que no estén implicados los valores. (Tomado de [teldeactualidad.com](http://teldeactualidad.com) Telde, Las Palmas de Gran Canaria 17 julio 2007 TA)

Uno de los valores que están en crisis es el del respeto a la persona que lleva aparejado una creciente espiral de violencia que está afectando cada vez mas preocupantemente al entorno escolar, y si eso está ocurriendo habrá que preguntarse muy seriamente qué estamos haciendo para que ello ocurra. Pienso que no existe una sola causa, hay una serie de circunstancias que pueden estar contribuyendo a ello.

También deberíamos tener en cuenta dos afirmaciones de la ciencia actual íntimamente ligadas entre sí: la mayor parte de nuestras características personales (habilidades, apreciaciones, razonamientos, esperanzas, aspiraciones, actitudes y valores) las adquirimos mediante aprendizaje.

Ante esta realidad creo que las comunidades educativas, como mediadoras de valores sociales, deben comprometerse en actuaciones que refuercen la propia autoestima, de forma que los individuos sean conscientes de sus limitaciones, tomen decisiones autónomas y acertadas, y como consecuencia deseen superar con optimismo sus posibles dificultades.

Se nos forma para una vida democrática y se nos educa con valores autoritarios. Se habla de derechos humanos y no siempre son respetados.

Se inculcan valores como la honestidad y se utilizan sutiles mecanismos de corrupción. Se predica la tolerancia y prevalece la intolerancia. Se insiste en que el alumno es el propio agente de su educación y prevalecen los métodos memorísticos. La escuela por tanto no sirve siempre como mecanismo positivo de socialización.

Los valores son una cualidad "sui géneris" de un objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social,

modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

Valores tales como honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, equidad, solidaridad, tolerancia, entre otros, son fundamentales para el convivir pacífico de la sociedad.

(Tomado de [es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa)))

En la actualidad, por más que se trate de escribir en el Código de Convivencia, la práctica de estos valores, resulta difícil sostenerlos en la práctica porque no hay ese compromiso interno de aprender a vivir juntos, como pide en uno de sus postulados la UNESCO.

#### **2.4.7 Valores en las Instituciones Educativas**

Tiene sentido, en la actualidad, plantearse la enseñanza y aprendizaje de valores en la escuela o quizás los valores básicos y los comportamientos éticos se aprenden por imitación de los modelos que nos rodean. Se puede enseñar en la escuela que las actitudes dialógicas son necesarias en nuestra convivencia, cuando los propios profesores resuelven los conflictos entre ellos con actitudes egocéntricas. Por qué las personas valoramos ciertas cosas frente a otras. Por qué existen personas que valoran y practican la solidaridad y otras que valoran y practican el éxito personal.

Desde esta perspectiva educativa, nos preguntan, dónde se aprenden los principios que nos guiarán en las situaciones conflictivas, quién o quienes nos enseñan estos principios, cómo sé yo en las situaciones donde aparecen los conflictos éticos, cuál es la conducta mejor.

Sobre este complejo tema, quiero realizar algunas propuestas, desde la perspectiva de una persona que trabaja en educación. Evidentemente, la institución educativa no

es el único agente responsable de la educación de los valores. Las prácticas educativas familiares, los medios de comunicación y el propio contexto socio-político, ejercen igualmente un papel muy relevante.

A pesar de que muchas personas mantienen la idea de que los valores se aprenden sobre todo en la familia, los contextos no compartidos nos explican el por qué hermanos con prácticas educativas similares, manifiestan valores diferentes. Igualmente los medios de comunicación ejercen una gran influencia en el aprendizaje de valores, sobre todo a través del aprendizaje vicario.

Por otro lado, y relacionado con la influencia del contexto, cualquier educador es sensible a la influencia que el neoliberalismo y las economías de mercado, están ejerciendo al fomentar el individualismo, la eficacia, la competencia, el prestigio social, etc. como valores deseables. Si a esto unimos la frecuencia y abundancia de la violencia, el engaño y la corrupción en nuestros contextos políticos más próximos, cualquier educador se puede preguntar tiene sentido una educación en valores, cuando los modelos socio-políticos presentan unas conductas, tan diferentes a las que se quieren promover. Qué sentido tiene explicar en clase, el por qué es importante pagar nuestros impuestos, si los alumnos comprueban que los que mejor viven no lo hacen.

Algunos profesionales de la educación, pensamos no sólo que tiene sentido educar en ciertos valores, sino que el mismo hecho de educar es en sí mismo valorativo. Lo que ocurre en la actualidad, es que además queremos que sea intencional.

Siempre ha existido la educación en valores, explícita o implícita, a través del currículum oculto o a través de un currículum formal. Pero es ahora, cuando se plantea desde una perspectiva más explícita, desde marcos teóricos más acordes con la construcción del conocimiento, y en muchos casos impregnando todas las disciplinas, lo cual conlleva el trabajo conjunto del profesorado que enseña en el centro.

Qué entendemos por valores. Cómo conceptualizamos los valores morales. También me demuestra mi experiencia en el ámbito educativo, que probablemente todos no estamos de acuerdo, en definir qué es un valor. Si cuando hablamos de

valores, nos estamos refiriendo a la creatividad o a la solidaridad. Si en los centros que se quiere incluir la transversalidad, otorgan el mismo rango a la Educación vial que a los Derechos Humanos.

#### **2.4.8 Los valores en la educación**

En la actualidad la crisis de la educación es expresión de la crisis de todo un conjunto de instancias que hacen a la organización social; el sistema de valores, la familia, la política, la justicia, las creencias, el mercado de trabajo.

Estos cambios se manifiestan básicamente por la transformación de los procesos de producción, las tecnologías de comunicación y la democratización de la política. (Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos53/educacion-tercer-milenio/educacion-tercer-milenio.shtml>)

Los mercados cambiantes remarcan la importancia de la flexibilidad, conocimientos polivalentes, desarrollo de la capacidad personal para el trabajo en equipo y adaptación a exigencias de duración efímera.

Es que la aceleración de los cambios es causa de una creciente inestabilidad interior. (Prof Dr José Cukier. Problemas, perspectivas y propuestas para la educación del tercer milenio).

Las mayores exigencias de competir en áreas nuevas, suelen ser, a menudo, de corto plazo e impiden elaborar estrategias duraderas.

Esto conlleva a una exclusión creciente del mercado de trabajo.

Queda una minoría que reúne el perfil de las pautas sociales de producción fundadas en el uso intensivo de los nuevos conocimientos.

La apoyatura de las nuevas tecnologías está dada por la acumulación de información y la velocidad con que estos se transmiten, el uso simultáneo de la imagen, el texto y el sonido y la superación de las barreras que imponían las distancias.

El acortamiento de las distancias llega a crear la ilusión de simultaneidad entre el deseo y la satisfacción.

Desde la perspectiva de los contenidos educativos, las tecnologías de la información pueden producir la escisión entre conocimiento y pensamiento, con acumulación de información difícil de procesar; de tal suerte que podría llegarse al punto de hacer sin poder entender, pensar y hablar de aquello que se hace.

El aumento de la cantidad de estímulos e información no tramitados tiene un riesgo; impide discriminar matices y calidad. El ritmo vertiginoso es traumático para el psiquismo, (Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos53/educacion-tercer-milenio/educacion-tercer-milenio.shtml>)

La sociedad, sometida al ritmo acelerado y al cambio continuo necesita dotarse de instituciones educativas capaces de manejar la incertidumbre sin suprimir el debate.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 PARTICIPANTES

La Comunidad educativa del Colegio Padre Miguel Gamboa está integrada por 1004 estudiantes, 60 docentes con nombramiento, 10 docentes contratados, así como también 10 administrativos y 3 de servicio.

**TABLA No. 1**

#### **MUESTRA**

ORD.	POBLACIÓN	MUESTRA
1	DIRECTIVOS	5
2	DOCENTES	22
3	ESTUDIANTES	25
4	PADRES DE FAMILIA	20

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

La muestra investigada fue tomada al azar a 4 autoridades del plantel, 22 docentes, 25 estudiantes y 20 padres de familia.

## **TABLA No. 2**

### **PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SU GÉNERO**

GÉNERO	F	%
FEMENINO	1	25
MASCULINO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

Se aprecia en la tabla N° 2 que el 75% son varones y el 25% son mujeres determinándose que hay predominio del género masculino en los cargos directivos.

## **TABLA No. 3**

### **PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD**

EDAD	F	%
Menos de 40 años	1	25%
41- 45 años	1	25%
46 años o más	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

En la tabla N° 3 se observa que el 50% del personal directivo tiene una edad de más de 46 años, el 25% oscilan sus edades entre 41 y 45 años como también los que tienen menos de 40 años. Evidenciando que la mayor parte del personal directivo tiene más de 46 años de edad.

Es posible que esta tendencia signifique la aplicación de un sistema tradicional y arcaico en la administración educativa, por cuanto la delegación de funciones directivas se concentra en los hombres. Sin embargo en la realidad se nota la intervención decisiva de algunas mujeres en la administración del Colegio Padre Miguel Gamboa.

**TABLA No. 4**

**PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO.**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
FEMENINO	15	68.5%
MASCULINO	7	31.5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

En la tabla No. 4 se puede observar que el 68.5% de la muestra investigada son de sexo femenino y el 31.5% son de sexo masculino, determinándose que existe mayoría de mujeres en el plantel educativo.

**TABLA No. 5**

**ESTADISTICA DEL PERSONAL DOCENTE POR EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Menos de 35 años	4	19%
36- 40 años	3	13.5%
41- 45 años	5	22.5%
46 o 50 años	4	18%
Más de 50 años	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

En la tabla N° 5 se observa que el 27% del personal docente investigado tiene las de 50 años, seguido del 22.5% que oscilan entre los 41 a 45 años de edad, aún cuando hay una población docente joven.

Este dato es interesante porque puede determinar ciertas resistencias a los cambios en el modelo de gestión educativa y valores institucionales porque generalmente los docentes adultos no se adaptan a los cambios y prefieren los modelos tradicionales. Es un indicador de lo que se plasma en el Reglamento Interno y Código de Convivencia, adicional a su condición dogmática por ser un colegio religioso.

## **TABLA N° 6**

### **POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
FEMENINO	15	60%
MASCULINO	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

En el análisis de la tabla N° 6, se visualiza que el 60% son mujeres y el 40% de la muestra investigada son varones, determinando que la población estudiantil del colegio en su mayoría son mujeres.

## **TABLA N° 7**

### **ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR EDAD**

<b>RANGOS EN EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>MENOS DE 14 AÑOS</b>	7	28%
<b>15 AÑOS</b>	5	20%
<b>16 AÑOS</b>	5	20%
<b>17 AÑOS</b>	5	20%
<b>18 Y MAS AÑOS</b>	3	12%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Fuente: Secretaría del Establecimiento

Elaborado por Luz Chulco Núñez

En la tabla N° 7 se observa que el 28% de estudiantes tienen menos de 14 años, el 20% sus edades oscilan entre 15, 16 y 17 años y el 12% tienen más de 18 años. Determinándose que la mayor parte de los estudiantes tienen menos de 14 años de edad, pero los estudiantes que tienen más de diez y ocho años son pocos. Esta característica de la población estudiantil es propia de un colegio con jornada matutina y por la edad y sexo representa exigencias en la administración y control mediante una gerencia contemporánea con énfasis en los valores personales e institucionales.

### 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

**La encuesta.-** Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis.

Del diseño adecuado de los instrumentos de recolección de datos, dependerá la fidedignidad y confiabilidad de la información adquirida misma que sirve para obtener inferencias acerca de la población.

