



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Tema:** *“Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo  
Colegio La Salle de la ciudad de Riobamba, durante el periodo lectivo  
2010-2011”*

*Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.*

AUTOR:

ING. FABIÁN GUILLERMO VELOZ J.

DIRECTORA DE TESIS:

Mónica Unda Costa Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Riobamba, 06 de mayo 2011

**Mgs.**

**Mónica Unda Costa**

**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.

.....

**Dra. Mónica Unda Costa, Mgs.**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Fabián Guillermo Veloz Jiménez, 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, julio de 2011

## **AUTORÍA**

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

**f.....**

**Fabián Veloz Jiménez.**

**CI. 060261611-2**

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, sin ti nada en este mundo tiene razón de ser.

A ti mami Bélgica del Carmen Jiménez, sé que desde siempre me das un cargamento de bendiciones, siempre estás a mi lado, lo que soy es gracias a ti, siempre estás pendiente, atenta, confiando en que lo lograría, eres mi fuente de inspiración, mi ángel guardián y mi razón de seguir escalando cada día más y más alto.

A mi Hermana Ligia de Lourdes Veloz Jiménez, y a mis adorados sobrinos Kevin y Mateo Acurio Veloz, deseo que logren cuanto deseen y sigan mi ejemplo.

Al Dr. Marcelo Chávez D, desde el comienzo de la Maestría en Gerencia y liderazgo Educativo, me apoyó y estimuló a seguir adelante. Ciertamente un gracias por ser mi guía y contribuir notablemente en mi formación.

A todos los que de una u otra forma me ayudaron para lograr este triunfo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios sobre todas las cosas, amigo incondicional y fuente de sabiduría, sólo tú me has dado inteligencia, amor y fortaleza en este largo trayecto que ha sido mi vida. Gracias amigo, es tuya esta alegría y regocijo que me embarga.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por abrirme las puertas para poder continuar con mis estudios de Post-grado.

Al Colegio La Salle de Riobamba, por permitirme realizar mi investigación, además de brindarme todo su apoyo para el desarrollo de la tesis.

A la Dra. Mónica Unda Costa, Directora de la Tesis de la Maestría Gestión y Liderazgo Educativo, gracias por su paciencia y comprensión, sin su ayuda no lo hubiera logrado.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Páginas</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	8
3.1. Participantes	8
3.2. Materiales e instrumentos	11
3.3. Método y procedimiento	12
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. La gestión: Concepto, importancia y tipos	13
4.1.1 Conceptos	13
4.1.2 Importancia	21
4.1.3 Tipos	22
4.1.3.1 Dimensión pedagógico-curricular	23
4.1.3.2 Dimensión organizativa	24
4.1.3.3 Dimensión administrativa	25
4.1.3.4 Dimensión comunitaria y de participación social	25
4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	26
4.2.1 Concepto	26
4.2.2 Tipos de liderazgo	27
4.2.2.1 Liderazgo transaccional	28
4.2.2.2 Liderazgo transformacional	29
4.2.3 Características de cada tipo	30
4.2.3.1 Características del liderazgo transaccional	30
4.2.3.2 Características del liderazgo transformacional	30

4.3. Diferencias entre directivo y líder	32
4.4. Los valores y la educación	33
5. DIAGNÓSTICO:	37
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores	37
5.1.1 El manual de la organización	38
5.1.2 El código de ética	39
5.1.3 El plan estratégico	40
5.1.4 El plan operativo anual (POA)	41
5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	43
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	47
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	51
5.2.1 Misión y visión	51
5.2.2 El organigrama	53
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	54
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	56
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	58
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	59
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	60
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	60
5.4. Análisis FODA	61
5.4.1 Fortalezas y debilidades	61
5.4.2 Oportunidades y amenazas	62
5.4.3 Matriz FODA	63
5.5. Resultados	64
5.5.1 De los directivos	64
5.5.2 De los profesores	75
5.5.3 De los estudiantes	79
5.5.4 De los padres de familia	82
5.5.5 De la entrevista a directivos	85
5.6. Discusión	88
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	95
7. PROPUESTA DE MEJORA	97
8. BIBLIOGRAFÍA	111

9. APÉNDICES	113
APÉNDICE 1	
Encuestas y entrevistas	113
APÉNDICE 2	
Certificación	122
APÉNDICE 3	
Artículo1	123
Ministerio del Ecuador: Un liderazgo para el siglo XXI	123
Artículo 2	126
Definiendo el liderazgo en el siglo 21	126

## 1. RESUMEN

Uno de los aspectos que dan lugar a la propuesta de investigación es la “Gestión, liderazgo y valores”, una educación en valores y liderazgo facilita el camino hacia la autonomía moral e intelectual, es decir, es una propuesta que sea equilibrada en el pensamiento y la acción responsable, que relaciona el saber con el compromiso frente al hacer y que concibe a la institución educativa como una instancia capaz de formar personas reflexivas con capacidad de pensar antes de actuar.

Esta investigación se la realizó en la Comunidad Educativa del Colegio La Salle de la ciudad de Riobamba en el periodo lectivo 2010-2011; Por ello se hace necesario replantear la formación integral tomando como base la potencialización de los valores institucionales, donde se considera como referente lo vivencial de los valores como son: Fraternidad, Compromiso y Servicio.

La realización de esta investigación fue posible por la apertura que brindó la institución educativa al suministrar la información requerida para el desarrollo de la misma, información que consta en el diagnóstico de la tesis.

Los instrumentos que fueron aplicados son: diagnóstico a los instrumentos de gestión educativa; encuestas y entrevistas a directivos; encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, cuyo objetivo era recabar información de gestión, liderazgo y valores de la institución educativa, estos resultados nos servirán para plantear posibles soluciones a los problemas detectados.

Esta propuesta es valorativa, de ninguna manera pretende imponerse a sus destinatarios, servirá para abrir caminos para la reflexión y dar la posibilidad a cada miembro de la institución educativa para tomar decisiones que estén encaminadas a vivenciar el carisma lasallista y los valores institucionales que marcara la diferencia frente a las demás instituciones educativas.

Por tal motivo se formula un proyecto de potencialización de los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio destinado a los actores de la comunidad educativa La Salle, la misma que será de carácter funcional desde el momento de la puesta en marcha del proyecto.

## 2. INTRODUCCIÓN

La presente memoria de tesis de grado de magister se inscribe principalmente en las áreas temáticas: la gestión curricular, liderazgo y valores. En consecuencia los elementos de análisis de investigación son los documentos de planificación educativa de la institución educativa La Salle de la ciudad de Riobamba,

Iniciamos describiendo la gran orientación que el que hacer educativo del centro pretende desde la óptica de los valores de fraternidad, servicio y compromiso, que no son otra cosa que las virtudes humanas, tanto desde el ser escuela y el diseño curricular lasallista. Creemos que es fundamento necesario este conocimiento para entender nuestra experiencia educativa la misma que se inició atendiendo a una población escolar conformada estrictamente por alumnos varones de clase social pobre.

En el marco de las grandes transformaciones que se dieron al interior de la iglesia católica, nuestros centros educativos sufrieron algunos cambios: el trabajo con los seglares es más coordinado y comprometido, se inicia el movimiento de la familia lasallista, la Institución se vuelve mixta y, si bien la procedencia de nuestros alumnos es diversa, hay mayor presencia de la clase social media y media baja.

Desde una propuesta pedagógica coherente y organizada los colegios La Salle presentan tres grandes partes. La primera comprende el marco pedagógico; la segunda incluye las metas de aprendizaje organizadas en áreas de desarrollo curricular y valores; y la tercera parte presenta cómo esperamos desarrollar los proyectos y actividades de liderazgo que caracterizan a los colegios lasallistas del Ecuador.

El soporte más importante del diseño curricular Lasallista (DCL) es el marco doctrinal de la actividad pedagógica lasallista en el Ecuador, estos documentos, DCL y marco doctrinal, son fruto de la reflexión, intercambio y acuerdo a los que arribaron los miembros de la comisión pedagógica del distrito y el conocimiento individualizado de los miembros de cada Comunidad Educativa.

El DCL es una propuesta que responde a las demandas educativas de locales y a las expectativas de los padres de familia que nos confían a sus hijos para una educación humana y cristiana que no debe olvidar además que es integral (forma el intelecto, trabaja el cuerpo y apela al espíritu), lo que garantiza aquello que nuestro fundador deseaba: que todos los alumnos lleguen al conocimiento de la verdad y se salven (San Juan Bautista de La Salle).

El DCL tiene su punto de partida en el diseño curricular de la reforma de la educación general básica, por lo que permanecemos insertos en la realidad educativa; al mismo tiempo, privilegia los cuatro pilares de la educación propuestos (aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a aprender y, propio de nuestra Reforma, aprender a emprender), informe (Delors)

En el DCL se revelan los aprendizajes esenciales: lectura, matemática y valores. En palabras de san Juan Bautista de La Salle: “La escuela debe enseñar al niño a leer, escribir, contar y la religión”. Hacen realidad los tres ejes lasallistas “fraternidad compromiso y servicio” es decir, propicia una vida con sentido de trascendencia, de convivencia y en beneficio del prójimo.

Nuestro DCL es humanista, axiológico, cristiano, privilegia las competencias y destrezas; es abierto y flexible porque se adapta a las características de la realidad educativa en su contexto real constantemente recreada por el profesor en un actitud crítica y reflexiva sobre su práctica de liderazgo educativo; integral porque busca el desarrollo de los alumnos a través de una reconstrucción de la realidad y busca la excelencia en la medida que considera mecanismos de información y retroalimentación que permite medir el liderazgo y la calidad educativa en función a estándares.

La gestión curricular y valores en la institución educativa La Salle están orientados hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del proyecto educativo institucional (PEI) el mismo que busca un mejoramiento permanente del currículo y los valores en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y acuerdos establecidos en el PEI sobre aspectos críticos de la gestión curricular, liderazgo y los valores institucionales.

La importancia de la gestión curricular y el efecto que ésta tiene en los procesos curriculares, liderazgo y valores, donde los colegios lasallistas que han logrado estándares de desempeño acordes a las exigencias de la RED de colegio lasallistas, han logrado entregar una educación de calidad a pesar de encontrarse en contextos de inequidad social. Es indiscutible que una gestión adecuada del currículo y valores juegan un rol protagónico en el éxito, por tanto todos los procesos de liderazgo y mejora educativa deben tener presente este factor tan relevante para el logro de los objetivos educativos.

En la actualidad, con la incorporación de los modelos de gestión curricular y valores, con la necesidad de focalizar las políticas en los resultados del liderazgo de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de los movimientos de escuelas lasallistas; se ha tomado conciencia real del potencial que tiene el desarrollo de una gestión efectivamente descentralizada y el rol principal de la dirección en el logro de resultados.

Lo anterior ha significado el incremento en estrategias para potenciar el rol de cada comunidad educativa lasallista como eje principal en los procesos de mejora, es posible, desde este ámbito, gestionar con liderazgo y valores los procesos que ocurren al interior de la escuela, específicamente los factores que dicen relación con una adecuada gestión curricular.

En este sentido, en los últimos tres años, diferentes programas han estimulado en las escuelas lasallistas, donde sean creado equipos de gestión regionales, conformados por el director, profesores, padres y alumnos como parte de un proceso de planificación estratégica con el fin de desarrollar el proyecto educativo institucional acorde a la realidad de sus alumnos. Se constituye un estándar para el mejoramiento del desempeño directivo y la posibilidad de ampliar la autonomía de los directivos en el ejercicio de la gestión. Uno de los ejes centrales de esta iniciativa es la gestión curricular y los valores como elemento preponderante en los procesos de mejora.

La realidad de hoy en la que se mueve la persona humana prioriza valores materiales sobre valores superiores y siendo que ellos no son el encuentro de la felicidad anhelada, se intenta en la búsqueda del liderazgo encontrar felicidad en el

poder, tener y placer llegando como persona a la desesperanza y perdiéndose en realidades superficiales en las que encuentra desencanto general y desemboca en acciones violentas contra sí misma y los demás.

Con respecto de las desigualdades presentes en el sistema educativo lasallista es tajante las diferencias están dadas por los recursos económicos, aquellos que pueden pagar una educación de calidad acceden a mejores expectativas en relación a la formación que recibirán y proyecciones futuras en el campo laboral. El gran desafío es lograr un liderazgo transformador, esto exige entregar más recurso a quienes más lo necesitan. En este sentido la RED de colegios lasallista está canalizando recursos diferenciados para aquellos sectores con un mayor índice de vulnerabilidad social.