La encuesta a los **directivos** se aplicó para visualizar la relación de liderazgo en la administración de la institución, a los **docentes** fue para conocer en forma directa sobre el rol, liderazgo, gerencia, trabajo en equipo. En la encuesta a **estudiantes** se averiguó sobre la relación autoridades-docentes-estudiantes. Se **encuestó a padres de familia** sobre la relación con autoridades, docentes y sus hijos-estudiantes.

La encuesta aplicada a autoridades institucionales, docentes, estudiantes y padres de familia nos permite reunir información para el diagnóstico y realización de este proyecto.

El objetivo de la entrevista fue averiguar sobre la comunicación, liderazgo y valores.

La técnica de la encuesta se aplica como instrumentos los cuestionarios, con los siguientes aspectos:

**Encuestas a directivos:**

- Forma de organización de los equipos de trabajo (Tabla nº 9)
- Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización (Tabla nº 10)
- Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas (Tabla nº 11)
- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones (Tabla nº 12)
- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos (Tabla nº 13)
- La administración y liderazgo del centro educativo promueve (Tabla nº 14)
- Habilidad de liderazgo que se requiere para dirigir una institución (Tabla nº 15)
- Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar (Tabla nº 16)
- Organismos que integran la institución (Tabla nº 17)
- Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores (Tabla nº 18)
- Los departamentos didácticos y sus acciones (Tabla nº 19)
- La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones (Tabla nº 20)
- Material de planificación educativa (Tabla nº 21)

**Entrevista a los directivos:** sobre la comunicación, liderazgo, valores, (Tabla nº 22)

**Encuestas a docentes:** sobre el rol, liderazgo, gerencia, trabajo en equipo, valores. (Tabla nº 23)

**Encuesta estudiantes:** sobre la relación autoridades-docentes-estudiantes. (Tabla nº 24)

**Encuesta a padres de familia:** sobre la relación con autoridades, docentes y sus hijos-estudiantes (Tabla nº 25)

### 3.3.- MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Se trata de una investigación descriptiva que permite llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes sobre la gestión educativa y los valores institucionales en el Colegio Padre Miguel Gamboa a través de la descripción exacta de las actividades, instrumentos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables. No se trata solo de tabular, sino que se recogen los datos sobre la base de una teoría, se expone y resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento sobre la Gestión Educativa y los Valores Institucionales.

<b>ETAPA</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico-sintético</li> <li>• Descriptivo.</li> <li>• Hermenéutico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica y por internet</li> </ul>
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico-lógico</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Recolección de información</li> <li>• Medición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Técnicas estadísticas</li> </ul>
<b>PROPUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítico sintético</li> <li>• Inductivo deductivo</li> </ul>	
<b>VALIDACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos</li> </ul>	

Fuente: Münch Lourdes y Ángeles Ernesto

Elaborado por Luz Chulco Núñez

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

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

##### **4.1.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Este documento debe ser realmente un instrumento operativo, de carácter práctico, que sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución.

En el estudio investigativo realizado se desprende que el Colegio “Padre Miguel Gamboa” no dispone de un manual de organización, lo que dificulta seriamente una buena gestión educativa.

De acuerdo al Art. 52 de la Ley de Servicio Público, (LOSEP). De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. En el caso de los colegios esta función está delegada a los Inspectores/as, por lo tanto están incumpliendo lo que dispone el Literal b), que dice: Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

##### **4.1.1.2 EL CÓDIGO DE ÉTICA.**

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros del Colegio “Padre Miguel Gamboa”. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en

el transcurso al realizar su trabajo. Desafortunadamente esta institución educativa tampoco cuenta con un Código de Ética.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la institución educativa. Es importante que el colegio Fisco Misional Padre Miguel Gamboa tenga un Código de Ética porque sobre todo son los responsables de adolescentes en formación en una sociedad y relación extra familiar muy cambiante.

Además de establecer las reglas claras, un código de ética también puede aumentar la confianza en la institución educativa, mostrando desde fuera que los miembros de la institución se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo. El Código de Ética norma las acciones u omisiones y según los casos sanciona al o los funcionarios.

En la Constitución Política del Estado en el Art.233 dice: Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

#### **4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO.**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables del colegio “Padre Miguel Gamboa” reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años y se determina a partir del diagnóstico aplicando la técnica del FODA. En el presente caso, el colegio sí tiene un Plan Estratégico que se centra o pone énfasis en el aspecto pedagógico.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de los directivos, cuál será la estrategia de la institución educativa durante un período de tiempo.

El plan estratégico es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la institución: cuántos estudiantes matricular por ciclos y especialidades, cuántos profesores puede contratar, cuánto debe producir la granja y otros aspectos más,

**manifiesto:** describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, y  
**temporal:** indica los plazos de los que dispone el colegio para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental o de secciones. Para ello, se suele utilizar el Plan Operativo Anual (POA)

#### **4.1.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables del colegio “Padre Miguel Gamboa” los objetivos a conseguir durante un año de ejercicio administrativo o de gestión.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico del colegio, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir. En el POA, el colegio se centra en el control y su propósito es unidireccional en búsqueda de la excelencia. Sin embargo la gestión educativa no puede enfocarse en una sola dirección, descuidando otros aspectos.

Otro aspecto importante es que no se evalúa el POA, como ejercicio sistemático para saber cuánto y con qué calidad se está cumpliendo lo programado.

#### **4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).**

El PEI resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa. Este instrumento curricular muy importante no dispone la institución educativa, aún cuando tienen un Plan de Transformación Institucional y un Plan Didáctico Productivo, que deben ser componentes del Proyecto Educativo Institucional. Esta debilidad en la gestión

escolar de la institución identifica a la institución como anticuada y poco actualizada en los instrumentos curriculares de las instituciones educativas contemporáneas.

#### **4.1.1.6 REGLAMENTO INTERNO.**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual las autoridades educativas de la institución regulan las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, padres de familia, en relación con sus labores, permanencia y vida en el colegio. Por su característica tradicional y de gestión vertical, el Reglamento Interno del Colegio “Padre Miguel Gamboa” su normativa es de control y castigo.

La obligación de confeccionar el Reglamento Interno la tiene como responsabilidad legal (Art. 52 de la LOSEP, literal c) “Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales”. En el caso del colegio es tarea de la Inspección.

En el caso de que el colegio carezca de él, puede ser sancionado el o la Inspectora

#### **4.1.1.7 EL CÓDIGO DE CONVIVENCIA.**

El código de convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas capaces de funcionar como contracultura frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro. En el colegio “Padre Miguel Gamboa” se confunde el Reglamento Interno con el Código de Convivencia y por lo tanto no lo han

construido, tanto más que hoy el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia exige la elaboración, presentación y aprobación del mismo.

El Lic. Raúl Vallejo Corral, Ministro de Educación, expidió el Acuerdo Ministerial N. 337 expedido el 26 de septiembre del 2008, con el Título “Acceso y Permanencia en el Sistema Educativo Ecuatoriano de Niños, Niñas y Adolescentes ecuatorianos/as y extranjeros/as que requieran atención prioritaria por su condición migratoria”.

#### **4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO FISCOMISIONAL TÉCNICO AGROPECUARIO PADRE MIGUEL GAMBOA**

##### **4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN**

###### **MISIÓN**

Somos un colegio situado en la Región Amazónica, trabajamos con organización y administración eficientes en la formación integral de toda la comunidad educativa, impulsando y transfiriendo la investigación técnica científica y sociocultural para hacer agentes porque creemos en una sociedad donde primen los valores de solidaridad, respeto y justicia social y libertad. (Colegio “Padre Miguel Gamboa”, 2010:17)

###### **VISIÓN DE FUTURO**

El Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa quiere ser un apoyo importante en el desarrollo de la Región Amazónica, para ello trabajamos hacia la excelencia profesional, capacitando en los diferentes campos de la ciencia a los jóvenes para que el día de mañana puedan ser agentes de cambio en la sociedad. . (Colegio “Padre Miguel Gamboa”, 2010:17)

Este ideal no ha pasado de ser eso, un ideal o un sueño que está lejos de conseguirse, aún así, siendo optimista esto se cumplirá siempre que cambie un modelo de gestión educativa tradicional por un modelo participativo que funcione acorde a las exigencias sociales de este siglo.

#### **4.1.2.2 ORGANIGRAMA.**

Un organigrama es la representación gráfica del colegio. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tipos de organigrama:

1. Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
2. Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
3. Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
4. Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
5. Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
6. Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.

En el caso del Colegio “Padre Miguel Gamboa”, se utiliza un organigrama vertical que es fiel expresión del tipo de gestión educativa que se practica y sería muy loable que se hagan los esfuerzos necesarios para tener un organigrama circular, no solo como representación gráfica sino como guía de comportamiento administrativo en donde se destaque el liderazgo y la participación colectiva.

La opción podría ser un organigrama más democrático, como el siguiente ejemplo:

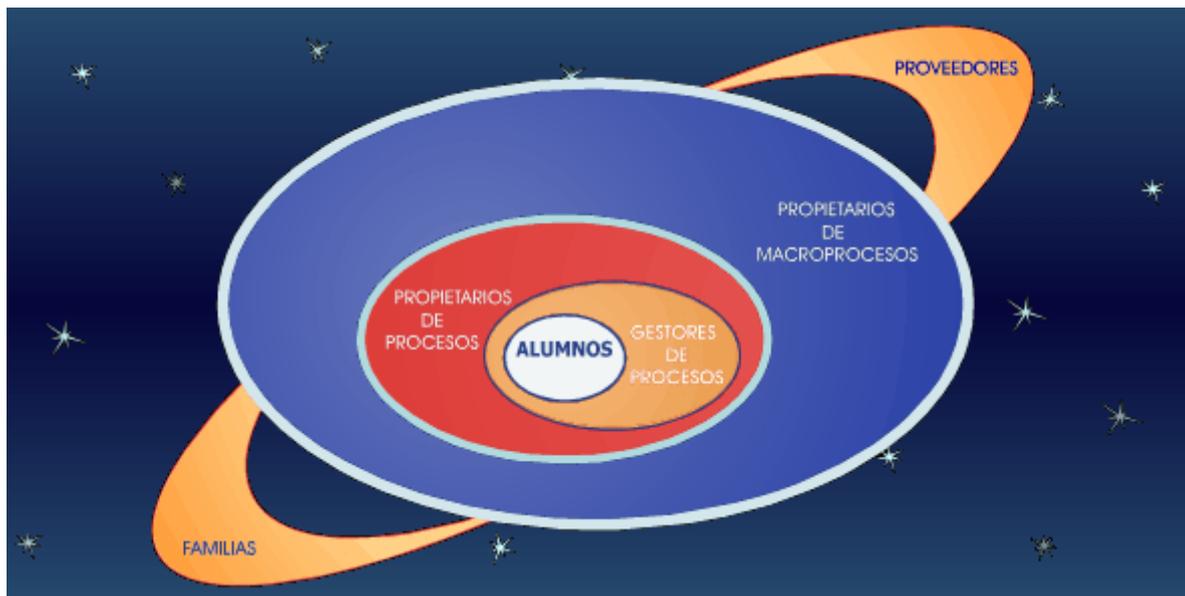
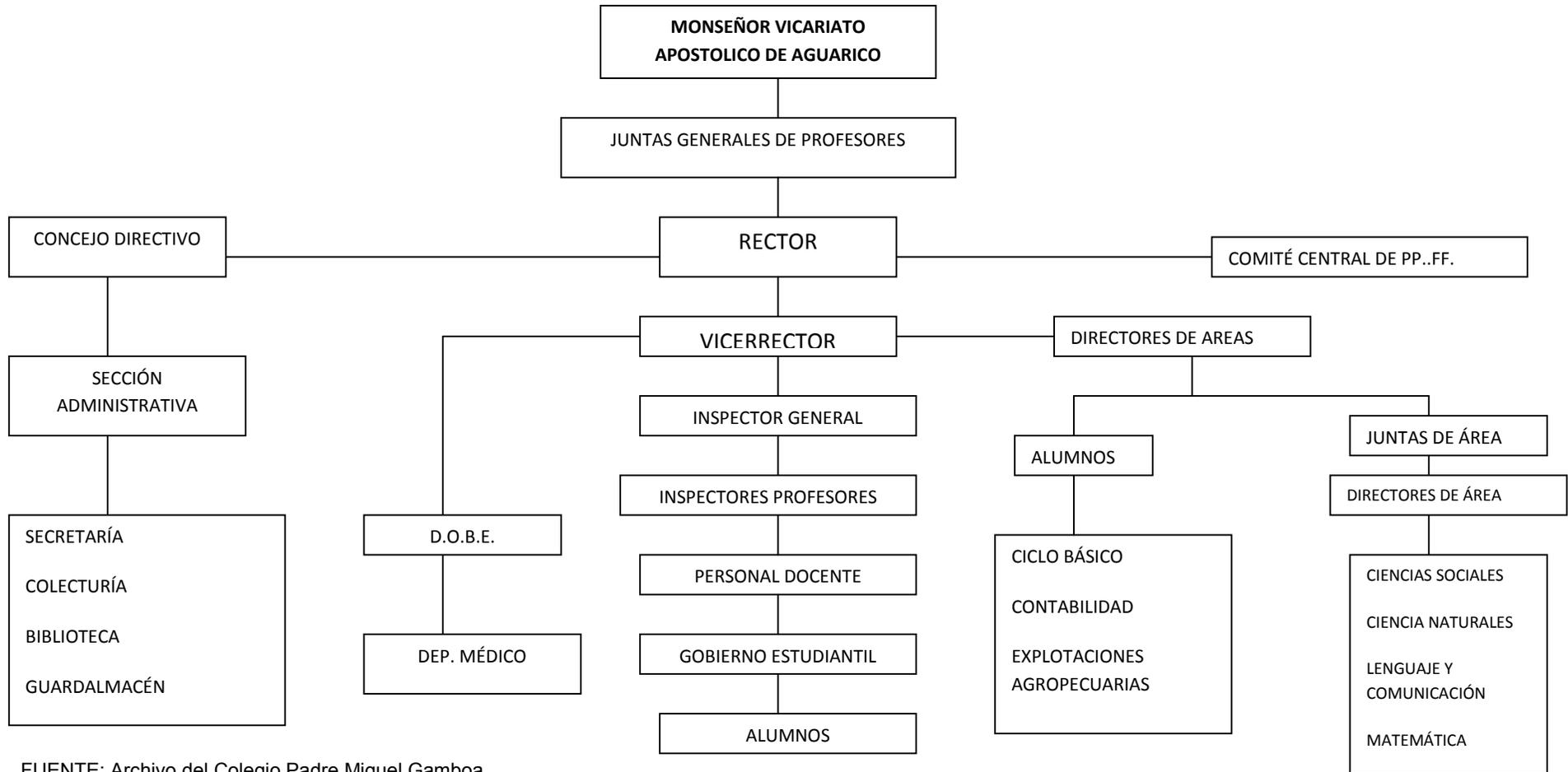


Gráfico 3: Organigrama circular

Fuente:

<http://www.google.cl/imgres?imgurl=http://www.rcajal.es/images/Organigrama>.

**ORGANIGRAMA COLEGIO FISCOMISIONAL “PADRE MIIGUEL GAMBOA”**



FUENTE: Archivo del Colegio Padre Miguel Gamboa

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

#### **4.1.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.**

De acuerdo al orgánico estructural también existe un orgánico funcional que responde a lo que establece el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento Interno. Aquí mencionaremos las más importantes:

##### **INTEGRANTES:**

###### **A) RECTOR**

Es la primera autoridad y el representante oficial del Establecimiento. Es designado por el Obispo Vicario Apostólico de Aguarico. (Art. 9, de R.P.F.)

##### **FUNCIONES:**

- Administrar el plantel y responder por su buena marcha.
- Ser el responsable directo de la labor educativa del colegio.
- Coordinar el trabajo general del colegio, después de haber recibido la información necesaria de su Consejo Directivo y de las comisiones.
- Preocuparse permanentemente por mantener la armonía entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Asesorar al Comité Central de Padres de Familia y a cualquier otra entidad creada en el colegio.
- Elaborar el presupuesto general del colegio, junto al colector y el consejo directivo, para presentarse al Ministerio de Educación, teniendo en cuenta las necesidades señaladas por el personal docente y administrativo.
- Imponer el personal docente, administrativo y de servicios, las sanciones determinadas por la Ley de Educación y el presente Reglamento.
- Convocar al personal docente a cursos de perfeccionamiento.
- Todas las demás funciones señaladas en el Reglamento de la Ley de Educación. (Art. 96)

###### **B) VICERRECTOR:**

Es la segunda autoridad del Establecimiento. Es el responsable ante el Consejo Directivo de la organización y funcionamiento del centro.

Es designado por el Obispo, de acuerdo al artículo 9 del Reglamento de los Planteles Fisco-misional de las Misiones Católicas en el Ecuador.

#### **FUNCIONES:**

- Planificar y evaluar el desarrollo académico del plantel en coordinar con el Rector.
- Coordinar las labores de los organismos técnicos.
- Asesorar al Rector en asuntos técnicos y administrativo.
- Unificar criterios referentes a la organización, metodología, evaluación y disciplina.
- Informar al Rector y al Consejo Directivo de sus funciones.
- Sustituir al Rector en todas sus funciones cuando éste falte al plantel.
- Y todos los demás deberes y atribuciones señalados en el Artículo 98 del Reglamento General de la Ley de Educación.

#### **C) CONSEJO DIRECTIVO:**

Es el máximo organismo asesor del Rector. Los miembros que lo conforman son:

- El Rector, que lo preside.
  - El Vicerrector y
  - Tres vocales principales y tres suplentes.
- (Art. 103, R. L. E).

El Rector o Vicerrector son miembros natos; el primer vocal y el primer suplente son designados por las autoridades del Vicariato; (art.19, C. R. P. F). Los demás miembros del Consejo Directivo , son elegidos por la Junta General de Profesores, y entrarán en sus funciones treinta días después, previa ratificación de la Dirección Provincial de Educación. (Art. 104, R.L.E). Actuara de Secretario el Titular del Plantel.

Para ser elegido vocal del Consejo Directivo de requiere.

- a) Ser profesor titular en el ejercicio de la cátedra.
- b) Haber laborado en el Plantel por lo menos dos años lectivos completos y consecutivos.

- c) No haber sido sancionado con suspensión en el ejercicio docente (Art. 106, R,L,E)
- d) Ser leal en el plantel, estar identificado con su carácter específico y no haber sido sancionado por alguna falta grave.

El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente una vez al mes, extraordinariamente cuando lo convoque el Rector. Sesionará por lo menos con cuatro de sus integrantes.

### **FUNCIONES:**

- Repartir el presupuesto del estado según sus necesidades.
- Evaluar la obra conjunta de todos los departamentos del colegio.
- Elaborar el proyecto de Reglamento Interno o sus reformas, después de recibir las sugerencias de los padres, profesores y alumnos y remitirlo al Obispo para su aprobación. (Art.22,d.R.P.F)
- Imponer, ratificar o rectificar sanciones a los alumnos.
- Conocer y aprobar los informes presentados por las comisiones u otros organismos técnicos.
- Elaborar el cronograma de las actividades generales del colegio.
- Presentar las necesidades que deban ser atendidas o tenidas en cuenta en el presupuesto general del colegio y aprobar este presupuesto.
- Resolver los casos que plantee el Rector.
- Proponer los nombres de profesores para partidas.
- Y todas las demás contempladas en la Ley de Educación.

### **D) INSPECTOR GENERAL**

El Inspector General es el responsable de los aspectos disciplinarios en coordinación con las demás autoridades del plantel.

Es designado por el Obispo de Vicariato de Aguarico, de acuerdo al art. 170 del Reglamento de la Ley de Educación y del art.9,d) del Reglamento de los Planteles Fisco misionales de las Misiones Católicas del Ecuador.

## **FUNCIONES:**

- Notificar inmediatamente a los padres de los alumnos la inasistencia o falta de puntualidad de su representado.
- Sancionar a los alumnos del colegio por las siguientes causas:
- Inasistencia a programas sociales, culturales, religiosos, cívicos o deportivos.
- Desacato a la autoridad, profesores, inspectores de curso, personal administrativo o de servicio.
- Cuando no cumplan el presente Reglamento.
- Además de todas las funciones que le asigna la Ley de Educación.

## **E) INSPECTORES DE CURSO**

### **FUNCIONES**

- Laborar durante toda la jornada estudiantil.
- Controlar la asistencia de los alumnos a su cargo.
- Solicitar a las autoridades competentes las sanciones legales de los alumnos a su cargo.
- Asistir a las juntas de curso asignados a él.
- Controlar la buena presencia del alumno.
- Vigilar a los alumnos en la formación, durante los recreos, en las horas libres sin profesor, y demás recintos del plantel.
- Y toda las demás funciones contempladas en el Reglamento de la Ley de Educación, art. 118.

### **DEPARTAMENTOS:**

- A) Junta general de profesores
- B) Junta de profesores de área
- C) Junta de profesores de curso
- D) Profesores
- E) Profesores guías de curso
- F) Sección administrativa
- G) Colector
- H) Secretaria

- I) Bibliotecario
- J) Auxiliar de servicios generales
- K) Personal de servicio contratado

#### **4.1.2.4 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

Aprender a vivir juntos, aprender a convivir con los demás, además de constituir una finalidad esencial de la educación, representa uno de los principales retos para los sistemas educativos actuales. Son muchas las razones que hacen que este aprendizaje se considere no sólo valioso en sí mismo, sino imprescindible para la construcción de una sociedad más democrática, más solidaria, más cohesionada y más pacífica. Entonces la UNESCO tiene sobrada razón para pedir a todos los sistemas educativos del mundo, que pongan énfasis en uno de los pilares fundamentales de la educación, que es el APRENDER A VIVIR JUNTOS.

De igual manera, también la constitución de la república del Ecuador incluye el Sumak Kawsay, o el Buen Vivir, que tiene que ser parte fundamental de la formación ciudadana mediante la aplicación de la Reforma Curricular de la Educación General básica y el bachillerato en el Sistema educativo ecuatoriano.

Estos aspectos tienen que ser considerados en la gestión administrativa y pedagógica del Colegio Padre Miguel Gamboa.

#### **4.1.2.5 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.-**

Como institución educativa fisco misional, se responsabiliza de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares constructivistas y contenidos programáticos, demostrando las características de estilos y prácticas docentes activas, predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los estudiantes.

El enfoque pedagógico curricular y valores puede concentrarse en los siguientes aspectos:

Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

Docentes con capacidad crítica.

Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.

Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del estudiante.

Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del estudiante.

Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.

Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.

Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.

Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

#### **4.1.2.6 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

- Como institución educativa fisco misional se preocupa de apoyar el trabajo del departamento de pastoral y tiene asignado un funcionario permanente que hace las veces de Director del Centro Educativo, además del Rector, que constituye un eje en el área de valores institucionales como formación humana en nuestro currículo que genera ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe.
- Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, y el apoyo al Departamento de Orientación Bienestar Estudiantil, la labor de los jefes de nivel y de los diversos organismos del Gobierno para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del colegio.
- Se integra en el centro educativo a organizaciones de la comunidad y de padres de familia, para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

#### **4.1.2.7 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y VALORES**

- Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico y equipos tecnológicos para las distintas situaciones de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales, que además del bono de matrícula que otorga el gobierno, cuenta con el apoyo económico de los padres de familia.
- Se ha implementado un sistema de internado para los estudiantes indígenas quichuas y de escasos recursos económicos que llegan del sector rural.
- Se incentiva una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico como parte de las normas de convivencia y valores en la comunidad educativa.

#### **4.1.2.8 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.-**

Podemos decir que por ser una provincia de reciente creación y donde se han asentado las compañías petroleras, existen diversidad de familias oriundas de todo el país es decir somos una provincia multiétnica, inclusive existen gran cantidad de población de nacionalidad colombiana que a la vez han incursionado a nuestra provincia, y al estar en la cabecera provincial el colegio Padre Miguel Gamboa debe centrarse a la mira de todo aspectos negativo o positivo que se va influenciando ya que con la migración a esta provincia se han dado varios casos de antivalores que están proyectando una mala imagen institucional pero que se va tratando de frenar con las diferentes actividades que se van ejecutando en el aspecto religioso como en lo social.

Los patrones que comparte una comunidad son importantes para la identidad comunitaria y personal: lo que uno es depende en gran medida de los valores en que uno cree. El grado en que los miembros de una comunidad u organización comparten los valores o respetan los de los demás es un importante componente de los dieciséis elementos de fortaleza y capacidad.

Los valores tienden a cambiar conforme la comunidad crece y se hace más compleja, más heterogénea y se conecta más con el mundo. Los cambios en los valores suelen proceder más de los cambios en la tecnología y la organización social y menos de las arengas o los discursos a favor de los cambios directos.

Parece que no existe una dirección general de cambio en la historia humana, que los juicios se hacen más –o menos liberales, tolerantes, católicos o eclécticos conforme las sociedades se vuelven más complejas y sofisticadas. Las comunidades de ambos extremos del espectro de complejidad social muestran patrones de distintos grados de rigidez.

A pesar de esa variación presente en todas las comunidades, dentro de cada una suele haber una estrecha escala de valores entre los residentes. Las comunidades urbanas y heterogéneas suelen presentar una mayor diversidad de valores y estéticas.

No es fácil predecir los patrones de valores de cualquier comunidad antes de ir a vivir en ella y descubrir cómo se opera dentro de esa comunidad.

#### 4.1.3 ANÁLISIS FODA



**Fuente:** Oscar Barrios Ríos. asesoría@umce.cl

Investigadora: Luz Chulco Núñez

**4.1.3.1 FORTALEZAS.-** Entre las fortalezas que hemos podido detectar en el Colegio Fisco Misional Padre Miguel Gamboa son las siguientes:

- Estudiantes practican la religión cristiana.
- Practican el respeto y más valores positivos.
- Estudiantes creativos y participativos.
- Cada área tiene maestros de la especialidad correspondiente.
- Trabajo en equipo respetando las diferentes normas de convivencia.
- Escuela para padres.
- Padres de familia asisten mensualmente a las reuniones convocadas por la institución.
- Colaboración mayoritaria en las actividades realizadas en el plantel.
- La institución tiene gran aceptación de la comunidad para educar a sus hijos.

#### **4.1.3.2 DEBILIDADES**

- Diversidad de cultura étnica
- El elevado número de estudiantes en cada aula dificulta el proceso de enseñanza.
- Falta de ética en los docentes
- Falta de conocimientos tecnológicos e informáticos en los docentes
- Falta de capacitación constante de conocimientos científicos en la especialidad
- Padres permisivos y sobreprotectores.

#### **4.1.3.3 OPORTUNIDADES**

- Excelente interrelación entre estudiantes.
- Intercambio de experiencias pedagógicas con docentes de otros centros fisco misionales
- Capacidad de autogestión en beneficio de la institución
- Intervención oportuna por organismos del Estado (DINAPEN)



**TABLA 8 Matriz 1: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes practican la religión cristiana.</li> <li>• Practican el respeto y más valores positivos.</li> <li>• Estudiantes creativos y participativos.</li> <li>• Cada área tiene maestros de la especialidad correspondiente.</li> <li>• Trabajo en equipo respetando las diferentes normas de convivencia.</li> <li>• Escuela para padres.</li> <li>• Padres de familia asisten mensualmente a las reuniones convocadas por la institución.</li> <li>• Colaboración mayoritaria en las actividades realizadas en el plantel.</li> <li>• La institución tiene gran aceptación de la comunidad para educar a sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente interrelación entre estudiantes.</li> <li>• Intercambio de experiencia pedagógicas con docentes de otros centros fisco misionales</li> <li>• Capacitación de autogestión en beneficio de la institución</li> <li>• Intervención oportuna por organismos del estado (DINAPEN)</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de cultura étnica</li> <li>• El elevado número de estudiantes en cada aula dificulta el proceso de enseñanza.</li> <li>• Falta de ética en los docentes</li> <li>• Falta de conocimientos tecnológicos e informáticos en los docentes</li> <li>• Falta de capacitación constante de conocimientos científicos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de centros de diversión sin control adecuado.</li> <li>• Presencia de pandillas juveniles.</li> <li>• Padres de familia en constante asedio contra los profesores.</li> <li>• Falta de comunicación y orientación en la familia.</li> <li>• Situación geográfica que impide la relación afectiva entre padres e hijos.</li> <li>• Familias con asentamientos</li> </ul>

la especialidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres permisivos y sobreprotectores.</li> </ul>	multiculturales
---	-----------------

Fuente: Colegio Padre Miguel Gamboa

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

## 4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

#### TABLA No. 9

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a) El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	40%
b) Coordinadores de área	3	60%
c) Por grupos de trabajo		
d) Trabajan individualmente		
e) No contestan		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

En la tabla N° 9 demuestran que el 60% son los coordinadores de área quienes se organizan para formar equipos de trabajo y el 40% opinan que es el rector el que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. Por lo tanto en el centro educativo se determina que la organización del trabajo en su mayoría lo ejecutan los coordinadores de áreas.

**TABLA No. 10**

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

ASPECTOS	f	%
a) El número de miembros de la institución	2	40%
b) Los resultados obtenidos en la institución	3	60%
c) Valor y tiempo empleados en la institución		
d) Otros		
e) No contestan		
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Observando la tabla N° 10, el 60% opinan que para medir el tamaño de la organización lo hacen a partir de los resultados obtenidos en la institución, y el 40% responden que es el número de miembros de la institución. Se podría acotar que con el porcentaje que se aprecia en el gráfico están empeñándose por el trabajo de la excelencia, pero sería importante que elaboren un instrumento para medir sus resultados.

**TABLA No. 11**

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

ASPECTOS QUE SE TOMA EN CUENTA	f	%
a) Si	4	80%
b) No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Examinando la tabla N° 11, el 80% expresan que si poseen el manual de normas, mientras que el 20% dicen que no. Concretamente no concuerda lo que expresan con la realidad institucional que no disponen de todo los documentos de gestión.

**TABLA No. 12**

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

ASPECTOS QUE SE TOMA EN CUENTA	f	%
a) Director		
b) Rector	4	80%
c) Consejo Directivo	1	20%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

En el cuadro N° 12 se visualiza que el 80% manifiestan que la toma de decisiones lo realiza el Rector y el 20% expresan que el Consejo Directivo; deduciendo claramente el tipo de gestión vertical que se practica en la institución.

**TABLA No. 13**

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

ASPECTOS QUE SE TOMA EN CUENTA	f	%
a) Si	3	60%
b) No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Visualizando el cuadro N° 12 el 60% opinan que si existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos y el 40% manifiestan que no.

La delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos se observa de manera que se desconcentra las funciones de la autoridad.

**TABLA No. 14**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

ORD.	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	100%				
c	La capacitación continua de los docentes	5	100%				
d	Trabajo en equipo	3	60%	2	40%		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60%	2	40%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	80%	1	20%		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Revisando cuadro N° 14 el 100% opinan que siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y capacitación continua.

El 80% sostienen que siempre existe vivencia de valores institucionales y personales como también la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 20% pronuncian que a veces.

El 60% contestan que siempre hay que trabajar en equipo, con el mismo porcentaje la participación de los padres de familia en actividades programadas y el 40% responden que a veces.

No dejan de ser más que aspiraciones porque ni siquiera tienen un PEI en donde se consignent estos objetivos que evidencien lo que quieren.

**TABLA No. 15**

HABILIDAD DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

ORD.	SE IMPULSA	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	40%	3	60%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20%	3	60%	1	20%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	100%				
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	2	40%	2	40%	1	20%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	60%	2	40%		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Analizando el cuadro N° 15 el 100% manifiestan que la habilidad de liderazgo que se requiere para dirigir una institución se adquiere a partir de la experiencia.

El 60% pronuncian a través de una capacitación continua y el 40% responden que a veces.

El 40% dicen que siempre las habilidades de liderazgo son innatas y se desarrollan con estudios de gerencia, el 60% y el 40% contestan que a veces y el 20% aseguran que nunca.

El 20% revelan que siempre la habilidad del liderazgo se logran estudiando las teorías sobre el liderazgo, el 60% afirman que a veces y el 20% que nunca.

En contraste con lo que expresan en la tabla anterior, están conscientes de que las habilidades para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia (por eso dirigen los más antiguos) y con la capacitación constante. Por lo tanto deberían promover el liderazgo en los jóvenes administradores y democratizar la autoridad.

**TABLA No. 16**

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

ORD.	SE REQUIERE	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 que les falta mejorar	4	80%	1	20%		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			4	80%	1	20%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	80%	1	20%		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80%	1	20%		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

En la tabla N° 16, el 80% opinan que siempre para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se lo realiza a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, con igual porcentaje la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el 20% opinan que a veces.

El 80% indican a veces para mejorar el desempeño y progreso es la disminución del número de estudiantes y el 20% manifiestan que no.

Sin embargo de que la disminución de estudiantes por aula puede ser un indicador fuerte de que algo pasa en la institución, este ítem está descuidado, mientras se da más énfasis a los resultados de desempeño (qué pasa con los procesos), y el control que se contrapone con los ambientes cordiales de trabajo.

**TABLA No. 17****ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

ORD.	PROPICIAR	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director) (a), consejo escolar, consejo académico etc.	3	60%	1	20%	1	20%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	80%	1	20%		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80%	1	20%		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%				
e	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

En el cuadro N° 17 observamos que el 100% admiten que siempre propician la parte técnica dentro de los organismos que integran la institución.

El 80% dicen que siempre existen organismos de gestión y de coordinación, el 20% manifiesta que a veces.

El 60% pronuncian que siempre propician el fortalecimiento de la dirección que tiene que ver el rector, consejo directivo y consejo académico, el 20% contestan que a veces y nunca.

Se constata que dan más importancia a la parte técnica que a los organismos de consejo directivo, consejo académico, a lo mejor no respondieron a conciencia, de todas formas lo que hace pensar es que poco funciona la parte de dirección.

**TABLA No. 18****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.**

ORD.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100%				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100%				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60%	2	40%		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%				

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Del cuadro N° 18 el 100% manifiestan siempre que coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

El 60% opinan tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, mientras que el 40% señalan que a veces.