La educación en valores constituye una alternativa de respuesta a la sentida y permanente inquietud de muchos educadores por ofrecer una formación integral en las aulas y a las exigencias curriculares que han hecho de los valores un área prioritaria y el escenario permanente de la acción educativa y la reflexión pedagógica.

La preocupación por el liderazgo y valores es algo latente en el sistema educativo lasallista y debe llevar a la reflexión sobre la responsabilidad que conlleva la educación, buscando alternativas en base a un compromiso que debe ser planteado frente a la necesidad de formar de manera integral.

Es sabido que la persona humana cuenta con una serie de cualidades y potencialidades las mismas que muchas veces se encuentran dormidas, la formación humana integral permite descubrirlas, desarrollarlas para que dicha persona se reconozca valiosa y valore su verdadera identidad, con criterios para buscar la verdad, es decir el bien de sí mismo y de los demás, haciéndolo por convicción y no por obligación; con optimismo para afrontar las dificultades y problemas, considerándolos como una experiencia que ayuda a mejorar, manteniendo respeto y una actitud positiva hacia las personas de su entorno.

La factibilidad de esta investigación tiene que ver con el desarrollo de habilidades sociales, autoconocimiento, comunicación y solución de conflictos, apoyados en

valores tales como fe, fraternidad, respeto, justicia y compromiso, los valores familiares y las buenas costumbres, deben tener un mayor peso en los programas educativos.

Nuestro reto es poder educar en valores a través de la acción orientada, que no ha de entenderse como lecciones magistrales, sino que deben concienciar e interiorizarse de manera práctica en la vida cotidiana, formando así de manera integral al estudiante. La formación en valores entendida como un proceso en el tiempo implica compromiso para promover cambios que se verán en conductas favorables frente a situaciones concretas desde la edad infantil.

Por otra parte, los directores de los centros educativos deben ser capaces de gestionar los recursos humanos y financieros, para hacer de estos proyectos, oportunidades educativas contextualizadas a la realidad de los alumnos que asisten a sus centros.

El desafío que enfrentan los colegios lasallistas, para avanzar a grados mayores de liderazgo y valores en el servicio educativo, es transformarse en Instituciones que se autogestionan. La toma de decisiones permite a los centros escolares, por un lado determinar su rumbo según su realidad local y, por otro asumir responsabilidades por los resultados de su gestión. La falta de capacidad de gestión del curriculum no permite, en muchos casos, aprovechar recursos valiosos que se pone a disposición de la RED de centros educativos lasallistas.

La investigación propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja sobre gestión curricular, liderazgo y valores, tiene como objetivos en grado I:

Como objetivo general se plantea, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Como objetivos específicos se plantean; investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes

estratégicos y operativos de la instituciones educativas; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa y fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades

La Universidad Técnica Particular de Loja para el desarrollo de la investigación propone los siguientes objetivos en grado II:

Como objetivos generales se plantean, desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas y desarrollar la tesis de grado de magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

Como objetivos formativos se plantean, desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado y asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo.

Los objetivos del trabajo de investigación se desarrollaran considerando si existe relación significativa entre la gestión, liderazgo y valores en los procesos administrativos del colegio La Salle de Riobamba, esto nos servirá como de punto de partida para el desarrollo de la investigación.

Como objetivo general se plantea, determinar si existe relación significativa entre la gestión, liderazgo y valores en los procesos administrativos del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo en el periodo lectivo 2010-2011.

Como objetivos específicos se plantea; diagnosticar el estado actual de la gestión, liderazgo y práctica de valores en los procesos administrativos del Colegio La Salle de Riobamba; analizar los procesos de gestión de liderazgo y la practica de valores

en los procesos administrativos del colegio La Salle de Riobamba y realizar un proyecto de potencialización de los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio y el liderazgo transformador en la comunidad educativa de octavo , noveno y décimos años de Educación General Básica del colegio La Salle de Riobamba en el periodo lectivo 2010-2011.

Las instituciones educativas lasallistas deben ser un modelo de gestión curricular, liderazgo y valores que promuevan una investigación acorde con los objetivos que se plantean en este trabajo investigativo, es decir, una institución que está en constante aprendizaje y en un proceso permanente de mejora, adaptándose a las necesidades de la actuales de la sociedad. Los integrantes de la comunidad educativa lasallista, deben poseer capacidades para liderar proyectos educativos pertinentes orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad en las que imparten sus clases.

El estilo de gestión, liderazgo y valores ejercido por la comunidad educativa lasallista es de vital importancia. Estos deben ser capaces de optimizar al máximo el capital humano que poseen, estimulando la participación, entregando autonomía en el desempeño de sus docentes, haciendo responsable a cada integrante de la comunidad educativa. Esto implica ofrecer la oportunidad de participación a todos los actores del centro escolar en los procesos de mejora. Sólo de esta forma, los profesores, se sentirán comprometidos y responsables de los resultados.

La comunidad educativa esta llamada a recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude a crecer juntos. Les invito a hacer de su hogar un nido de amor, donde cada miembro done lo mejor de si mismo y le de al otro el puesto que le corresponde.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

Para la presente investigación la muestra seleccionada se realizó en el colegio La Salle de la ciudad de Riobamba donde se aplicó una encuesta a los directivos: rector, vicerrector, cuatro jefes de área; Se aplicó también una encuesta a docentes la misma que fue aplicada a 20 docentes (12 masculino y 8 femenino), de octavos, novenos y décimos años de educación general básica; De la misma forma se encuestaron a 20 estudiantes, de octavos (3 hombres y 3 mujeres), novenos (3 hombres y 3 mujeres) y décimos (4 hombres y 4 mujeres) años de educación general básica; Para finalizar a demás se encuestó a 20 padres de familia, de octavos (6 padres), novenos (6 padres), y décimos (8 padres) años de educación general básica.

**Tabla 1**

#### Docentes por edades

Rangos de edad	Hombres	Mujeres
26-30 años	2	5
31-35 años	4	5
36-40 años	7	17
Más de 40 años.	5	7

**Tabla 2**

#### Docentes por sexo

Docentes por sexo	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>34</b>

**Tabla 3****Docentes por título académico**

<b>Docentes por título académico</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Bachillerato ciencias	2	7
Bachillerato técnico	1	1
Superior (3 nivel) Economista		1
Superior (3 nivel) Ingeniero	3	2
Superior (3 nivel) Licenciado	2	2
Bachillerato en ciencias de la educación		3
Bachillerato en ciencias de la educación bachillerato ciencias		1
Superior (3 nivel) Doctorado en ciencias de la educación	4	4
Superior (3 nivel) Licenciado en ciencias de la educación	5	8
Superior (3 nivel) Profesores de primaria (Ins. Pedagógico)		1
Postgrado (4 nivel) Doctorado en ciencias de la educación diplomado		1
Postgrado (4 nivel) Doctorado en ciencias de la educación Master		1
Postgrado (4 nivel) Licenciado en ciencias de la educación Diplomado		1
Postgrado (4 nivel) doctorado en ciencias de la educación Master		1

**Tabla 4****Población estudiantil por sexo**

<b>Estudiantes</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Total</b>	<b>788</b>	<b>391</b>

**Tabla 5****Estudiantes por especialidad, o año de educación básica**

<b>Estudiantes</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Educación básica	445	222
Bachillerato	343	169

**3.2 Materiales e instrumentos de Investigación**

En los materiales e instrumentos de Investigación se tiene como objetivo investigar y recabar información sobre administración, gestión, liderazgo y valores que se aplican en el Colegio La Salle a los octavos, novenos y decimos años de Educación General Básica.

Se tiene como instrumento cuestionarios donde se podrá evidenciar los datos institucionales y se obtendrá información para determinar si existe administración, gestión, liderazgo y valores a si también el ambiente real y clima escolar en la Institución Educativa.

De las encuestas a directivos las partes principales son: Tipo de establecimiento; como están organizados los equipos de trabajo; tamaño de la organización; liderazgo; habilidades del liderazgo; desempeño y progreso institucional; órganos institucionales; equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores; departamentos didácticos; gestión pedagógica; POA, PEI, capacitación, reingeniería de procesos.

De las encuestas a docentes las partes principales son: datos de identificación (nombre del establecimiento, ubicación, tipo de establecimiento); cuestionario (declaraciones; siempre, a veces, nunca); gestión liderazgo y valores.

De las encuestas a estudiantes las partes principales son: datos de identificación (nombre del establecimiento, ubicación, tipo de establecimiento);

cuestionario (declaraciones; siempre, a veces, nunca); gestión liderazgo y valores.

De las encuestas a padres de familia las partes principales son: datos de identificación (nombre del establecimiento, ubicación, tipo de establecimiento); cuestionario (declaraciones; siempre, a veces, nunca); gestión liderazgo y valores.

### **3.3 Método y procedimiento**

El trabajo de investigación es correlacional, experimental y evaluativo, porque relaciona las variables partiendo de un diagnóstico situacional de la institución donde se desarrollará y experimentará la investigación.

El proyecto es factible porque el ambiente escolar es susceptible de aceptar sugerencias y adaptar las metodologías en busca del desarrollo de un perfil de liderazgo. Los recursos humanos son suficientes para definir la muestra que estará constituido por profesores, alumnos, padres de familia y entorno inmediato.

La presente investigación se desarrollará en el colegio “La Salle”, octavo, noveno y décimo año de Educación General Básica, cuyas unidades de observación las integran: autoridades, docentes, alumnos y padres de familia.

El proyecto de investigación abarca cinco partes:

En el proceso de construcción del proyecto se ha considerado la experiencia del trabajo docente del estudiante de investigador; la investigación documentada de los archivos de la institución, en donde se ha constatado el número de alumnos matriculados, de los años y cursos sujetos al proyecto de al año lectivo 2009 - 2010 lo que constituye materia de investigación.

Esta información real y objetiva se pudo obtener gracias a la ayuda y colaboración de las autoridades del plantel, con lo cual se ha procedido a la formulación del proyecto, en sus diferentes momentos y componentes.

Los métodos a utilizarse serán:

Según el proceso formal, nuestra investigación estará basada en el método hipotético – deductivo, porque a partir de la observación de casos particulares se plantea un problema, a través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría.

Según la naturaleza del trabajo, se aplicará una metodología cuantitativa para y una metodología cualitativa, porque su concepción de la realidad social entra en la perspectiva humanística.

Según el objetivo, utiliza métodos descriptivos porque se basa en la observación como elemento básico.

El trabajo de investigación será de un carácter no experimental, es decir, una investigación descriptiva, porque no manipula deliberadamente las variables.

Las técnicas e instrumentos a utilizarse se basarán en encuestas, entrevistas no formales a autoridades, docentes, alumnos y padres de familia,

En el transcurso de la investigación, se realizarán actividades de carácter participativo, con el fin de obtener información y desarrollar la temática a investigarse, utilizando diálogos, conversaciones, y otras modalidades investigativas.

Toda la información recogida mediante la utilización de las diferentes técnicas a cada una de las unidades de observación serán sujetas de reflexión crítica, ésta permitirá tomar decisiones al respecto del proceso.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 La gestión: Conceptos, importancia, tipos

#### 4.1.1 Conceptos.

“La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución”. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Ayala Augusto, 2010).

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

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, un partido o un departamento, 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.

El concepto de gestión escolar, plantea que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” la gestión no se debe entender únicamente como organizar, administrar o gerenciar una empresa, la gestión escolar debe ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa, tendiendo que preocuparse además de la eficacia de los aprendizajes que se promuevan en la institución educativa. (Pozner, 2000: 8).

Cuando se realiza un análisis sobre gestión, se piensa que la administración y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los funcionarios deben aplicar unidades instintivas que garanticen la eficacia. Sin embargo, "comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998:147).

La eficacia debe ser entendida como el resultado esperado en la gestión esta se refiere a que "la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de auto-reflexión,

autodirección y autoevaluación del aprendizaje" entonces, el desarrollo de estas capacidades se refiere a la potestad que implica algunos resultados inesperados de las propuestas individuales y agrupadas. (Pérez Gómez, 1998:151).

La gestión educativa es considerada dentro de una organización como calidad educativa donde "hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social". (Namo de Melo, 1998:21).

La calidad educativa, por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos. En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las necesidades afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos (Carr, 1996).

La gestión de las instituciones educativas con el obstáculo de conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica, implica una diversidad de posibles caminos, donde se explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación equitativa de los antecedentes, sino la combinación de referencias, rumores que difícilmente se pueden precisar de manera razonada.

A partir de estos análisis se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Este punto de vista educativo de gestión no elimina sino replantea las dos clases más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se determina de manera alterna al autoritarismo y por supuesto que al momento de plantear una gestión no absorbente, plural y compleja; el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación.

Ante el reto de un contenido diverso y cambiante, la gestión debe responder con acciones que favorezcan el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso que la concepción de poder también está cambiando, mas se resignifica en el contexto de la gestión educativa, esto es entendido como el poder de la gestión.

En la perspectiva de la organización tradicional, la imposición dominante sobre los otros actores constituye un acto político esencial porque les permite localizar la magnitud y dirección del poder. “El supuesto es que el ejercicio legítimo del poder permite integrar las divergencias individuales” (Etkin y Schvarstein, 1997).

En estas relaciones de fuerza se interponen elementos individuales y de contexto, el alcanzar no es el simple resultado de la decisión de una autoridad educativa, que resulta hacia lo colectivo, es decir, hacia los docentes, los administrativos y los estudiantes, sino que refiere un proceso mucho más complejo.

En el establecimiento educativo la transformación del realizar, especialmente por parte del directivo, están presentes las necesidades personales, por lo que la resistencia que se origina, especialmente en los docentes, es la base generadora del conflicto que a su vez, es el detonador de la transformación del conflicto en la gestión educativa.

Las condiciones de las acciones del poder dan pie a los conflictos como fuente productora de innovación. “Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción

entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión” (Etkin y Schvarstein, 1997).

Desde la perspectiva de la organización, las discrepancias en las organizaciones internas se manifiestan en las características que tienen los representantes sobre la identidad de la organización, se puede entender que “el conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado”. Puede ser positivo o negativo, según como se encuentre y termine innovado o despuntado por las partes que modifican su comportamiento, (Fisas, 1998).

En una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto. En ese sentido, las respuestas al conflicto son varias y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción, donde el conflicto puede prever la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que se salga de control.

Su procedimiento útil implica expresarlo a tiempo, la prevención se constituye en habilidades y manejos que anuncien comportamientos implicados en la diferencia de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles difíciles, y a partir de ahí proceder con mayor rapidez. "La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente" (Fisas, 1998:144).

Así pues, los conflictos como hechos humanos se desarrollan y tienen diversos grados de intensidad. Esa variedad de conflictos genera también posibles estrategias para conocerlos y tomar la elección más adecuada que permita la transformación educativa de los actores y de la gestión.

La gestión determina un mecanismo sistémico, en la medida en que tiende a la concreción del logro de objetivos. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo tal como “todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.” (Inés Aguerrondo 2001)

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. En términos muy generales se puede afirmar que la propuesta sobre la gestión, liderazgo y valores en los procesos administrativos del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba en el periodo lectivo 2010-2011.

El objetivo primordial de la gestión educativa es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener, 1995).

Esta definición aparece como indiscutible y se da casi a diario en cualquier establecimiento educativo, sin embargo no siempre lo es, en especial en las escuelas particulares donde en lugar de dar un servicio a la colectividad se dedican a ver a la educación como un negocio.

Asimismo, se puede imponer un paternalismo de los actores educativos respecto de la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Este paternalismo mal entendido puede traducirse en falta de rigurosidad académica, declinando así las insuficiencias de estos alumnos e impidiéndoles adquirir las competencias necesarias para desenvolverse en sociedad.

Estimamos que los apoyos a las necesidades socio-económicas de los alumnos, siendo de innegable valor social, pueden ser integrados al que hacer de la escuela y a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) en tanto complementos indispensables para la formación y el aprendizaje de los alumnos, pero no deben ser el núcleo de la misión de la escuela ni de la gestión escolar.

En síntesis, desde la perspectiva asumida, la gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico. Asimismo, se considera a cada comunidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educativo que tiende a la descentralización. De esta forma se plantea un modelo de gestión colaborativa y participativa. En este cuadro, la gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio.

Por esta razón es importante que “La gestión de un centro educativo es una labor que va más allá de procesos académicos. Es una tarea en la que se necesita la implicación de toda la comunidad escolar”. Se hace necesario examinar el contexto, la realidad actual de las escuelas, y también las prácticas que se llevan a cabo, pero además, es necesario empezar a tomar iniciativas, evitando los cambios radicales (Ibiza & Sánchez S/A).

Con esto se quiere indicar que en un centro educativo hay actividades académicas pero también de administración financiera, de dirección relaciones con los miembros de la comunidad escolar y con el entorno exterior al centro, donde los servicios pueden ser de transporte, comedor, etc.

A su entender es un error querer considerar la gestión del centro educativo como una labor exclusiva del equipo directivo o simplemente identificarla con los trabajos de administración, ya que se defiende que la gestión afecta a todas las áreas de actividad y hay que procurar implicar a todas las personas relacionadas con la comunidad educativa

haciéndoles partícipes de problemas y labores que les afecten directamente.

Las autoridades educativas llevan a cabo un acto de fe y concedan mayor autonomía a los centros educativos de manera que éstos no se limiten a adoptar las indicaciones recibidas sino que sepan adaptarlas. Es importante mantener las buenas prácticas, después corregir lo que no funciona y, por último innovar, se aconseja además estar atentos a los indicios, prever y no tener una actuación reactiva.

Los actores educativos deben dar importancia a la colaboración, las virtudes y la buena voluntad, pero en ocasiones no bastan, se ha de contar con los conocimientos que puedan aportar otros, hay que resaltar que es un requisito imprescindible que haya un equipo institucional con espíritu de cuerpo. A los equipos directivos y a las autoridades educativas se les debe exigir coherencia y que prediquen siempre con el ejemplo.

#### **4.1.2 Importancia**

La gestión educativa es importante porque se la considera una condición necesaria para promover mejores resultados de la escuela, donde la gestión educativa promueve una orientación hacia las personas, busca fortalecer los procesos de participación y democratización escolar e incentivar trabajo en equipo dentro de una cultura de mejoramiento continuo.

La gestión busca el mejoramiento de procesos y orienta al logro de resultados. Sin embargo, “la gestión es importante siempre y cuando haya claridad sobre qué clase de práctica docente se quiere promover, así como las condiciones necesarias para que los profesores cuenten con los conocimientos y habilidades que requieren, además de disponer de condiciones materiales adecuadas para hacer posible la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos”. En síntesis, la gestión

educativa tiene un enorme potencial para propiciar un entorno favorable al aprendizaje. (Rosa Ávila S/A)

En la gestión educativa son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

La gestión educativa involucra planificar cada uno de los recursos y requisitos necesarios para asegurar las competencias de los estudiantes y poder determinar, con la evaluación, si estas se han adquirido o si es necesario efectuar ajustes pertinentes, acciones correctivas, preventivas y de mejora, de tal manera que se genere un ciclo continuo en torno al mejoramiento de las competencias de los estudiantes y de la institución.

La relación que existe entre gestión y educar para la calidad es importante, porque a través de la gestión se busca que la institución escolar organice sus procesos tendientes a alcanzar mayor calidad. "La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.", la calidad en el sistema educativo se ha entendido como alcanzar mayores logros en las pruebas (J. Mortimore, S/A)

La gestión de calidad permite crear un ambiente de organización a nivel administrativo, académico y disciplinario, lo que permite que fluya de manera ágil la comunicación en todos los niveles de la institución educativa, se reconozca el conducto regular y se definan roles y responsabilidades para cada una de las actividades que se adelanten.

### 4.1.3 Tipos

La Educación es considerada como un proceso globalizador al servicio del desarrollo integral y armónico de la personalidad del alumno/a, nos proponemos emprender, en el ámbito escolar, una acción pedagógica que atienda, de forma equilibrada dimensiones básicas que intervienen en la formación de la personalidad.

Las dimensiones de la gestión educativa son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización, y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son linternas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, lentes para mirar lo que se hace y como se hace al interior de la institución. La realidad escolar es una, compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Quienes han estudiado la vida interna de las escuelas han desarrollado propuestas de dimensiones de la gestión escolar. Existen, en ese sentido, varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas. La más común, sintética pero comprensiva, es la que delimita las dimensiones: pedagógico-curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria. (Frigerio Graciela, 1992):

#### 4.1.3.1 Dimensión pedagógico-curricular

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.; y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para

adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

#### **4.1.3.2 Dimensión organizativa**

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de

participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

#### **4.1.3.3 Dimensión administrativa**

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.; la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos registro y control escolar, estadística. Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

#### **4.1.3.4 Dimensión comunitaria y de participación social**

Hace referencia al modo en el que la escuela el director, los docentes conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

## **4.2 Liderazgo educativo: Conceptos, tipos, características de cada tipo**

### **4.2.1 Conceptos**

Para definir el liderazgo “los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa”. En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos. (Yukl 1989)

Se destaca lo siguiente, donde el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Con el tiempo los líderes han mostrado muchos orientaciones diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. (Chiavenato, 1993).

Las teorías e investigaciones del liderazgo, señalan que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como: “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.” (Ralph M. Stogdill, S/A).

Estas definiciones tiene cuatro implicaciones importantes: En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores donde se argumenta que el líder pasa por alto los componentes morales del liderazgo, y pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. (James MC, Gregor Burns, 1987).

En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos (Bass, 1990)

#### **4.2.2 Tipos de liderazgo**

El Liderazgo educativo se lo puede entender como “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela.” esto puede traer algunos cambios importantes en las instituciones educativas, el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades o de liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. (Leithwood, 2009).

Las instituciones educativas tienen la necesidad del liderazgo, pues se admite generosamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

##### **4.2.2.1 Liderazgo transaccional**

El líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos. Burns (1987).

El líder transaccional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores,

pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo, porque los líderes intentan explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos, llegando a satisfacer las necesidades de los subalternos para mejorar la productividad y el estado de ánimo de ellos.

El liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo con esto se confirma la existencia de una relación costo beneficio (Bass, 1999).

Por intermedio de esto el líder transaccional examina lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los objetivos requeridos. Intercambia incentivos por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

#### **4.2.2.2 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional lo podemos definir, “como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros. (Burns, 1976).

Según esta definición, los líderes transformacionales buscan realzar el nivel de cuidado de sus seguidores basados en ideales y valores, tales como libertad, justicia, paz, igualdad y humanitarismo.

Desde este aspecto, el liderazgo transformacional puede ser visto como un proceso de influencia entre individuos, y como

influencia para la movilización de poder con propósito de cambiar los medios sociales y producir innovaciones colectivas.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

### **4.2.3 Características de los tipos de liderazgo**

Existen aspectos fundamentales que caracterizan al liderazgo transaccional y transformacional. Cualquier característica sobre el liderazgo dependerá de los centros educativos,

Las características tienen las capacidades para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, las capacidades para asumir reformas sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por una persona que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

#### **4.2.3.1 Características del liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.

- Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

#### **4.2.3.2 Características del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa. Las características clásicas que se incluyen en el liderazgo transformacional según (Rojas María Isabel) son:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad de construir un liderazgo compartido fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él

en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

- Considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la formación continua de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

#### **4.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos

requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. (Zaleznik, 1990)

No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su misma dirección, poniendo su confianza en él. Recuerde que, como líder tiene una responsabilidad hacia sus empleados grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz.

- Es importante distinguir al directivo del que ejerce un liderazgo. La condición del directivo tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.
- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el directivo confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.
- El líder debe ser y parecer, y el directivo basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.
- Entre el líder y directivo siempre hay una paradoja: el directivo aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en directivo aunque no lo quiera.
- Aún cuando el líder y el directivo cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del directivo es institucional.
- El directivo manda, el líder convence: el directivo considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.
- El líder cree en la acción, y el directivo confía más en la omisión.

#### 4.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La educación en valores es considerada como un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida. (D'Angelo, 1996:1)

Los valores y la educación son esencias dadas a priori, inmediata e intuitivamente en los sentimientos espirituales, y no en la inteligencia. Son hechos o realidades ofrecidas por si mismas, sin deducción o raciocinio alguno, a la intuición de los sentimientos espirituales. Se trata de realidades autónomas independientes: son ellas y nada más que ellas, sin nada por encima o por debajo de si. (Derisi, 1979: 57).