Se evidencia que existe coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje y se promueve acciones para mejorar la convivencia y evaluación de los estudiantes; así como también es importante dar mayor atención a la resolución de conflictos escolares.

**TABLA No. 19****LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

ORD.	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	60%	2	40%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	100%		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	100%		
d	Mantener actualizada la metodología	3	60%	2	40%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	60%	2	40%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100%		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40%	3	60%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60%	2	40%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Se aprecia en la tabla N° 19 que el 100% manifiestan si formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, se colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

El 60% opinan que siempre es necesario organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, mantener actualizada la metodología y los departamentos didácticos, promover la investigación educativa, proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y el 40% expresan que a veces.

El 40% manifiestan que si es necesario elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el 60% opinan que no.

Existen aspectos positivos como la presentación de propuestas elaboradas de proyectos curriculares, didácticos, actualización metodológica y colaboración en la prevención y atención de problemas de aprendizaje; lo que le falta trabajar es en la parte de memoria institucional de práctica educativa y los resultados.

### **TABLA No. 20**

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

ORD.	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagogía 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.	5	100%		

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Se observa en la tabla N° 20 que el 100% expresan que si están de acuerdo con gestión pedagogía 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; es loable esta gestión y sería mucho más si se expresara en menos repitencia escolar, menos deserción, menos supletorios. Es decir menos fracaso escolar con altos índices de rendimiento escolar y menos conflictos estudiantiles por problemas disciplinarios.

### **TABLA No. 21**

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

ORD.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	40%	3	60%
b	Plan estratégico	5	100%		
c	Plan operativo anual	5	100%		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	20%	4	80%

Fuente: Encuestas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Realizando el análisis de la tabla N° 21 el 100% expresan que si poseen el material de plan estratégico y el plan operativo anual.

El 40% manifiestan que si es necesaria la reingeniería de procesos así como también el 60% no están de acuerdo.

El 20% expresan que si debe haber proyectos de capacitación dirigido a directivos y el 80% no están de acuerdo

Aquí se demuestra con claridad que en verdad los únicos instrumentos curriculares que tiene la institución son el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, pero hay la ausencia de otros proyectos que interesen y conozcan todos los integrantes de la institución. El tema de capacitación continua debe tomar en cuenta para directivos y el personal docente.

**TABLA No. 22**

## 4.2.2 DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100%		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?			5	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado.	4	80%	1	20%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	60%	2	40%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	40%	3	60%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.	4	80%	1	20%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	60%	2	40%
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	3	60%	2	40%

Fuente: Entrevistas a Directivos

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Al analizar el cuadro N° 22 observamos que el 100% demuestra una respuesta positiva con relación al conocimiento sobre la comunicación y la diferencia con la información; y con el mismo porcentaje los directivos aseveran no disponer de un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo.

El 80% manifiestan resolver positivamente los conflictos entre la dirección de su centro y el profesorado; así como también los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y el 20% responden de manera negativa.

El 60% responden positivamente conocer las características de un líder educativo, los valores institucionales que se busca desarrollar el centro educativo y los antivalores, mientras que el 40% desconocen.

El 40% afirman que conocen el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado de la institución y el 60% desconocen.

Me parece importante que los directivos tengan claro de lo que es la comunicación e información, pues en la institución deben manejar una comunicación interna y externa; por otro lado, el ciento por ciento opinan que no tiene el manual de tareas de liderazgo o llamado también manual de funciones, esto es necesario porque la institución maneja mucho personal.

Las encuestas del diagnóstico, aplicadas a autoridades institucionales, a docentes, estudiantes y padres de familia fueron contestadas con veracidad.

El presente estudio investigativo es el resultado de la investigación bibliográfica institucional, de la documentación en los archivos del Colegio Padre Miguel Gamboa, así como en textos y en la página web.

En cuanto a los planes e instrumentos donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en la institución no poseen los siguientes instrumentos:

- Manual de organización,
- Código de Ética
- Plan Operativo Anual
- Proyecto Educativo Institucional.

A pesar de ello se ha realizado el estudio en los documentos encontrados y facilitados de la institución educativa en estudio.

Realizado el diagnóstico del Plan Estratégico Institucional 2010-2011, del Colegio Fisco misional Padre Miguel Gamboa, podemos evidenciar lo siguiente:

**DEBILIDAD PRIORIZADA 4** Carencia en la aplicación y vivencia de los valores en el estudiantado.

**OBJETIVO PROPUESTO:** Practicar en forma continúa los valores, para obtener cambios de actitudes, que digan de un adecuado comportamiento social.

**ESTRATEGIAS A SEGUIR:** Con el apoyo del DOBE y dirigentes se diseña y ejecuta un plan de vivencia de los valores humanos y sociales.

**ACTIVIDADES A EJECUTAR:**

- ✓ Diseñar e implementar un plan de práctica y vivencia de los valores dentro y fuera de la institución.
- ✓ Ejecutar en el aula el plan de práctica de valores mediante tareas grupales e individuales y motivar su vivencia en la vida diaria.
- ✓ Incentivar a los estudiantes en el valor de la responsabilidad y puntualidad de sus actividades.
- ✓ Realización de talleres donde se promueva la práctica de valores.
- ✓ Concienciar a los estudiantes en la práctica de valores.

**QUIENES REALIZAN:**

- Autoridades institucionales,
- Dirigentes,
- Directores de área,
- Estudiantes,
- Comunidad educativa.

Dentro del Reglamento Interno del Colegio Fisco Misional Padre Miguel Gamboa en el Numeral 1 “NATURALEZA, FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS”, como actividad prioritaria se fundamenta en:

- Educar progresivamente en valores de igualdad y solidaridad entre los hombres, que lleve a un compromiso social por un mundo más justo.
- Como profesores somos cooperadores de la verdad esto nos exige una formación permanente por el respeto que nos merecen nuestros alumnos y

como respuesta a la realidad cambiante en la que vivimos, para poder despertar en ellos la búsqueda de la verdad.

De lo investigado podemos decir que en el Colegio Fisco Misional Padre Miguel Gamboa si está tomando en cuenta la gestión y liderazgo en valores.

#### 4.2.3 DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

**TABLA No.23**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.-El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25%	12	60%	3	15%
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.	11	55%	9	45%		
3.- La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	85%	3	15%		
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50%	10	50%		

5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			20	100%		
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75%	5	25%		
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la transformación integral del estudiante.	19	95%	1	5%		
8.- Resistencia en los compañeros director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			15	75%	5	25%
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			10	50%	10	50%
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			11	55%	9	45%
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	14	70%	3	15%
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/Rector del centro educativo.	8	40%	12	60%		
13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30%	14	70%		
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	9	45%	9	45%	2	10%
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55%	9	45%		
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	5	25%		

Fuente: Encuesta a docentes

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Analizando el cuadro N° 23 el 95% de los docentes encuestados expresan que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la transformación integral del estudiante y el 5% dicen que a veces, como también el 100% sostienen que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 85% manifiestan que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante y el 15% expresan que a veces.

El 75% opinan que siempre es importante el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, con igual porcentaje manifiestan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, pero el 25% sostienen que a veces.

El 55% contestan que siempre el liderazgo en la institución está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, de igual forma que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y el 45% responden que a veces.

El 50% aseveran que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, padres de familia y las comunidades con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo y el 50% dicen que a veces.

El 45% aseguran que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, los otros 45% opinan que a veces y el 10% responden que nunca.

El 40% revelan que siempre están comprometidos con las decisiones tomadas por el director/Rector del centro educativo y el 60% contestan que a veces.

El 30% manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 70% expresan que a veces.

El 25% hablan que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 60% afirman que a veces y el 15% contestan que nunca.

El 15% expresan que siempre se admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 70% hablan que a veces y el 15% responden que nunca.

Por otro lado, el 75% indican que a veces hay resistencia en los compañeros director/ rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y el 25% opinan que nunca.

Además, el 55% pronuncian que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo y el 45% manifiesta que nunca.

Por último, el 50% afirman que a veces se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros y los otros 50% expresan que nunca.

Se constata que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la transformación integral de los estudiantes, por su característica de ser un colegio religioso está vigente la vivencia de los valores humanos y cristianos, y siempre hay que fortalecerla; en el lado negativo llama la atención que la mitad de los docentes no se sientan integrados en el colegio, los directivos deben buscar momentos de convivencia para que exista amistad, confianza y sentido de equipo mirando los grandes objetivos de la institución.

#### 4.2.4 DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

**TABLA No. 24**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	48%	8	32%	5	20%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	15	60%	8	32%	2	8%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	20	80%	5	20%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas	20	80%	5	20%		

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.	17	68%	4	16%	4	16%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	56%	6	24%	5	20%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	16%	17	68%	4	16%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	32%	10	40%	7	28%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	8%	17	68%	6	24%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	48%	10	40%	3	12%
11. El profesor es quien decide que se hace en esta clase.	8	32%	10	40%	7	28%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	36%	10	40%	6	24%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	16%	18	72%	3	12%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	56%	6	24%	5	20%

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Realizando el análisis de la tabla N° 24 podemos evidenciar que el 80% expresan que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar y rara vez se llevan ideas nuevas a clases y el 20% a veces.

El 68% indican definitivamente que en las clases los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo y el 16% muy rara vez y nunca.

El 60% opinan siempre que las autoridades hablan y no escuchan a los problemas de los estudiantes el 32% rara vez, y el 8% nunca.

El 56% dicen que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario así como la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 24% opinan que muy rara vez y el 16% que nunca.

El 48% manifiestan que siempre el rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes de igual forma con el mismo porcentaje indican que en las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 32 y 40% a veces y el 20 y 12% nunca.

El 36% ratifican que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente; el 40% rara vez y el 24% nunca.

El 32% informan que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes así como el profesor es quien decide que se hace en la clase.; el 40% a veces y el 28% nunca.

El 16% comentan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, con igual porcentaje los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; el 68 y 72% muy rara vez, el 16 y el 12% nunca.

El 8% opinan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; el 68% rara vez y el 24% nunca

Realizado el análisis se puede identificar fácilmente que los estudiantes no están satisfechos, reclaman ser escuchados. Es viable que las clases se planifiquen tomando en cuenta sus intereses, se evidencia la necesidad de aplicar y proponer durante la labor educativa ideas innovadoras que les despierte el interés por ser competente a nivel institucional e interinstitucional.

Es como una voz de protesta para acortar las distancias entre directivos, docentes y estudiantes.

#### 4.2.5 DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**TABLA No. 25**

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

DECLARACIONES	C. A		A		D		C. D	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El Rector tiene una excelente relación con los padres de familia.	4	20%	12	60%	3	15%	1	5%
2. Los padres de familia intervienen activamente en la elaboración del Proyecto Educativos Institucional.	8	40%	4	20%	4	20%	4	20%
3. Existen acuerdos y compromisos de los padres de familia para aplicar el Código de Convivencia.	11	55%	7	35%	2	10%		
4. Los padres de familia se sienten comprometidos con las autoridades y docentes.	14	70%	6	30%				
5. Existen espacios de convivencia entre la familia.	11	55%	7	35%	2	10%		
6. Los padres de familia muy poco se interesan por el rendimiento y disciplina de sus hijos	4	20%	7	35%	3	15%	6	30%
7. Los casos delicados de indisciplina son tratados con mesura y								

confidencialidad por las autoridades del colegio.	6	30%	8	40%	6	30%		
8. El diálogo siempre está abierto entre autoridades y padres de familia, para buscar el desarrollo de la institución.	11	55%	8	40%	1	5%		
9. Las actividades programadas por el Comité Central de Padres de Familia, siempre son consensuadas por todos los padres de familia, docentes y autoridades.	9	45%	7	35%	4	20%		
10. Las autoridades y docentes brindan oportunidades de recuperación pedagógica a los estudiantes que necesitan.	4	20%	12	60%	3	15%	1	5%
11. Los problemas de peleas estudiantiles, atrasos, ausencias injustificadas, embarazos no deseados y drogadicción es porque en el colegio no se controla la disciplina.			2	10%	10	50%	8	40%
12. El buen comportamiento y los valores en los estudiantes se enseñan con el ejemplo de los padres, las autoridades y los docentes.	17	85%	2	10%			1	5%
13. Existe un solo equipo de docentes y autoridades en la institución.	5	25%	9	45%	4	20%	2	10%
14. Los padres de familia son tomados en cuenta solo cuando hay que hacer aportes económicos o materiales.	2	10%	5	25%	8	40%	5	25%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por: Luz Chulco Núñez

Analizando la tabla N° 25 el 85% están completamente de acuerdo y expresan que el buen comportamiento y los valores de los estudiantes se enseñan con el ejemplo de los padres, las autoridades y los docentes, el 10% están de acuerdo y el 5% están completamente en desacuerdo.

El 70% opinan estar completamente de acuerdo al sentirse comprometidos con las autoridades y docentes, y el 30% manifiestan estar de acuerdo.

El 55% de los padres de familia encuestados expresan estar completamente de acuerdo que existen acuerdos y compromisos para aplicar el código de convivencia, que existen espacios de convivencia entre la familia y el diálogo siempre está abierto entre las autoridades y los padres de familia para buscar el desarrollo de la institución; el 35% y el 40% están de acuerdo, el 2% y el 1% manifiestan estar en desacuerdo.

El 45% manifiestan estar plenamente de acuerdo que las actividades programadas por el comité de padres de familia siempre son consensuadas por todos los padres de familia y autoridades pero el 35% están de acuerdo y el 20% aseguran no estar de acuerdo.

El 40% consideran que los padres de familia participan activamente en la elaboración del proyecto educativo institucional; el 20% están de acuerdo así como también el 20% no están de acuerdo y el 20% restante están plenamente en desacuerdo.

El 30% de los padres de familia encuestados expresan estar completamente de acuerdo que los casos delicados de indisciplina son tratados con mesura y confidencialidad por las autoridades del colegio, el 40% expresan estar de acuerdo y el 30% no están de acuerdo.

El 25% dicen estar netamente de acuerdo que existe un solo equipo de docentes y autoridades en la institución, el 45% están de acuerdo, un 20% no están de acuerdo y el 10% se encuentran completamente en desacuerdo.

El 20% consideran estar muy convencidos que existe una magnífica relación entre el rector y los padres de familia, así como existe oportunidad para la recuperación

pedagógica de los estudiantes que lo necesitan, el 60% indican que están de acuerdo, el 15% están en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Un 20% enuncian encontrarse netamente de acuerdo en que muy poco se interesan por el rendimiento y disciplina de sus hijos; el 35% se encuentran de acuerdo; el 15% se encuentran en desacuerdo y el 30% totalmente en desacuerdo.

El 10% aseveran totalmente que los padres de familia son tomados en cuenta solo cuando hay que hacer aportes económicos o materiales, el 25% están de acuerdo, el 40% no están de acuerdo y el 25% se encuentra completamente en desacuerdo. El 10% confirman encontrarse de acuerdo que los problemas de peleas estudiantiles, atrasos, ausencias injustificadas, embarazos no deseados drogadicción es porque en el colegio no se controla la indisciplina, el 50% están en desacuerdo y el 40% totalmente no están de acuerdo.

Podemos notar que el sentimiento de pertenencia de los padres de familia y la institución educativa representada por directivos y docentes es muy bueno, sin embargo se nota la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, porque de otra parte descuidan el aprendizaje de sus hijos. Coinciden en la importancia de los valores en sus hijos.

## 5. DISCUSIÓN

En la forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio Padre Miguel Gamboa se nota que existe concentración de esta función, porque en la Tabla N. 6, literal b), a partir de una reunión general organizada por el Director, son los coordinadores de área los que dirigen esta actividad en un 60%, y no existen grupos de trabajo o aportes individuales.

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

En lo que respecta a la forma de medir el tamaño de la institución, en la Tabla N.6 revela que se emplea los tradicionales, como son el número de integrantes y los resultados obtenidos y no se cuantifica los valores y tiempos empleados, lo que significa que se está despreciando situaciones administrativas no tradicionales que pueden arrojar otros indicadores de calidad o cantidad.

Al respecto, Likert tipifica los sistemas de organización que influyen en el clima institucional, para este estudio, citaremos dos:

- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Entonces, al medir el tamaño de la organización, se pierde de vista el valor de todo el talento humano y el tiempo empleado en la realización de las tareas, que es lo que sucede en el colegio Padre Miguel Gamboa.

En las tareas asignadas a los integrantes de la institución, según la Tabla 8, un 80% sí se respeta la normativa existente, esto implica que hay corrección en los procedimientos.

**El respeto a las normas y el cumplimiento de las tareas** es esencial, pero para el correcto cumplimiento es imprescindible prepararse para ello. Esta función educativa de la institución es, primordial ya que la relación de los actores educativos actúa de manera interactiva. Ahora bien, para que el respeto a las normas y el cumplimiento de las tareas sea efectiva y eficiente tiene que responder a dos vertientes fundamentales: COMUNICACION y AMOR.. Dos conceptos que se retroalimentan continuamente en la cotidianidad y que son decisivos para que se eduque y se

garantice la reproducción social de la descendencia. Caso contrario se confundirá temor por respeto y compromiso por condicionamiento.

Según la tabla N. 9, el clima de respeto se basa en las decisiones que toman el Rector en un 80% y el Consejo Directivo en un 20%, este dato nos dice que posiblemente se está aplicando una administración vertical e impositiva.

Quizá el señor Rector pasa la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma cómo va a desarrollar sus actividades, planea la manera cómo van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, y a veces gasta más tiempo tratando de organizar su tiempo; aún cuando también existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

De igual manera existe mucha relación con el trabajo en equipo, ya que un líder siempre está rodeado de un grupo de personas que lo siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y lo que es urgente. Si existe mucha concentración de poder y decisiones, es necesario cambiar.

Según la tabla 10, en la resolución de conflictos si existe delegación de funciones con un ligero margen sobre la no delegación de funciones (3-2), seguramente responde a la concentración de poder en el sector administrativo.

Andrea Celeste Brecciaroli nos dice: “La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

Sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Los pasos a seguir son:

*Asignación de deberes, delegación de autoridad, asignación de responsabilidad, creación de confianza”.*

La tabla N. 11, en relación a la formación, capacitación docente y la búsqueda de la excelencia, la administración promueve en un promedio del 90%, de acuerdo a los encuestados, sin embargo se evidencia claramente debilidades en lo que corresponde al trabajo en equipo y la participación de los padres de familia.

Creo que es importante, por sobre todo, confiar en el talento humano y potencializarlo para que la institución desarrolle y al respecto el siguiente criterio es sumamente útil: “El talento puede convivir plenamente con la excelencia académica, pero para ello debemos tener claro qué se entiende por talento. Talento no significa saber solamente cantar, en el caso de una carrera artística, o actuar. En docencia, una persona talentosa que enseña es un profesor talentoso, es un docente que está absolutamente preparado para ejercer la excelencia porque si no, no sería docente. Cuando elegimos a un docente para integrarlo a nuestro equipo, como escuela elegimos un talento. La excelencia no está ligada a una gran exigencia, sino al talento de saber enseñar”

Un dato importante se demuestra en la tabla 12, en lo que concierne a la habilidad y liderazgo que se requiere para dirigir la institución, pues los encuestados manifiestan que se adquiere con la experiencia (100%) y con la capacitación continua. Si revisamos la edad de los investigados, nos damos cuenta que efectivamente los directivos, en parte, son los de más edad. Para esto se debe tener en cuenta que gestión consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para la toma de decisiones y la solución de problemas con miras a lograr determinados objetivos y eso no tiene que ver mucho con la edad, sí con la experiencia, además un líder no debe solo hablar o dirigir sino también hacer.

De todas formas, si se mantiene la tendencia de que el “liderazgo” debe concentrarse en los de mayor edad, este comportamiento administrativo se asemejaría a los líderes europeos cuya edad fluctúa entre los 55 y 60 años de edad y esto puede ser el reflejo de la injerencia de los padres capuchinos españoles, que es la congregación religiosa que rige este colegio.

Con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar que se revela en la tabla N. 13, los indicadores que más resaltan son el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. En la práctica estos dos últimos se chocan porque no están de acuerdo con los mecanismos de control como multas y descuentos del rol de pagos.

La calidad educativa involucra a una serie de factores que nos van a permitir desarrollar nuestra función en las mejores condiciones para nuestros educandos de acuerdo a las capacidades de cada uno de los grupos que manejamos en una institución educativa

La sociedad está actualmente reclamando una educación de calidad en todos los aspectos, aunque por desgracia en la mayoría de los casos la misma sociedad desconoce cuáles son los aspectos prioritarios a evaluar para poder decir que se cuenta con una educación de calidad en nuestras escuelas, los que nos encontramos inmersos en la labor educativa en muchas ocasiones desconocemos también cuales son los conceptos que debemos de vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día con día en las aulas escolares en apoyo a los estudiantes que nos lo solicitan.

Nuestro sistema educativo se encuentra inmerso en una sociedad cambiante que le exige un proceso de reforma continua con la finalidad de buscar los mejores resultados en beneficio de los jóvenes, a sabiendas de que un buen resultado en el proceso educativo se verá reflejado en toda la sociedad.

Los organismos que integran la institución tienen mayor peso de tareas en la parte técnica, de coordinación, de gestión y finalmente de dirección, así nos expresa la tabla 14. Esto implica que hay una contraposición con el otro ítem investigado en donde aparece como se concentran las decisiones en el Director, pero en este ítem está relegado al último. En realidad, si bien existe un Rector, los que toman las decisiones son otros y este es uno de los puntos cruciales en el plano administrativo.

Es posible que se trate entonces de un Rector-Líder complaciente: Walter Terán nos dice "En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los

trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimientos de metas, logros y objetivos de la organización”.

Las actividades del equipo educativo de acuerdo a la encuesta tienen una función óptima a excepción del trato coordinado en la resolución de conflictos.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos) y el equipo educativo debe caminar en forma coordinada.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. Esto es lo que debe hacer el equipo educativo de acuerdo a sus roles y funciones.

En la tabla 16 se nota que los departamentos didácticos realizan acciones destacadas en la mayoría de sus responsabilidades, aún cuando existe contraste entre la organización y desarrollo de enseñanzas propias de la materia y el mantener actualizada la metodología. De igual manera falta sistematizar el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Lo más preocupante es que solo existe un 20% en la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

No se debe olvidar que los Departamentos didácticos son equipos de trabajo que permiten la integración del profesorado en la vida del centro, encargándose de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos correspondientes y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias.

Constituyen el cauce normal de participación del profesorado en la organización docente, así como un medio permanente de perfeccionamiento pedagógico y científico a través de un sistema de reuniones periódicas de sus miembros.