La persona es el lugar donde nacen los valores, el hombre y la mujer son seres espirituales o personas, es el lugar y la ocasión del surgir de los valores sentimentalmente perceptibles, de actos y leyes de actos que , sin embargo son enteramente independientes de la organización particular de la especie y de la existencia de esa especie; aunque dados en la intuición de los sentimientos, son por si mismos independientes de tales sentimientos, y del sujeto y persona que los aprehende y una vez aprehendidos son y valen por si mismos (Derisi, 1979: 62).

La formación en valores es un proceso relevante para las personas. El ser humano solo es persona en cuanto es ser social. Es a través de los procesos de socialización, mediante la información que recibe del ambiente, familia, y cultura que los valores se adquieren. Sobre todo a través del fenómeno de la identificación, gracias a él, las personas se identifican con personas que merecen su admiración.

Y es a través de esta identificación, como se asumen e interiorizan aquellos valores que atraen. Así se edifica la escala de valores en cada persona, lo que es imprescindible para tener identidad (Vila-Abadal, 1998: 149).

Los valores no se pueden aprender de una manera objetiva, sino que se comunican de una manera indirecta y subjetiva. Cuando una persona integra e interioriza un valor, consciente o inconscientemente, tiene unos criterios que le permiten guiar la acción. (Torralba, 2001: 10).

El proceso de interiorización de los valores en la persona es el siguiente: primero se presenta la aprehensión sentimental de los valores; luego, la conceptualización de todo lo que estos implican. Sea primero sentir, percibir sentimentalmente los valores, y posteriormente conceptualizarlos, o darles expresión. (Derisi, 1979:73-74).

Los valores, como otros elementos configuradores de la cultura, están sujetos a procesos de continuidad y cambio. Los valores son reflejo real de la evolución o estancamiento de una sociedad. El avance en la construcción de una mayor unidad comunitaria, la consolidación del pluralismo de las sociedades avanzadas, la pérdida del rol tradicional de la organización eclesiástica en las sociedades contemporáneas y tantos otros factores influyen en el incremento o pérdida de significación histórica y social específica de determinados valores e imponen una obligada atención hacia nuevas realidades y nuevos valores.

El proceso de cambio que hemos vivido y estamos viviendo en la sociedad ecuatoriana durante las últimas décadas, ha producido un cierto espejismo en muchas gentes. Han llegado a creer que estamos ante una grave ausencia de valores. No lo veo así. Vivimos, más bien, en una situación de emergencia de nuevos valores, de nuevas síntesis de valores. Sin embargo, la situación dominante es, en conjunto, aún de carácter tradicional. La denuncia se vuelve contra los nuevos profetas de calamidades que no hacen sino poner en evidencia las limitaciones y el estancamiento del modelo vigente en un contexto de cambio rápido y acelerado.

Los valores son realidades dinámicas, relativas al complejo cultural en que se dan y siempre expresión viva de la interacción presente entre los individuos, los grupos y las instituciones sociales en un momento dado y en una sociedad concreta. El hecho es que las concepciones éticas y morales tienen que

abordar nuevos problemas y deben responder a nuevas realidades con nuevas formulaciones y valores. Sin embargo, el discurso de muchos educadores está anclado en un pasado desbordado por hechos nuevos e irreversibles, de carácter social y económico.

El problema no es de las nuevas generaciones sino de las personas adultas. Hay que rechazar una visión estática de los valores por estar alejada del dinamismo de la vida social. La pretendida permanencia de los valores, la imaginaria permanencia del sistema de valores de siempre, es un grave error y una dificultad añadida al proceso en que estamos sumidos de pleno.

El estudio empírico de los valores, indica que existe una íntima relación entre los valores y el estilo de vida. Se puede identificar la identidad o la forma de ser de una persona a través de su manera de vivir. Los valores se manifiestan en las acciones de las personas y en sus omisiones, en sus palabras y en sus silencios. Una forma de investigarlos es a través de la observación del desarrollo de aquella vida, y de los valores reales que la hacen mover en una determinada dirección.

De hecho donde se refleja auténticamente los valores de una persona es en la gestión del tiempo, porque cuando afirmamos que algo tiene valor, estamos diciendo que vale la pena dedicarle tiempo y esfuerzo porque tiene sentido (Torrallba, 2001: 9-13).

Los valores se insertan en la realidad social, y se hacen activos en ella, en razón del carácter simbólico que revisten. La descripción y el análisis de los valores realizado por los científicos sociales se basan en el uso de informaciones muy diversas. Estos estudios, son difíciles de medir, sobre todo si se miden de una forma directa. Lo que sí se puede hacer es medirlos de forma indirecta, y así visualizar la importancia relativa que tiene uno u otro valor (De Miguel, 1997:170).

Afirmar la historicidad de los valores y sus referentes culturales no lleva necesariamente, como algunos pretenden, a un relativismo moral radical. En todo caso plantea el problema de la fundamentación misma del sistema, de

las opciones últimas que dan soporte a la filantropía o la alterofobia, como maneras de entender las relaciones entre los seres humanos.

El tema puede resultar apasionante pero escapa, evidentemente, a la finalidad de este escrito. Basta recordar y mantener que los valores son realidades simbólicas históricas, relativas a las culturas en que se formulan y que están dotados del dinamismo de los hechos sociales. El problema no es de ausencia o crisis de valores, sino de concepción y planteamiento de la cuestión. Además, se trata de un tema relevante por la virtualidad y el potencial transformador, a medio y a largo plazo, que poseen referentes de las conductas sociales deseables.

Llegamos a una situación que requiere una reflexión plural y profunda. La reordenación del trabajo y el peso creciente del tiempo libre así parecen indicarlo. En el debate que se sugiere, deben abordarse temas muy diversos: desde el espacio de los distintos agentes de socialización y su necesaria complementación, hasta las relaciones de la política y los caminos de institucionalización del diálogo y administraciones.

No podemos responder a nuevas cuestiones con viejas estructuras o planteamientos de hace más de un periodo. Los caminos que deban seguirse los próximos años requerirán un mínimo consenso social y político. El proyecto educativo y pedagógico debe estar en el centro mismo del debate, puesto que es lo que justifica y motiva esta iniciativa.

“El futuro no está en el espíritu de hermandad, ni en las relaciones de dependencia clientelar respecto a los políticos o los gobiernos. Tampoco en el aislamiento de los grupos y las asociaciones nacidas de la realidad social y de la iniciativa libre de los ciudadanos”. Se encuentra en cada uno de nosotros, cambiando nuestra forma de practicar los valores, debemos ser personas integrales, capaces de influenciar en los demás, siendo un ejemplo y practicando lo que pregonamos en nuestra aulas. (Salvador Carrasco Calvo Profesor de Sociología Universidad de Barcelona (U.B.))

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1 Los instrumentos de gestión

Los instrumentos de Gestión Educativa llevan a la estandarización y optimización de procedimientos dentro de la institución educativas del colegio La Salle de Riobamba pasó de ser una iniciativa particular del colegio, en su búsqueda por mejorar sus servicios, a convertirse en parámetro general de la educación, con el cual la institución educativa busca promover una cultura de gestión, más que de administración, en la que factores como el liderazgo, valores, recursos humanos, procesos pedagógicos, procesos administrativos y los procesos financieros se articulen creando un colegio de enseñanza sólida.

El colegio La Salle ha creado formatos de gestión escolar, con los que la tarea de organizar y optimizar esta labor será mucho más sencilla.

Dentro de la gestión directiva se realizan las siguientes actividades: la planeación curricular, la autoevaluación institucional, el plan operativo anual de directivos docentes o jefes de área (POA), el proyecto educativo institucional (PEI), el plan de fortalecimiento, el cronograma anual, el cronograma mensual y la evaluación del desempeño docente.

Dentro de la gestión académica se realizan las siguientes actividades: la evaluación de textos escolares, el plan de estudios, el diagnóstico académico, actas de Compromiso por bajo rendimiento académico, la validación de pruebas internas, las pruebas (Quimestrales y Fin de Quimestre), el seguimiento a estudiantes con bajo rendimiento académico, el pensum, la carga académica por docente, el horario por curso, el horario por docente y el horario general de clases.

Dentro de la gestión administrativa se realizan las siguientes actividades: folio de matrícula, el libro de evaluación final, los contratos de servicio educativos y los inventarios

Dentro de la gestión de convivencia se realizan las siguientes actividades: la autorización de salidas de estudiantes, el control de autorización de salidas de estudiantes, el registro diario de novedades las fichas personales de estudiantes, actualización del manual de convivencia y el seguimiento a estudiantes con dificultades de convivencia.

### **5.1.1 Manual de organización**

El manual de funciones del colegio La Salle de Riobamba, es el que organiza la Institución educativa, pero esta no se queda reducida al simple hecho de estructurar los cargos definidos en el organigrama, sino que también contempla la configuración dinámica del liderazgo y los valores institucionales de cada uno de ellos a través de la implementación de los manuales de funciones, a fin de que en forma participativa y en acción comunitaria logren alcanzar sus propios objetivos y los del Colegio.

En lo referente a las funciones de los Docentes y cada una de los organismos están especificados en la Ley de Educación y su Reglamento, la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y su Reglamento. Reglamento Interno; en cuanto al Personal Administrativo se conducirá por medio de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa con su Reglamento y más Leyes conexas.

### **5.1.2. Código de Ética.**

El código de ética del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba se fundamenta en cinco ejes bien determinados:

Donde la Integridad debe distinguirse por una conducta tal que las palabras y las acciones sean congruentes, honestas, dignas y creíbles, fomentando una cultura pedagógica de calidad y de justicia.

El bien social nos sirve para respetar el compromiso irrenunciable de servir a la comunidad docente, con la finalidad de motivarlos en el

quehacer educativo, orientándolos al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

La supervisión académica debe adoptar una clara voluntad de participar con ahínco, con entusiasmo y responsabilidad en la elaboración del proyecto, sin menoscabo de la libertad de los futuros usuarios, respetando su entorno próximo, su idiosincrasia, etc., pero siempre buscando la superación tecnológica-pedagógica fortaleciendo sus habilidades y sus destrezas usando las tecnologías de la información en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La imparcialidad debe ser sin distinción de género, credo, etnia, nivel social, económico o rasgos políticos, etc., se actuará siempre sin otorgar preferencias o privilegios, en favor del uso del modelo de capacitación a docentes y de los beneficios académicos que de este emanen.

Por último el liderazgo debe ser considerado como un compromiso insoslayable, apoyar, promover/difundir, la Misión, la Visión y toda la filosofía educativa que encierra el Modelo así como su contenido con la intención de consolidar una Sociedad de la Información.

### **5.1.3. Plan estratégico.**

El Colegio La Salle de Riobamba dentro del plan estratégico ofrece una formación integral y excelente considerando la innovación y el conocimiento, tanto en lo académico como en el liderazgo y valores, gestionando su conocimiento para innovar, tomar decisiones, aprender de la experiencia y adquirir nuevos saberes, compartiendo la información y creando nuevos espacios de enriquecimiento mutuo en la Comunidad Educativa.

El colegio la Salle considera como ejes y objetivos estratégicos en las siguientes áreas:

En la área de la educación para proporcionar a los alumnos una formación integral, innovadora y de excelencia, basada en los valores y pedagogía Lasallista consiguiendo la ejecución de los Manuales de Procesos.

En la personas para atender el desarrollo de las ellas mediante la participación en acciones que faciliten su implicación y compromiso, alcanzando su desarrollo a través del liderazgo transformacional.

En la innovación para potenciar, cada año proyectos de innovación que desarrollen la investigación de proyectos sociales que sirvan para la planificación educativa del Colegio.

Y por ultimo en los servicios de apoyo a la educación para facilitar las mejores condiciones posibles para desarrollar las labores de educación e innovación que nos garanticen la consecución de los objetivos institucionales.

#### **5.1.4. Plan operativo anual (POA)**

El Plan Operativo Anual se enmarca en los lineamientos generales emanados de la Reforma Educativa, cuyos fundamentos teóricos se basan en los enfoques innovadores de la gestión educativa, la planificación participativa que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, en todas las fases y etapas de la elaboración del Plan Operativo Anual, apoyados en el enfoque de la planificación estratégica.

El colegio La Salle de Riobamba Funciona de acuerdo al Artículo 151, Capítulo XXIV de los establecimientos particulares, al Artículo 166 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, y al Instituto de Hermanos de las Escuelas Cristianas en el Ecuador, es suscrito a la Confederación de Establecimientos Católicos del Ecuador, Federación de Establecimientos de Educación Católica provincial de Chimborazo.

El colegio la Salle es de sostenimiento particular católico, su jornada de trabajo es matutina, ofrece un bachillerato general en ciencias, dentro de los estudiantes tiene 1179 entre varones y mujeres, consta con 10 personas en el área administrativa y con 52 docentes altamente calificados.

El propósito del plan operativo anual es el de facilitar el alcance de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional e implementar estrategias que permitan el desarrollo de los proyectos de la comunidad educativa.

Dentro del (POA) como objetivo general se plantea formar seres integrales, autónomos, críticos desde la perspectiva social y moral de los principios de la fe católica, capaces de aportar a partir de su conocimiento y trabajo al cambio y progreso de su contexto, reconociéndose inmersos en el medio que ellos están llamados a transformar.

Como objetivos específicos el (POA) se plantea orientar a los niños (as) y jóvenes para que tomen conciencia de su valor como personas, seres singulares, autónomos comprometidos con la historia y orientados a la trascendencia.

Además proporcionará a los (as) estudiantes herramientas para que les ayuden a ser miembros activos de una nueva sociedad, fundamentada en el respeto a la dignidad de cada persona, mediante la vivencia personal y comunitaria de los principios universales del Evangelio, y desarrollar en los (as) educandos una actitud de permanente formación en el liderazgo que responda a las constantes exigencias de cambio de la sociedad.

También fomentará en los (as) estudiantes una sólida formación académica y espiritual, para la adquisición de una conciencia crítica, nacionalista y política de responsabilidad laboral, frente a la tarea de construir una sociedad más justa y lograr un desarrollo auténtico del ser humano.

El POA fomentará el logro de la excelencia académica considerando a las y los estudiantes como agentes de su propio desarrollo humano e integral, proponer los medios para que los (as) estudiantes valoren, profundicen y aprovechen al máximo TICs, como recursos para contribuir a un mundo mejor y crear espacios para que los (as) estudiantes desarrollen estrategias que les permitan respetar, conservar, proteger y enriquecer el medio ambiente.

Dentro de las metas del plan operativo anual es la brindar una educación humana y cristiana que responda a las exigencias y necesidades de nuestra sociedad ecuatoriana, favoreciendo así la promoción de la justicia y los valores humanos, fortalecer en nuestra Comunidad Educativa la Convivencia Pacífica, como elemento integrador que facilite la comunicación, el respeto, la tolerancia, y solidaridad en cada uno de sus miembros.

El POA promoverá la formación de docentes, generando espacios de reflexión, investigación, y actualización del conocimiento y los valores lasallistas, con miras a dignificar la profesión del educador y hacer de la Institución Educativa La Salle, un lugar de salvación en el que cada uno de sus miembros, desarrolle sus espacios de Fe, para reforzar los valores institucionales, con miras a fortalecer la identidad cultural, política, y social de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa.

Dentro de la evaluación el plan operativo anual se considera: la evaluación Institucional anual, la evaluación de los estudiantes, la evaluación de los docentes, la e valuación de las áreas y la evaluación de los proyectos.

#### **5.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El Colegio La Salle comienza su actividad docente en Riobamba en el año 1916, desde entonces ha mantenido sin interrupción su labor

educadora. En la actualidad imparte clases de: Educación General Básica (24 unidades) y el Bachillerato General en Ciencias (6 unidades)

Nuestro centro tiene rasgos evidentes los mismos que se caracterizan por llevar a cabo una educación de inspiración cristiana donde:

Se procura una formación religiosa que propicie el diálogo fe-cultura: se crea un ambiente que posibilita celebrar la fe, y se atiende la acción pastoral.

También se valoran las relaciones interpersonales: la persona en este caso el alumno es el centro de nuestro interés; hay cercanía y entendimiento entre profesor y alumno; los profesores están disponibles para relacionarse con las familias y existe interés por incrementar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Por consiguiente existe clara intención de ofrecer una enseñanza de calidad: donde se hacen esfuerzos en la formación y actualización del profesorado; se participa en programas de innovación educativa y se aprovechan los medios técnicos que ayudan en la tarea educativa.

El Centro La Salle, en la adaptación al propio entorno está en permanente diálogo con las familias, está atento a los nuevos contextos y a las demandas y exigencias de la sociedad, para analizarlas y poder dar respuesta a las necesidades educativas.

El proyecto educativo institucional tiene como objetivos: Implementar el PEI en el Colegio La Salle de Riobamba como instrumento permanente de cambio e innovación educativa, que responda a las expectativas y necesidades de los clientes; definir al Proyecto Educativo Institucional como un instrumento de planificación estratégica que le identifica y orienta la vida de la institución en un momento histórico; fortalecer de forma permanente los procesos de reflexión y construcción colectiva que propicien el desarrollo humano e institucional.

Además fomentará el mejoramiento continuo a través de la implementación de círculos de calidad y sentar las bases para la formación de bachilleres de calidad en la ciencia con valores y actitudes eminentemente cristianas, para su desenvolvimiento individual y social que mejore su calidad de vida y de servicio a la sociedad.

El nombre de nuestro modelo pedagógico es “Aprender a Aprender”, encontrándose respaldado legalmente en el Proyecto Educativo denominado “Intelectual y Valorativo”, teniendo como fundamentos la práctica lasallista y los postulados del constructivismo y la pedagogía del amor.

La Educación General Básica del colegio La Salle se compromete a ofrecer las condiciones más apropiadas para que los jóvenes al finalizar este nivel de educación, logren el siguiente perfil: de conciencia clara y profunda del ser ecuatoriano en el marco del reconocimiento de la diversidad cultural, étnica, geográfica y de género del país; conscientes de sus derechos y deberes en relación a sí mismos, a la familia, a la comunidad y a la nación.

También se considera un alto desarrollo de su inteligencia, a nivel del pensamiento creativo, práctico y teórico, capaces de comunicarse con mensajes corporales, estéticos, orales, escritos y otros. Con habilidades para procesar los diferentes tipos de mensajes de su entorno y con capacidad de aprender, con personalidad autónoma y solidaria con su entorno social y natural, con ideas positivas de sí mismos. Con actitudes positivas frente al trabajo y al uso del tiempo libre.

El colegio La Salle en Conformidad con el Art. 4 del Decreto Ejecutivo # 1786 de Agosto 21 de 2001, considera los propósitos generales del bachillerato que en el Ecuador son: formar jóvenes ecuatorianos con conciencia de su condición de tales y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía y la vivencia en ambientes de paz,

democracia e integración; formar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento;

Para fortalecer el PEI se debe formar jóvenes con identidad, valores y capacidad de liderar para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás; formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potencialidades y la de los demás.

Dentro del régimen interno el proceso académico se lo oferta en Jornada Matutina. Al Finalizar el Bachillerato, el estudiante obtiene el Título de Bachiller General en Ciencias, con las especializaciones de Físico Matemáticas, Químicas Biológicas y Sociales.

En el régimen escolar el proceso académico se lo oferta en Jornada Matutina en la Educación Básica de 7:30 a 12h40 y una jornada en el Bachillerato General en Ciencias. De 7h00 a 13h50

Las orientaciones metodológicas están acorde a las nuevas exigencias que plantea la propuesta curricular requieren un cambio en la práctica pedagógica. Esta debe considerar lo siguiente:

Crear un clima afectivo. Que ponga en actividad motivaciones internas del alumno, comprometiendo voluntaria participación para trabajar cooperativamente e interacciones de aprendizaje.

Partir de las experiencias y conocimientos previos. Si consideramos que el aprendizaje precede al desarrollo, los conocimientos previos que han construido los alumnos en el transcurso de sus experiencias vividas, sirven como punto de partida para abordar los nuevos conocimientos.

Promover la actividad de los alumnos en el proceso de su aprendizaje. Es decir, lo que aprenda, dependerá de las relaciones variadas que

consiga establecer entre sus esquemas de conocimiento y el nuevo contenido por aprender.

La actividad que realiza debe tener una doble naturaleza: física y mental. La primera implica acción, la segunda reflexión. Si después de la primera (acción) no se produce la segunda (la reflexión), no habrá una verdadera actividad intelectual, y como consecuencia no se producirá un aprendizaje significativo.

La evaluación del Proyecto se hará atendiendo a las distintas formas de participación, es decir, a través de la autoevaluación, co-evaluación y heteroevaluación.

Se propone la operacionalización del Proyecto Educativo Integral Comunitario a través de los proyectos pedagógicos de aula, donde el docente aplicará diferentes instrumentos y técnicas para medir el desarrollo del mismo. Además, la participación de todos los actores que hacen vida escolar son informantes claves para retroalimentar el proceso y reorientar las acciones en caso de ser necesario, donde la observación, el control y seguimiento constituirá la estrategia a seguir para determinar logros y dificultades.

#### **5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en el liderazgo y valores.**

El reglamento interno en el capítulo uno muestra las disposiciones fundamentales, donde la Unidad Educativa Colegio La Salle Riobamba se propone suministrar a los/as niños/as y a los jóvenes una formación integral basada en el carisma lasallista, para orientarlos a la innovación y a la transformación social, de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales.

La educación impartida en nuestro Colegio, acorde con los principios generales establecidos en la Ley Orgánica de Educación, tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática,

justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar activa consciente y solidariamente en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.

El presente Reglamento se hará del conocimiento de los alumnos/as, padres y madres, representantes, responsables en el momento de la inscripción en el Plantel. Se publicará en la cartelera de la Dirección del Plantel y en la página web, hasta que dure el proceso de inscripción.

El reglamento interno en el capítulo dos muestra los postulados básicos de la unidad educativa Colegio La Salle Riobamba donde fundamenta su labor educativa en los siguientes postulados:

Se educa para la Libertad, que más que un don es una garantía constitucional; educa para la Justicia, sensibilizando a la comunidad lasallista ante las desigualdades sociales que ocurren a nuestro alrededor, ayuda a adquirir la conciencia crítica necesaria para tomar postura de cara a una sociedad cada vez más distante de la solidaridad y de la paz como fruto de justicia; educa para la creatividad, permitiendo espacios para que cada uno aporte su respuesta original y personal.

Para continuar se educa en la Confianza en sí mismo, para que cada persona pueda expresarse con autenticidad en la solución de los problemas cotidianos; educa para la comunidad, ayudando a superar el egoísmo en la entrega generosa a la comunidad. Por eso, valoramos el compañerismo, el buen espíritu, la confianza, el servicio, la fraternidad, la sinceridad y todas las cualidades que promuevan la sociabilidad y convivencia.

En consecuencia se educa para el Compromiso, busca crear ámbitos para el ejercicio de la donación, la entrega, y el servicio desinteresado. Sobre todo, invita a comenzar a servir a los compañeros de clase y considerarlos verdaderos hermanos; educa para la Fe en Cristo, la cual es indispensable en el crecimiento integral. Por eso disponemos de momentos de catequesis y evangelización para que, a la luz del Evangelio, se haga presente en la vida diaria. Busca comprometer a los jóvenes en el proceso de liberación de San Juan Bautista De La Salle, mediante la reflexión diaria, la oración, el trabajo comunitario y la entrega al servicio de los más necesitados.

Para finalizar se educa para el diálogo, desde la práctica del respeto a la persona. El diálogo se convierte en un factor decisivo que supone una constante comunicación, el ejercicio de la conciencia crítica, la participación en la organización y la vida de la comunidad escolar, el intercambio y el aporte de los padres y representantes, educadores, personal administrativo, obrero y alumnos/as.

El reglamento interno en el capítulo tres muestra que la administración del Colegio La Salle Riobamba constituye la representación directa de un diacono permanente que le corresponde velar por el manejo administrativo y garantizar el trabajo de recaudación, presupuesto y aplicación de los fondos a las distintas actividades.

El consejo directivo esta formado por: el Director, los Subdirectores y un Hermano en representación de la Comunidad de Hermanos de las Escuelas Cristianas de La Salle Riobamba. Al Consejo Directivo le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable al sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, pastorales y administrativas.

El Consejo de Docentes estará integrado por el Consejo Directivo y la totalidad del Personal Docente de la Unidad Educativa y le corresponde asesorar a la Dirección del plantel en todos aquellos aspectos técnicos, docentes y administrativos del plantel.

El profesor guía es aquel docente designado por las autoridades del plantel, con fundamento en sus condiciones personales y profesionales, con el propósito de mantener una comunicación inmediata con cada una de las secciones, a los fines de lograr un amplio conocimiento de los alumnos y ganando su confianza y estimación, que le permitan asumir condición de consejero en la formación integral del educando.