Son funciones de los departamentos didácticos:

- Participar en la elaboración y modificación, en su caso, del proyecto educativo y de la programación general anual, remitiendo las oportunas propuestas tanto al equipo directivo como al claustro.
- Formular propuestas relativas a la elaboración y modificación, en su caso, de los proyectos curriculares de etapa a la Comisión de Coordinación Pedagógica.
- Elaborar, bajo la coordinación y dirección del Jefe del Departamento, y teniendo en cuenta las líneas básicas establecidas por la Comisión de Coordinación Pedagógica, la programación didáctica de las enseñanzas correspondientes a las áreas, materias y módulos, integrados en cada uno de los departamentos para su inclusión en el proyecto curricular. Asimismo, deberá elaborar las adaptaciones curriculares que en su caso se determinen.
- Promover la actualización científica y didáctica del profesorado, proponiendo actividades de formación y perfeccionamiento que actualicen las capacidades docentes.
- Seleccionar medios y recursos que fomenten y faciliten las estrategias metodológicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección temprana de problemas de aprendizaje y en la programación, elaboración y aplicación de adaptaciones curriculares para los alumnos que lo precisen, así como en la elaboración de la programación de los ámbitos en los que se organizan las áreas específicas de los programas de diversificación.
- Programar y realizar actividades complementarias.
- Organizar y realizar las pruebas necesarias para los alumnos de bachillerato o de ciclos formativos con materias o módulos pendientes y, en su caso, para los alumnos libres.
- Resolver las reclamaciones efectuadas por el alumnado en relación con el proceso de evaluación, de acuerdo con la normativa vigente.
- Proponer materias optativas dependientes del departamento, que serán impartidas por el profesorado del mismo.
- Elaborar la memoria final de curso, en la que se evalúe el desarrollo de la programación didáctica, indicando las posibles modificaciones para su inclusión en

el proyecto curricular, las actividades complementarias, los resultados académicos obtenidos y el funcionamiento del propio departamento. (Tomado de [http://irati.pnte.cfnavarra.es/cipdonapw/donapea\\_web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=11&Itemid=21](http://irati.pnte.cfnavarra.es/cipdonapw/donapea_web/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=21))

En la tabla 17: La gestión pedagógica, el diagnóstico y las soluciones se cumplen en un 100%, esta información es halagadora en primera instancia, pero si se cruza con el resto de tablas del diagnóstico los resultados son diferentes.

En la gestión pedagógica, el currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizarán las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículum es un instrumento en manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, enseñantes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros directivos escolares, supervisores entre otros). Que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta. Por lo tanto, el colegio Padre Miguel Gamboa también debe tener claro cuál es su modelo pedagógico. Si lo hay, no se siente.

En referencia al material de planificación educativa, tabla N. 18, nuevamente se descubre que se limita a lo tradicional: el plan estratégico y el plan operativo anual y se descuida en otros componentes como reingeniería por procesos y el plan de capacitación docente.

La planificación educativa es un proceso mediante el cual se determinan las metas y se establecen los requisitos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En este proceso se trata de racionalizar la acción en una pauta temporal, en función del logro de fines bien definidos que se consideran valiosos. La planificación debe ser estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

De la entrevista a los directivos que se refleja en la tabla 19, se puede detectar que está en discusión el asunto de liderazgo, seguramente esto se debe porque no está claro o no se han delimitado los roles y mucho tiene que ver con el tipo de liderazgo poco democrático que se practica, esto se ratifica cuando expresan que el centro educativo no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo y esto implica desorganización. En lo que respecta a valores parece que todos manejan conceptos y teorías pero debería escuchar lo que dicen en la encuesta los estudiantes: "los valores se aprenden con el ejemplo".

En la entrevista a los docentes, tabla 20, con respecto al liderazgo en la gestión y los valores, los resultados indican que hay ausencia de liderazgo, hay esfuerzos docentes en la relación con los estudiantes y los padres de familia y cuando hablan de valores, manifiestan que es el eje transversal en la enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.

Davide Ulloa Soto nos dice sobre la ausencia del liderazgo: Constantemente veo equipos que dicen que no alcanzaron los resultados que se habían propuesto porque estaban en un equipo malo y flojo. Qué gran excusa para ocultar la ausencia de liderazgo que existe en el equipo que falló al tratar de alcanzar la meta trazada desde el principio. La verdad y absoluta realidad no es que era un mal equipo. No hay equipos flojos, sólo hay líderes flojos.

Shakespeare decía que: "*Nadie sigue a un líder que toca guitarra con notas de incertidumbre.*", y bien que tenía razón. Muchas veces los equipos no confían en su líder y mientras el "líder" se encuentra dando su discurso "motivador", el equipo simplemente piensa que todos van hacia el fondo del precipicio. Luego el "líder" se pregunta qué fue lo que salió mal, sin darse cuenta de que el equipo nunca se comprometió en alcanzar la meta del equipo. Simplemente el equipo participó, pero nunca se comprometió. La gente nunca seguirá a un líder en el que no cree, aunque sean obligados.

Liderazgo eso es todo. ¿Qué habría sido de General Electric sin la llegada de Jack Welch al poder? ¿Qué habría sido de Microsoft sin Bill Gattes? ¿Qué sería de Telepizza sin Leo Pujals? ¿Qué sería de Starbucks sin Howard Schultz? Posiblemente les habría sucedido algo parecido a lo que sufrieron Westinghouse, Kodak, GM; empresas que cada vez están más cerca de imitar al TITANIC.

El líder es la persona de la que dependen todos. Es aquel que hace que las cosas sucedan. El líder sabe muy bien que sólo se puede luchar por lo que se quiere, sólo se quiere lo que se respeta y sólo se respeta lo que se conoce. Un líder lo sabe, un líder lo utiliza para el beneficio de la organización. El líder se encarga de motivar a la organización para que exista el optimismo, se multiplique la fuerza y se produzcan resultados favorables para la empresa. El gran líder sabe que si no hay fe en el futuro, no hay poder en el presente.

En la tabla 21, los estudiantes indican un 35% de desacuerdo y un 20% completamente en desacuerdo acerca de que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Nuevamente se explica una administración unidireccional. Aún así en todos los ítemes consultados, en promedio están de acuerdo en la forma como se llevan las clases y la relación con los docentes y la metodología. Si comparamos con las respuestas sobre metodología en las tablas anteriores, los estudiantes quizás están acostumbrados a lo mismo de siempre y podría cambiar su opinión si se pone en práctica estrategias metodológicas activas.

Los padres de familia en la tabla 22, dicen mantener una buena relación con la dirección del establecimiento pero han descuidado su función como padres en el control de la disciplina y el rendimiento académico de sus hijos. Su participación al parecer es eventual, cuando hay reuniones o actos previamente programados, aún cuando hay espacios de convivencia entre la familia y como se constató en otro apartado de este estudio investigativo inclusive existe el Programa Escuela Para Padres.

Es bueno destacar la necesidad educativa de fomentar la cooperación entre las familias y los centros escolares, al mismo tiempo que resaltamos los múltiples efectos positivos que conlleva tanto para los alumnos como para los padres, profesores, el centro escolar y por supuesto la comunidad en la que éste se asienta. La participación de los padres en la vida escolar parece tener repercusiones tales como una mayor autoestima de los niños, un mejor rendimiento escolar, mejores relaciones padres-hijos y actitudes más positivas de los padres hacia la escuela. Los efectos se repercuten incluso en los mismos maestros, ya que los padres consideran que los más competentes son aquellos que trabajan con la familia (Pineault, 2001).

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

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El modelo de gestión del Colegio Técnico Padre Miguel Gamboa desde el punto de vista estructural, están a mitad de camino entre un modelo de gestión burocrático característico del paradigma tradicional, con una estructura piramidal, comunicaciones lineales, descendentes y formales.
- La funcionalidad de la estructura y el control organizacional, son insuficientes para realizar las modificaciones de la forma en que se buscan: cambios de tipos de comunicación piramidal y autoritaria hacia formas horizontales y más democráticas, con inclusión del entorno, que extiende de ese modo los límites institucionales, esto influye en la relación con la comunidad y los valores institucionales.
- Si bien en la organización interna del Colegio Padre Miguel Gamboa, todavía no han realizado innovaciones relevantes, en el plano del gobierno de la institución se tiende a abandonar prácticamente los sistemas autocráticos y cerrados a favor de la convocatoria y construcción del consenso y hay una tendencia a fortalecer el campo interno, para hacer frente desde allí a la incertidumbre que le producen el conjunto de las demandas provenientes del contexto.
- Las tareas simples, administrativas, susceptibles de segmentación son abordadas desde las capacidades instaladas históricamente en la institución, o sea, de acuerdo con un modelo de organización y gestión tradicional.
- El Colegio Padre Miguel Gamboa no tiene algunos instrumentos curriculares como el Manual de Organización, el Código de Ética, el Proyecto Educativo Institucional y no existe evaluación del Plan Estratégico y el Plan Operativo Institucional.
- Existe una fuerte cohesión de prestigio tradicional que choca con la necesidad de innovación general.

## 6.2. RECOMENDACIONES

La gestión administrativa de la institución educativa para su mejora en el campo educacional debe basarse en las siguientes recomendaciones:

- El modelo de gestión del Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa, debe ser democrático y participativo.
- El orgánico estructural del Colegio en lugar de ser vertical debe transformarse en circular porque promueve más la participación.
- Debe desaparecer la injerencia directa de la congregación religiosa en el plano técnico-administrativo y revisar su actuación y prescindir de un Director que en la práctica opaca al Rector.
- El prestigio tradicional puede fortalecerse si se hacen las innovaciones de gestión educativa suficientes, mediante la capacitación continua.
- Los instrumentos curriculares como: manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, PEI, reglamento interno, código de convivencia, deben elaborarse en forma urgente, y los que ya existen tienen que innovarse y/o evaluarse.
- Iniciar con un nuevo paradigma de gestión acorde a las exigencias sociales de la época.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 TITULO DE LA PROPUESTA**

“SEMINARIO-TALLER DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA EN EL COLEGIO FISCO MISIONAL TÉCNICO AGROPECUARIO PADRE MIGUEL GAMBOA”

### **7.2 JUSTIFICACIÓN**

Con el estudio investigativo realizado sobre Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa, a partir del diagnóstico se ha identificado algunas deficiencias en la gestión institucional, por lo que es importante proponer alternativas de solución, entre ellas la necesidad de capacitación a directivos sobre componentes del proceso de gestión: gestión de recursos, gestión directiva, gestión pedagógica, gestión de liderazgo, gestión de calidad y evaluación de la gestión, labor organizacional, apoyo técnico pedagógico, clima escolar, trabajo en equipo, elementos de apoyo: planificación estratégica, diagnóstico situacional, el PEI, código de convivencia, manual de organización, reglamento interno.

### **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Conocer los componentes del proceso de gestión en el campo educacional.
- Aplicar el proceso de gestión en la labor educativa.
- Gestionar el proceso educativo utilizando técnicas de gestión.