Está conformado por la totalidad del personal de apoyo a la Dirección, Subdirección, Administración y demás dependencias del plantel. Sus relaciones laborales se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo.

En el capítulo cuatro del reglamento interno muestra que la coordinación de pastoral es responsable de la orientación cristiana del acto educativo, de la formación religiosa del alumno, de la organización de las acciones pastorales en el Colegio y es memoria, presencia y garantía de la espiritualidad lasallista para toda la comunidad educativa.

En el capítulo cinco la comunidad educativa es una institución democrática y participativa cuyo fin es contribuir al desarrollo de la gestión educativa. Está integrada por padres y representantes, docentes, alumnos y personas vinculadas con la comunidad las mismas que deben cumplir sus funciones como manda el reglamento general de la ley orgánica de educación.

El capítulo seis del reglamento interno muestra que el centro de estudiantes de La Salle Riobamba es la instancia que agrupa a los alumno/as del plantel de educación general básica y bachillerato general en ciencias para promover la participación organizada, contribuyendo con el proceso de formación de la personalidad de los alumnos, propiciando su desarrollo con responsabilidad crítica y cultivando valores morales, éticos, culturales, cívicos, artísticos y religiosos, encauzando sus inclinaciones naturales de sociabilidad, cooperación y solidaridad.

El reglamento interno en el capítulo siete muestra las disposiciones finales donde la sensibilidad religiosa que se expresa en la atención e interés durante las clases con formación religiosa, en la práctica sacramental y oracional y en la percepción de la presencia de DIOS en las personas y acontecimientos y la sensibilidad social y solidaria hacia el prójimo, con especial simpatía y dedicación con quienes tienen carencias afectivas, psicológicas, religiosas, económicas y se sienten excluidos de los bienes materiales o del afecto de los demás.

El apego a la normativa lasallista, que se traduce en asumir con necesaria madurez, las normas reglamentarias del Colegio y haber demostrado en la práctica el fiel cumplimiento de las mismas, donde cualquier miembro del personal docente del plantel tiene el derecho y el deber de exigir a cualquier integrante de la comunidad educativa, el cumplimiento del presente Reglamento.

Cualquier situación no prevista en este Reglamento Interno será resuelta conforme a la Ley y en atención a las competencias de los distintos órganos que conforman la estructura educativa.

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

### **5.2.1 Misión y Visión.**

#### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

Brindar una educación integral a los niños y jóvenes, en la que se potencien todas sus capacidades y habilidades, en un clima de cercanía, acogida y calidad académica, fomentando el desarrollo de una actitud crítica y solidaria ante la realidad cambiante del mundo actual, a la luz del carisma Lasallista, que claramente expresa:

"Las instituciones lasalianas y su pedagogía se centran en los jóvenes, se adaptan a la época en que éstos viven, y se preocupan por prepararlos para que ocupen su puesto en la sociedad. Se caracterizan por la voluntad de poner los medios de salvación al alcance de la

juventud, mediante una formación humana de calidad y la proclamación explícita de Jesucristo"

## **VISIÓN INSTITUCIONAL**

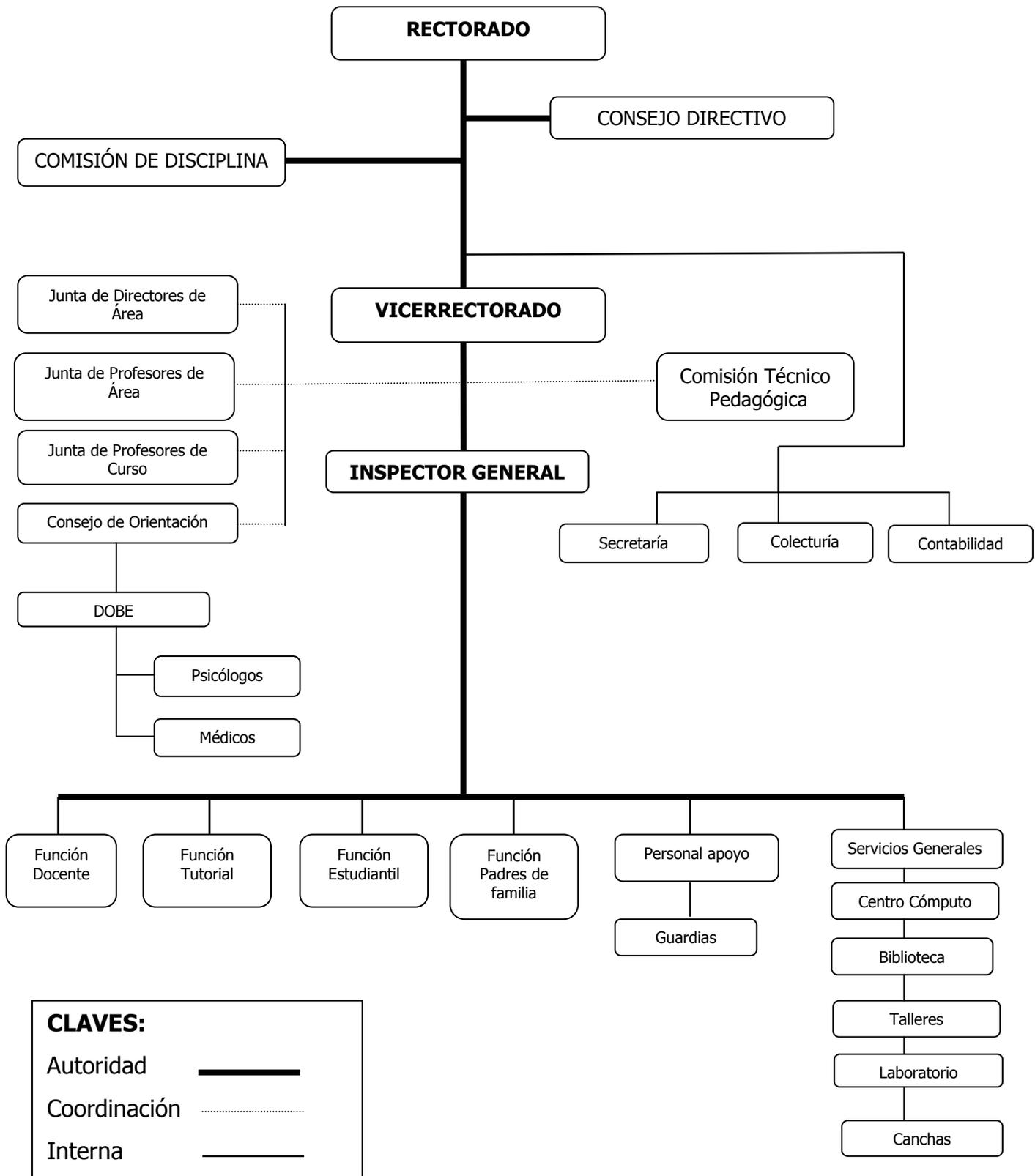
En los próximos años deseamos constituirnos en la mejor Institución Educativa de la ciudad, que ofrezca a los niños y jóvenes un sólido proceso de crecimiento integral, en el que el acompañamiento de directivos, maestros y la decidida corresponsabilidad de los Padres de

Familia, contribuyan a la formación de personas libres, responsables, críticas y sensibles ante la realidad que les rodea.

Pretendemos aplicar reformas educativas que estén en consonancia con el desarrollo del mundo y que permitan mejorar la calidad de la educación, dotando a los actores del proceso educativo de herramientas útiles para que el aprendizaje sea interactivo y útil para la vida, superando el paradigma de la simple transmisión de conocimientos.

Optaremos por una vivencia cristiana en el marco del respeto y la práctica de los valores evangélicos, desde la pedagogía de San Juan Bautista De La Salle, que se encarna en la realidad de la sociedad de principios del siglo XXI y que se proyecta a fortalecer en los niños y jóvenes un cristianismo práctico y transformador para afrontar con valentía y entrega generosa los retos de un nuevo milenio lleno de esperanzas y de injusticias.

### 5.2.2 El organigrama.



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

Dentro de la función directiva el rector tiene como objetivo dirigir y coordinar acciones institucionales a si como administrar eficientemente la institución, el rector se constituye en la primera autoridad del plantel es la persona que representa oficialmente al colegio y dinamiza el desarrollo institucional, forma equipos de trabajo y delega responsabilidades e Integra al colegio con las organizaciones de desarrollo local, nacional e institucional.

El vicerrector es la segunda autoridad su objetivo es coordinar acciones pedagógicas y motivar procesos educativos, esta encargado de generar nuevos procesos de aprendizaje, integrar a la comunidad educativa del colegio, seleccionar estrategias dirigidas a crear ambientes positivos y a mejorar el aprendizaje y asesorar al rector.

El inspector general tendrá como funciones coordinar la acción de estudiantes, docentes, autoridades, personal de apoyo, padres de familia, para el cumplimiento de la misión y visión institucional. A asimismo será el encargado de velar por el buen desenvolvimiento de docentes y alumnos en cuanto a lo disciplinario en base a la normativa vigente, el va ha desempeñar las funciones de Jefe de Recursos Humanos de la Institución.

Las funciones de la secretaria es llevar y conservar libros, registros y formularios oficiales. También organizará y actualizar la estadística y archivo del establecimiento, debe suscribir conjuntamente con el rector documentos estudiantiles.

El consejo de orientación y bienestar estudiantil tiene como funciones el impulsar y dinamizar la orientación y los servicios destinados al bienestar estudiantil. También Formulará las políticas que quien realice las labores de orientación y bienestar estudiantil y deberá poner en práctica acciones que comprometan la participación de toda la comunidad educativa.

El D.O.B.E tiene como funciones asesorar y evaluar objetivos y acciones de orientación y bienestar estudiantil, debe asesorar y evaluar objetivos y acciones de orientación y bienestar estudiantil, debe elaborar el plan operativo en base a investigaciones o diagnósticos y programar actividades de adaptación, bienestar e integración.

Las funciones de bibliotecario son custodiar, ampliar y operativizar las pertenencias de la biblioteca, organizará y actualizará la estadística y el archivo de documentos, facilitará toda la información y documentación que solicite el público lector.

El personal docente tiene como objetivo dirigir y crear prácticas de aprendizaje y formación humana. El mismo debe ser ejemplo de probidad, disciplina y trabajo, dirigirá las actividades de clase y extra clase, estimulará el desempeño, liderará una participación abierta de respeto y creatividad y tendrá la libertad de decisión y acción dentro de su ámbito.

Las comisiones de orientación técnico—pedagógico, de disciplina, de asuntos culturales, de deportes, recreación y asuntos culturales, tienen como objetivo dirigir y coordinar acciones específicas. A si como disponer Institucionalmente de los bienes de su gestión, comprometer a todos los actores en la acción educativa y concentrar recursos para potenciar resultados.

El objetivo de los padres de familia es consolidar la formación íntegra de su hijo como educando. Debe ser ejemplo de probidad, disciplina y trabajo, dirigirá las actividades de sus hijos, estimulará el desempeño y liderará una coparticipación abierta de respeto y creatividad.

El objetivo del estudiante es construir el conocimiento mejorando su nivel académico y de desempeño. También construirá y defenderá sus propios pensamientos, exigirá respeto, estimación y valoración honesta a sus esfuerzos, debe ser orgulloso, defensor de su institución y de su trabajo.

La junta de profesores de curso tiene como objetivos dirigir y coordinar las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje, a demás debe analizar el rendimiento de cada uno de los estudiantes y plantear estrategias de recuperación pedagógica. La integrarán todos los profesores que laboren en un curso o paralelo, el inspector del curso y el representante del departamento de orientación y bienestar estudiantil, se reunirá ordinariamente, después de los exámenes de cada trimestre y para decidir la promoción de los estudiantes.

La junta de directores de área tiene como objetivos promover el desarrollo del proceso educativo, buscando el mejoramiento de calidad en la educación, también Orientar y asesorar la práctica educativa dentro del ámbito institucional. Las principales funciones son promover un trabajo continuo y coordinado, seleccionar y recomendar recursos didácticos, motivar y apoyar la creatividad e innovación, elaborar programas de estudio, promover la acción interdisciplinaria entre áreas, aprobar planes de trabajo docente.