### **7.4 ACTIVIDADES**

## 7.4.1 AGENDA DE TRABAJO PARA EL TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA EN EL COLEGIO PADRE MIGUEL GAMBOA

Año 2012. Día lunes

HORA	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
08H00	Inauguración del evento por parte de la Directora de Educación	Recepción de participantes y desarrollo de un programa especial	Invitaciones impresas	Luz Chulco
08H15-09H00	Componentes del proceso de gestión	Presentación del video: trabajo en equipo. Reflexión	Computador, Proyector y Video.	Elder Ledesma
09H00-09H45	Componentes del proceso de gestión	Trabajo en equipos sobre el concepto de proceso. Plenaria	Hojas de papel bond, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.	Elder Ledesma
09H45-10H30	Componentes del proceso de gestión	Exposición del facilitador	Diapositivas	Elder Ledesma
10H30-11H00		RECESO		
11h00-12h00	Gestión de recursos: Acciones logísticas y de apoyo, estrategias, modos operativos	Trabajo en equipos. Plenaria	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva	Luz Chulco
12H00-13H00	Evaluación y cierre del día	Elaboración de collage en dos equipos: componentes del proceso de gestión y Gestión de recursos.	Periódicos, revistas usadas, goma, marcadores, cinta adhesiva	Luz Chulco

Año 2012. Día martes

HORA	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
08H00-08H15	Recapitulación	Diálogo. Registro de ideas en la pizarra	Memoria diaria	Luz Chulco
08H15-09H00	Gestión directiva: función directiva y gestión escolar	Estudio de casos	Hojas impresas.	Ángel Arrobo
09H00-09H45	Gestión directiva: labor organizacional	Técnica: Descubriendo funciones: Trabajo en equipo. Plenaria	Hojas de papel bond, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.	Ángel Arrobo
09H45-10H30	Gestión directiva: Apoyo técnico pedagógico	Exposición del facilitador	Diapositivas	Elder Ledesma
10H30-11H00		RECESO		
11h00-12h00	Gestión pedagógica: Procesos que apoyan: enfoques.	Trabajo en equipos. Plenaria	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva	Luz Chulco
12H00-13H00	Gestión pedagógica: condiciones necesarias: clima escolar, trabajo en equipo	Técnica: Buscando conceptos: trabajo en equipo, Plenaria	Computador, proyector, video, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.	Elder Ledesma

Año 2012. Día miércoles

HORA	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
08H00-08H15	Recapitulación	Depositar conocimientos en un cepo	Memoria diaria	Luz Chulco
08H15-09H00	Gestión, planificación estratégica- decisiones. El diagnóstico situacional	Explicación de la técnica FODA	Diapositivas. Computador, Proyector	Ángel Arrobo
09H00-09H45	Gestión, planificación estratégica. Matriz de resultados del diagnóstico	Priorización de necesidades en equipo. Plenaria	Hojas de papel bond, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.	Ángel Arrobo
09H45-10H30	Los demás componentes del plan estratégico	Exposición del facilitador	Diapositivas	Elder Ledesma
10H30-11H00		RECESO		
11h00-12h00	Gestión- participación-comunicación. El PEI. Componentes.	Exposición	Diapositivas	Elder Ledesma
12H00-13H00	El PEI: Estrategias para construirlo	Ejercicio práctico. Reflexiones y conclusiones	Papelotes, marcadores,	Luz Chulco

Año 2012. Día jueves

HORA	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
08H00	Recapitulación	Recepción de aspectos no entendidos y clarificación de los mismos.	Papelotes y marcadores	Luz Chulco
08H15-09H00	El Código de Convivencia: Principios y referencias legales	Análisis crítico de la Ley, mediante equipos de trabajo	Acuerdo Ministerial y Código de la Niñez y Adolescencia.	Luz Chulco
09H00-09H45	El Manual de Organización: Importancia y partes que lo constituyen	Exposición y lectura comentada	Partes de un Manual de Organización. La LOSEP.	Elder Ledesma
09H45-10H30	El Reglamento Interno. Importancia.	Exposición del facilitador	Diapositivas	Elder ledesma
10H30-11H00		RECESO		
11h00-12h00	Análisis del Reglamento Interno actual.	Trabajo en equipos. Plenaria	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva	Luz Chulco
12H00-13H00	La Gestión y el liderazgo	Lluvia de ideas. Trabajo en equipos con el ejercicio de concordar y discordar	Hojas impresas. Papelotes, marcadores	Luz Chulco

Año 2012. Día viernes

HORA	TEMA	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
08H00	Recapitulación	Trabajo en parejas. Comentario	Papelotes, marcadores	Luz Chulco
08H15-09H00	Gestión y liderazgo	Presentación del video: trabajo en equipo. Reflexión	Computador, Proyector y Video.	Elder Ledesma
09H00-09H45	Gestión y calidad: enfoques conceptuales de calidad	Trabajo en equipos sobre el concepto de proceso. Plenaria	Hojas de papel bond, papelotes, marcadores, cinta adhesiva.	Elder Ledesma
09H45-10H30	La calidad total	Exposición del facilitador	Diapositivas	Elder Ledesma
10H30-11H00		RECESO		
11h00-12h00	Evaluación de la gestión	Exposición. Trabajo en equipos. Plenaria	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva	Luz Chulco
12H00-13H00	Evaluación del taller y clausura	Construir un organizador gráfico sobre la calidad de la gestión	Papel bond	Luz Chulco

### 7.5 Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se desarrollará en la provincia de Orellana, parroquia Puerto Francisco de Orellana, Colegio Fisco Misional Técnico Agropecuario Padre Miguel Gamboa.

### 7.6 Población objetivo.

Rector, Vicerrectora, Inspectores, Consejo Directivo.

### 7.7 Sostenibilidad de la propuesta

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
INSTITUCIONALES	Instalaciones del Colegio Fisco Misional Padre Miguel Gamboa
TALENTOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un investigador</li> <li>- Un tutor de tesis</li> <li>- Cinco directivos</li> <li>- 20 docentes</li> <li>- 25 estudiantes del colegio</li> </ul>
RECURSOS MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una computadora</li> <li>- Una impresora</li> <li>- Una copiadora</li> <li>- Un lote de material de escritorio</li> <li>- Una estación de trabajo</li> <li>- Servicios de: luz, teléfono, internet y transporte.</li> </ul>
RECURSOS FINANCIEROS	Aproximadamente USD \$ 1.470,00
FINANCIAMIENTO	Autogestión.

## 7.8 PRESUPUESTO

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>
1. Material didáctico: - Comunicaciones - Trípticos - Material didáctico escrito - Videos	500,00
2. Material de escritorio: - Hojas de papel bond - Esferográficos, lápices y resaltadores - Cartuchos para impresora	200,00
3. Refrigerios	200,00
4. Transporte facilitador	100,00
5. Reproducción de memoria sobre el seminario-taller	400,00
<b>SUB TOTAL:</b>	<b>1.400,00</b>
<b>Imprevistos (5%)</b>	<b>70,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.470,00</b>

## 7.9 CRONOGRAMA

<b>OR D.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FEBRERO</b>				<b>MARZO</b>				
			1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Coordinar con las autoridades institucionales	Luz Chulco Núñez	x								
2	Gestionar ante los	Luz Chulco Núñez		x	x						

	gobiernos seccionales para el financiamiento									
3	Realizar convocatorias, adquisición y organización de materiales para la ejecución del seminario taller	Luz Chulco Núñez					X			
	Ejecución del Seminario Taller en gestión educativa	Luz Chulco Núñez Magíster Elder Ledesma Dr. Ángel Arrobo						X		
	Evaluación, monitoreo y seguimiento de los resultados del taller.	Luz Chulco Núñez							X	X

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-Egg, Ezequiel, (2005). Debate y propuestas de la problemática educativa, algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato, 1ª Edición – Rosario: Homo Spiens, .
- BERTRA H. Raven ; Biblioteca de Psicología Social Tomo 3, Editorial continental S.A. de C.V. México.
- COBOS, Hugo; LADINO, Javier; LUNA, Milton; MOLINA, Violeta; REYES, Natacha; Los valores de la conciencia humana, Edición MMVI-Madrid – España.
- COLEGIO PADRE MIGUEL GAMBOA, (2010). Plan Estratégico. Francisco de Orellana. Ecuador.
- Comunicación Popular Educativa, Monografía CIESPAL, Varios.
- CORNEJO, Miguel Ángel, (2002). Enciclopedia de la excelencia, liderazgo a través de los valores Tomo 7, Editorial Grijalbo S.A. de C.V., México, D.F
- GALARZA, Luis, (2004). La crisis de los valores en el Ecuador, Primera Edición, Editoriado en Compu - Print Service.
- Guía de Acción Docente, Producción Editorial, Edición MMVIII.
- GUILLEN, Manuel, (2006). Ética en las Organizaciones-Construyendo confianza, Editorial – Juan Luís Posada.
- IZQUIERDO ARELLANO, Enrique, (2005). Educación en Valores, La crisis de los Valores, Primera Edición PIXELES, Loja.
- KOTTER, John P, (1999). La verdadera labor de un líder, Grupo Editorial Norma.
- Mc MILLAN, James H., SHUMACHER, Sally, (2005). Investigación Educativa, 5ta Edición. México.
- MINISTERIO DE EDUCACION (2011). Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional Gestión Educativa.
- Münch Lourdes, Ángeles Ernesto, (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas Decimo Segunda Edición.
- POLETTI, Rosette; DOBBS, Bárbara; La Autoestima Grupo Editorial Lumen-Buenos Aires.

- RITO TERAN Olguín, (03 de febrero del 2011)  
[http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf)
- VILLACIS, Villacís, Juan, (2005). El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, Editorial Copyright.

## 9. APÉNDICES

### ANEXO No. 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sres. Gestores Educativos:**

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.

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo .....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencias de valores Institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>a</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
<b>b</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
<b>c</b>	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)			
<b>e</b>	Otros (¿cuáles?)			

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

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

**La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

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

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

Si (        )                      No (        )

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO No. 2: ENCUESTA A DOCENTES

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			

<p>2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.</p>			
<p>3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante</p>			
<p>4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.</p>			
<p>5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza</p>			
<p>6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza</p>			

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 director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			

<p>15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.</p>			
<p>16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.</p>			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **ANEXO NO. 4: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO No. 5: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia sírvase responder con una X de acuerdo a su criterio los ítemes siguientes: C A si está completamente de acuerdo, A si está de acuerdo, D si está en desacuerdo, CD completamente en desacuerdo los parámetros siguientes:

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector tiene una excelente relación con los padres de familia.				
2. Los padres de familia intervienen activamente en la elaboración del Proyecto Educativos Institucional.				
3. Existen acuerdos y compromisos de los padres de familia para aplicar el Código de Convivencia.				
4. Los padres de familia se sienten comprometidos con las autoridades y docentes.				
5. Existen espacios de convivencia entre la familia.				
6. Los padres de familia muy poco se interesan por el rendimiento y disciplina de sus hijos				
7. Los casos delicados de indisciplina son tratados con mesura y confidencialidad por las autoridades del colegio.				
8. El diálogo siempre está abierto entre autoridades y padres de familia, para buscar el desarrollo de la institución.				
9. Las actividades programadas por el Comité Central de Padres de Familia, siempre son consensuadas por todos los padres de familia, docentes y autoridades.				
10. Las autoridades y docentes brindan oportunidades de				

recuperación pedagógica a los estudiantes que necesitan.				
11. Los problemas de peleas estudiantiles, atrasos, ausencias injustificadas, embarazos no deseados y drogadicción es porque en el colegio no se controla la disciplina.				
12. El buen comportamiento y los valores en los estudiantes se enseñan con el ejemplo de los padres, las autoridades y los docentes.				
13. Existe un solo equipo de docentes y autoridades en la institución.				
14. Los padres de familia son tomados en cuenta solo cuando hay que hacer aportes económicos o materiales.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO No. 6: FOTOS**



**INFRAESTRUCTURA FÍSICA DEL COLEGIO FISCO MISIONAL TÉCNICO  
AGROPECUARIO "PADRE MIGUEL GAMBOA"**



**SECCIÓN ADMINISTRATIVA**



**PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



**ESTUDIANTES DEL COLEGIO FISCO MISIONAL TECNICO AGROPECUARIO  
"PADRE MIGUEL GAMBOA" REALIZANDO TRABAJO EN EQUIPO**



**ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICIPANDO DE EVENTOS SOCIO-CULTURALES**



**LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO LUEGO DE COMPARTIR UN TALLER DE SOCIALIZACIÓN**