La junta de profesores de área tiene como objetivos orientar y asesorar la práctica educativa dentro del ámbito de su especialidad, a si como coordinar la planificación didáctica y el cumplimiento de la misma de conformidad con las disposiciones impartidas por las autoridades superiores. Dentro de las principales funciones tenemos formular objetivos curriculares y seleccionar contenidos de aprendizaje, diseñar procesos educativos y recursos didácticos, diseñar y ejecutar planes y programas para mejorar el desempeño dentro de su especialidad y diseñar procesos de recuperación académica en su especialidad.

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

La identificación de los valores se fundamentan donde que “El modelo lasallista señala que los ejes de los procesos educativos que guíen la formación de un hombre y una mujer nuevos, de cara al tercer milenio, serán la fe, la fraternidad, el servicio, la justicia y el compromiso”, el colegio La Salle deberá preocuparse entonces, por ser una instancia socializante que asuma

como primer objetivo la formación humana y cristiana de los individuos incorporados a grupos sociales. (Tomado del ideario del colegio La Salle)

A demás deberá ser transformador de la realidad, a partir de las acciones de los propios actores educativos, vinculados a procesos colaborativos donde se favorezcan acciones reflexivas y de auto observación, donde las acciones estén fundamentadas en los valores evangélicos, para promover la dignidad humana como el primer criterio de transformación.

Como proceso pedagógico, deberá incorporar su primer objetivo, la humanización de los participantes; es decir que independientemente de los contenidos curriculares de las distintas áreas del conocimiento que estén siendo abordadas por los actores educativos, los objetivos formativos, serán el marco de referencia desde donde se evalúen los hechos y las acciones humanas.

Los valores prioritarios del colegio La Salle son:

**Fe:** Es ver la realidad con los ojos de Dios, descubriendo que somos sus hijos. Reconociendo a Jesucristo como el camino, la verdad y la vida. Y al espíritu santo como sabiduría y fortaleza para saber tomar decisiones y cumplirlas. Representada en la punta de la Estrella Lasallista, como el máximo valor de todo alumno.

**Fraternidad:** Es tener sentido de Comunidad, de grupo, en relación de interacción armónica, cordial y justa que favorece el crecimiento humano recíproco. Representada por el brazo izquierdo.

**Servicio:** Valor que se apoya en la Fe y la Fraternidad. Es toda acción que se realiza en favor de la persona, de manera especial de los más necesitados de la sociedad. Representada por el brazo derecho.

**Justicia:** Es la voluntad de dar a cada quien lo que le corresponde según la naturaleza humana, buscando una relación equitativa con los demás. Representada por la base izquierda de la Estrella, como base para construir personas.

**Compromiso:** Es la obligación adquirida en el Bautismo y a través de la cual colaboramos en la construcción del Reino de Dios con las demás personas. Representada por la base derecha de la Estrella, como base para desarrollar los otros cuatro valores.

### 5.3.1 Dimensión pedagógica y valores

El Colegio La Salle se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

Al reconocer los niveles curriculares, los fundamentos y componentes de los currículos la coordinación promueve la implementación de los siguientes criterios:

**Coherencia:** entendida como la realización de las intencionalidades y propósitos formativos en los diferentes niveles y procesos educativos y curriculares.

**Integralidad:** referida a los diálogos entre las disciplinas, ciencias y saberes que los actores académicos realizan. Al expresar espacios académicos conformados por fundamentos teóricos y prácticas sociales, para vincular los procesos, proyectos, programas desde la inter y multidisciplinariedad.

**Transversalidad:** en el colegio La Salle, la formación Lasallista y los proyectos de desarrollo darán la pauta en la identificación y definición

de la transversalidad, educación centrada en la dignidad de la persona humana, la opción preferencial por los más pobres.

**Flexibilidad:** que promueve la dinamización de los procesos curriculares al romper con la visión rígida y fragmentada de la educación. La flexibilidad, va más allá de la movilidad física y de la expresión de los contenidos de enseñanza; se fomenta con el dinamismo hacia la construcción de significados, sentidos y prácticas mucho más amplias y trascendentes.

**Pertinencia:** concebida como la relación educación-sociedad, al centrarse en problemas concretos del mundo y al tener como perspectiva el Desarrollo Humano Integral antes que los contenidos teóricos e informativos.

**Transparencia:** el colegio La Salle implica que los programas académicos hagan visible su identidad lasallista y la expresen de manera clara y coherente. Los currículos bajo este criterio, se estructurarán en lo prescrito y gestionarán en la práctica pretendiendo con esto las metas institucionales, de tal manera que involucren a todos los actores curriculares.

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

Como institución educativa cristiana nos preocupamos de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral donde todos los actores del quehacer educativo somos parte de la Pastoral, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar 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 incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.

También nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

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

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

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

Buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral del Colegio, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano en los valores del Reino.

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como colegio ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.

Queremos que nuestros ex alumnos y sus familias se sientan integrantes de nuestra comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestro colegio.

## **5.4 ANÁLISIS FODA**

### **5.4.1 Fortalezas y Debilidades.**

Las fortalezas institucionales están determinadas por el carisma lasallista el mismo que esta fundamentado en los principios de San Juan Bautista de La Salle considerado el precursor de la educación en las instituciones educativas cristianas, el fundamento psicopedagógico institucional se basa en modelo aprender a aprender, el colegio La Salle cuenta con profesionales calificados y especializados en las áreas docente, administrativa y de servicio,

El proyecto educativo institucional es de carácter intelectual y valorativo teniendo como fundamentos la práctica lasallista, donde el liderazgo de las autoridades se considera como el pilar fundamental de la institución, la planificación es verificable, pertinente y ejecutada por la comunidad educativa y puede ser observada en la pagina web del colegio, hay que indicar que existe excelentes relaciones humanas entre los miembros de la comunidad, el colegio cuenta con infraestructura física y tecnológica de punta puesta al servicio de la comunidad, donde se considera como eje fundamental la disciplina, religión y la pertinencia valorativa y académica.

Las debilidades son factores internos institucionales, donde se considera la descoordinación entre departamento de orientación, profesores y pastoral, donde la construcción de identidad lasallista en la comunidad educativa es un gran reto a cumplir, la gran cantidad de estudiantes que demuestran actitudes que denotan la práctica de antivalores cuando permanecen en la institución educativa, y que cuentan con un nivel bajo de autoestima, hay que indicar que existe

celo profesional y rencillas entre docentes que se integran a la comunidad educativa, para finalizar docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.

#### **5.4.2 Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas pueden ser aprovechadas por la institución educativa la misma que cuenta con convenios interinstitucionales programados por la RED de colegios lasallistas para capacitación, además esta es permanente en las HH.CC, donde se cuenta con accesibilidad económica para la propuesta educativa, la autogestión de autoridades permite un equilibrio en la diferentes aéreas, el comité central y padres de familia dinamiza la gestión educativa, los fondos culturales de editoriales permiten mostrar la institución educativa a la sociedad riobambeña, por ultimo las redes de capacitación a nivel de EGB y BGC permiten tener el personal capacitado en las nuevas reformas que dirige el ministerio de educación y cultura.

Las amenazas son situaciones negativas, esta son externas donde el proceso de globalización de la cultura influye en las instituciones educativas esta se da en forma acelerada, los salarios y remuneraciones bajos en la educación particular, los diferentes cambios en la escalas de valores e intereses de la familia, han ocasionado la desintegración familiar donde se considera la migración como uno de los principales problemas, la falta de aplicación de los manuales de convivencia y de los manuales de procedimientos, por benevolencia de las sanciones y por ultimo el desinterés de padres de familia en la asistencia a sesiones.

### 5.4.3 Matriz FODA

**Matriz 1**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carisma lasallista, fundamento psicopedagógico institucional.</li> <li>-Profesionalización de la planta docente, administrativa y de servicio.</li> <li>-Proyecto educativo institucional</li> <li>-Liderazgo de las autoridades.</li> <li>-Planificación verificable, pertinente y ejecutada por la comunidad educativa.</li> <li>-Excelentes relaciones humanas entre los miembros de la comunidad.</li> <li>-Infraestructura física y tecnológica puesta al servicio de la comunidad.</li> <li>-Disciplina, religión y pertinencia valorativa y académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Convenios interinstitucionales para capacitación.</li> <li>-Capacitación permanente en las HH.CC.</li> <li>-Accesibilidad económica a la propuesta educativa.</li> <li>-Autogestión de autoridades, comité central y padres de familia.</li> <li>-Fondos culturales de editoriales</li> <li>-Redes de capacitación a nivel de EGB.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descoordinación entre departamento de orientación, profesores y pastoral.</li> <li>-Construcción de identidad lasallista en la comunidad educativa.</li> <li>-Gran cantidad de estudiantes demuestran actitudes que denotan la práctica de antivalores cuando permanecen en la institución educativa.</li> <li>-Estudiantes cuentan con un nivel bajo de autoestima.</li> <li>-Existe celo profesional y rencillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de globalización de la cultura (economía, valores)</li> <li>-Salarios y remuneraciones bajos.</li> <li>-Cambio en la escala de valores e intereses de la familia.</li> <li>-Desintegración familiar</li> <li>-Relativización de los manuales de convivencia y de los manuales de procedimientos, por benevolencia de las sanciones.</li> <li>-Desinterés de padres de familia en la asistencia a sesiones.</li> </ul>

entre docentes. -Docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.	
--	--

## 5.5 Resultados

### 5.5.1 De la encuesta a Directivos

Para la aplicación de la encuesta a directivos tiene como muestra al señor rector, vicerrector y cuatro jefes de área.

**Tabla 6**

#### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada quimestre		
b. Coordinadores de área	5	83.33
c. Por grupos de trabajo	1	16.67
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Según muestra la tabla 6 el 83.33% de los directivos encuestados opinan que en el colegio La Salle de Riobamba, los equipos de trabajo están integrados por coordinadores de área, mientras que el 16.67% considera que se los desarrolla por grupos.

**Tabla 7****ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	3	50.00
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50.00
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Según muestra la tabla 7 el 50% de los encuestados opinan que para medir el tamaño de la organización debe tomarse en cuenta el número de miembros de la institución, mientras que el 50% restante opina que para evaluar el tamaño se necesita tomar en cuenta los resultados obtenidos en la institución. Ninguno considera que el valor y el tiempo sean importantes en este aspecto.

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	6	100.00
b. No		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

Según muestra la tabla 8 el 100% de los encuestados considera que las tareas de la institución educativa se encuentran claramente explicadas en el manual de normas, reglas y procedimientos.

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	1	16.67
b. Rector	3	50.00
c. Consejo directivo	2	33.33

Según muestra la Tabla 9. El 16.67% de los encuestados considera que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución educativa esta liderado por el director; el 50 % menciona que esta liderado por el rector y el 33.33% afirma que dicho proceso esta liderado por el concejo directivo del plantel.

**Tabla 10****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	83.33
b. No	1	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

Según muestra la tabla 10 el 83.33% de los directivos y jefes de área cree que la toma de decisiones para resolver conflictos esta delegada a un grupo de colaboradores (Consejo Directivo), mientras que el 16.67% afirma que las autoridades no delegan funciones en la toma de decisiones.

Tabla 11

**Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83.33	1	16.67		
b	El desarrollo profesional de los docentes	6	100.00				
c	La capacitación continua de los docentes	5	83.33	1	16.67		
d	Trabajo en equipo	5	83.33	1	16.67		
e	Vivencia de valores institucionales y Personales	6	100.00				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33.33	4	66.67		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50.00	3	50.00		

Según muestra la tabla 11 respecto a la administración y liderazgo del centro educativo observamos que:

El 83.33% de los encuestados considera que la institución busca la excelencia académica.

El 100% opina que lo fundamental es el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales.

El 83.33% cree que en el centro educativo promueve la capacitación continua y el trabajo en equipo de los docentes que hay laboran.

El 33.33% consideran que existe participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución.

El 50% de los directivos considera que si se delega la autoridad a grupos de decisión como el consejo directivo.

**Tabla 12**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33.33	4	66.67		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.67	5	83.33		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50.00	3	50.00		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	4	66.67		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.67	2	33.33		

Según muestra la tabla 12 respecto a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, se obtuvo los siguientes resultados.

El 33.33% considera que son siempre innatas, mientras que el 66.67% lo considera que a veces.

El 16.67% considera que dichas habilidades se logra siempre estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, mientras que el 83.33% lo considera que a veces.

El 50% cree que las habilidades de liderazgo se adquiere siempre a partir de las experiencias mientras que el 50% restante opina que a veces.

El 33.33% considera que las habilidades de liderazgo se desarrollan siempre con estudios en gerencia, y el 66.67% opina que a veces.

El 66.67% cree que las habilidades de liderazgo dependen siempre de la capacitación continua que convine la práctica, la teoría y reflexión, mientras que el 33.33% opina que a veces.

**Tabla 13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100.00				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.67	1	16.67	4	66.67
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	83.33	1	16.67		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100.00				

Según muestra la tabla 13 en lo que respecta a mejorar el desempeño y progreso de la institución se obtuvo los siguientes resultados.

El 100% considera que como factores importantes el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

El 16.67% opina que para mejorar el desempeño y progreso institucional siempre se debería disminuir el número de estudiantes por aula, el 16.67% igual opina que a veces y el 66.67% que nunca.

El 83.33% cree que para mejorar el desempeño y progreso de una institución escolar siempre se debe mejorar con mecanismos de control, y un 16.67% opina que a veces.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100.00				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100.00				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100.00				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100.00				
e	Otros (¿cuáles?)						

Según muestra la tabla 14 en lo que respecta a los organismos que se encuentran en la organización el 100% opina que siempre existen todos los organismos tales como: de dirección, de gestión, de coordinación y de técnica, en la institución educativa.

**Tabla 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100.00				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83.33	1	16.67		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100.00				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100.00				

## Análisis

Según muestra la tabla 15 respecto a las actividades del educativo o equipo didáctico o junta de profesores se obtuvieron los siguientes datos.

El 100% opina que las diferentes actividades siempre se las lleva acabo en la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y que trata de formar y coordinara los grupos los conflictos y a su vez establecer las medidas para resolverlos, y también coordina en forma acertada las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a loa alumnos

El 83.33% indica que siempre se toman las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, mientras que apenas el 16.67% manifiesta que a veces.

**Tabla 16**

### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100.00				
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83.33	1	16.67		
c	Elaborar la programación	6	100.00				

	didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente						
d	Mantener actualizada la metodología	6	100.00				
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83.33	1	16.67		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83.33	1	16.67		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16.67	5	83.33		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100.00				
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100.00				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100.00				

Según muestra la tabla 16 en esta tabla se da a conocer que los departamentos didácticos son los encargados de:

El 100% considera que siempre los departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas de sus materias, también elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología.

El 83.33% indica que siempre se formulan propuestas al equipo directivo en la elaboración de proyectos, planes y programaciones, promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas, mientras que el 16.67% indica que a veces.

Apenas el 16.67% indica que siempre se elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, y el 83.33% indica que a veces.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.33	1	16.67		

Según muestra la tabla 17e El 83.33% indica que la siempre la gestión pedagógica en la institución fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad, mientras que el 16.67% indica que a veces.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		F	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	83.33	1	16.67
b	Plan estratégico	6	100.00		
c	Plan operativo anual	6	100.00		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83.33	1	16.67

Según muestra la tabla 18 en lo que respecta al material de planificación educativa el 100% indica que si se ha elaborado el plan estratégico y el plan operativo anual.

El 83.33% manifiesta que si se ha elaborado una reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, mientras que el 16.67% indica que no.

**5.5.2 De la encuesta a Docentes**

Para el desarrollo de la encuesta a docentes se la realizó a 20 docentes de la institución educativa la misma que constituye el 32.26% del total de docentes que laboran en la institución educativa.

Tabla 19

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A 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.	4	20.00	12	60.00	4	20.00
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	40.00	11	55.00	1	5
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.	18	90.00	2	10.00		
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal	8	40.00	11	55.00	1	5

con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20.00	15	75	1	5.00
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65.00	6	30.00	1	5.00
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	40.00	12	60.00		
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5.00	6	30.00	13	65.00
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5.00	8	40	11	55.00
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			6	30.00	15	70.00
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60.00	8	40.00		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	16	80.00	4	20.00		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área	18	90.00	2	10.00		

académica						
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	17	85.00	3	15.00		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25.00	13	65.00	2	10.00
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	75.00	5	25.00		

Según muestra la tabla 19 el 60 % de docentes encuestados indica que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son considerados ejes transversales, mientras que el otro 40% a veces; el 90% indican que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante y los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica, mientras que el 10% indica que a veces; el 85% manifiesta que siempre los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, mientras que el 15% indica que a veces.

El 80% de docentes indican que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, mientras que el 20% indica que a veces; el 75% indica que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, mientras que el 25% indica que a veces; el 60% indica que siempre se admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, mientras que el 40% indica que a veces.

Por último el 40% de docentes manifiestan que siempre 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, mientras que el 55% indica que a veces y apenas el 5% indica que nunca; el 20% indican que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, mientras que el 60% indica que a veces, y apenas el 20% que nunca; el 30% indica que a veces esta en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, mientras que el 70% indica que nunca.

### 5.5.3 De la encuesta a Estudiantes

La encuesta se aplica a una muestra de 20 estudiantes, la misma que constituye el 7.22% del total de estudiantes que se educan en octavo, noveno y décimo año de educación general básica de la institución educativa.

**Tabla 20**

#### 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.	7	35.00	10	50.00	3	15.00
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5.00	5	25.00	14	70.00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de	6	30.00	12	60.00	2	10.00

tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30.00	9	45.00	5	25.00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	55.00	4	20.00	5	25.00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15.00	9	45.00	8	40.00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25.00	9	45.00	6	30.00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25.00	12	60.00	3	15.00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10.00	4	20.00	14	70.00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55.00	7	35.00	3	15.00
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	9	45.00	8	40.00	3	15.00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones	9	45.00	10	50.00	1	5.00

claras y participación del docente.						
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25.00	8	40.00	7	35.00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	6	30.00	12	60	2	10.00

Según muestra la tabla 20 el 30% de estudiantes encuestados indica que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo mientras que el 60% indica que a veces y apenas el 10% que nunca; el 55% indican que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras que el 35% indica que a veces y apenas el 15% indica que nunca; el 55% indican que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, mientras que el 20% indica que a veces y apenas el 25% indica que nunca;

El 45% de estudiantes indican que siempre es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, de la misma forma, y en el mismo tiempo, mientras que el 40% indica que a veces y apenas el 15% indica que nunca; el 45% indican que siempre Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, mientras que el 50% indica que a veces y apenas el 5% indica que nunca; el 35% indican que siempre es el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, mientras que el 50% indica que a veces y apenas el 15% indica que nunca.

El 30% de estudiantes indican que siempre el liderazgo conductual es orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, mientras que el 60% indica que a veces y apenas el 10% indica que nunca; el 15% manifiestan que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario,

mientras que el 45% indica que a veces y apenas el 40% indica que nunca; el 10% manifiestan que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, mientras que el 20% indica que a veces y apenas el 70% indica que nunca;

Por ultimo solo el 5% de estudiantes manifiestan que siempre las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, mientras que el 25% indica que a veces y apenas el 70% indica que nunca.

#### 5.5.4 De la encuesta a Padres de Familia

Para el desarrollo de la encuesta a padres de familia se la realizó a 15 padres de familia, la misma que constituye el 5.42% del total de padres de familia de octavo, noveno y décimo año de educación general básica de la institución educativa.

**Tabla 21**

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

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y estudiantes.	2	13.33	12	80.00	1	6.67
2. Las autoridades y docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	33.33	9	60.00	1	6.67
3. Las autoridades y los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y padres de familia.	5	33.33	7	46.67	3	20.00

4. Los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	20.00	10	66.67	2	13.33
5. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	40.00	9	60.00		
6. Las autoridades y los maestros dan a conocer cuáles son sus valores y principios institucionales más importantes.	5	33.33	10	66.67		
7. En la institución educativa se dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	6	40.00	8	53.33	1	6.67
8. La institución se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	6	40.00	7	46.67	2	13.33
9. Las autoridades consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	5	33.33	9	60.00	1	6.67
10. Las autoridades y el personal docente demuestran un sentido de autoridad y confianza.	5	33.33	9	60.00	1	6.67
11. El colegio enfatiza la importancia de tener una misión común.	8	53.33	7	46.67		
12. Las autoridades consiguen que la organización sea eficaz.	4	26.67	10	66.67	1	6.67
13. Las autoridades hacen sentir a los demás orgullosos/as de pertenecer a la institución.	6	40.00	7	46.67	2	13.33
14. Cree usted que la institución lidera un grupo que es efectivo.	2	13.33	12	80.00	1	6.67

Según muestra la tabla 21 en la encuesta realizada a padres de familia, el 53.33% indica que siempre la ética y los valores se enseñan con el

ejemplo, mientras que el 46.67% indica que a veces; el 40% indica que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que el 60% manifiesta que a veces; el 40% indica que siempre la institución se ha ganado mi respeto por su forma de actuar y también que las autoridades hacen sentir a los demás orgullosos/as de pertenecer a la institución , mientras que el 46.67% indica que a veces, y a penas el 13.33% indica que nunca

El 33.33% de padres de familia indican que siempre las autoridades y docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, mientras que el 60% indica que a veces, mientras que a penas el 6.67% indica que nunca; el 33.33% indica que siempre las autoridades y los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y padres de familia, mientras que el 46.67% manifiesta que a veces, y solo el 20% manifiesta que nunca;

El 33.33% de padres indican que siempre las autoridades consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma y también las autoridades y el personal docente demuestran un sentido de autoridad y confianza, mientras que el 60.67% manifiesta que a veces, y apenas el 6.67% indica que nunca; el 33.33% indica que siempre las autoridades y los maestros dan a conocer cuáles son sus valores y principios institucionales más importantes, mientras que el 66.67% manifiesta que a veces;

Por ultimo el 26.67% de padres de familia manifiesta que siempre las autoridades consiguen que la organización sea eficaz, mientras que el 66.67% indica que a veces, a apenas el 6.67% que nunca; el 20% manifiesta que siempre los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras que el 66.67% indica que a veces, a apenas el 13.33% que nunca; el 13.33% manifiesta que siempre cree usted que la

institución lidera un grupo que es efectivo, mientras que el 80% indica que a veces, a apenas el 6.67% que nunca.

### 5.5.5 De la Entrevista a Directivos

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33	1	16.67
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100.0 0		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100.0 0		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100.0 0		

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	83.33	1	16.67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33	1	16.67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83.33	1	16.67
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	83.33	1	16.67

La entrevista realizada a directivos muestra los siguientes datos: el 100% de los directivos manifiestan una respuesta positiva al momento de indicarnos que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, a demás nos indica cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado y cuáles deben ser las características de un líder educativo;

El 83.33% de entrevistados manifiestan a la pregunta ¿qué es la comunicación para Ud.? Y ¿En qué se diferencia de la información?, cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, cuáles son los valores que predominan en los

profesores y alumnos, en el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?, mientras que el 16.67% manifiestan una respuesta débil.

### Matriz de problemáticas

#### MATRIZ 2

<b>Problemas observados</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>P1.</b> Participación parcial de los padres de familia en el Proyecto Educativo Institucional.	La institución educativa no promueve espacios de participación de los padres de familia en el ámbito educativo.	Los padres de familia no asumen el rol de la formación de sus hijos transfiriendo sus responsabilidades a la institución educativa
<b>P 2.</b> Suponer que las actividades de liderazgo para dirigir una institución educativa se adquiere a través de la experiencia.	Considerar a la experiencia como única fuente de conocimiento.	Visión parcial de la realidad, al no tomar en consideración otras fuentes de conocimiento como es el caso de la capacitación.
<b>P3.</b> Potencialización de los valores como ejes transversales de la formación integral del estudiante,	Potencialización de los valores como ejes transversales.	Formación integral del estudiante.
<b>P4.</b> La ética y los valores se enseñan parcialmente con el ejemplo, hay	La ética y los valores se enseñan parcialmente con el	Falta de testimonio en el pensar, decir y hacer en el

coherencia parcial en lo que se piensa se dice o se hace en el quehacer educativo.	ejemplo.	quehacer educativo.
<b>P5.</b> Toma de decisiones sin considerar los aspectos morales y éticos alterando el clima institucional.	Toma de decisiones sin considerar los aspectos morales y éticos.	Alteración del clima institucional.
<b>P6.</b> Descoordinación entre los departamentos de orientación, pastoral y profesores provoca la ejecución de proyectos descontextualizados.	Descoordinación entre los departamentos de orientación, pastoral y profesores	Provoca una planificación y ejecución aislada fuera del contexto del proyecto educativo.

## 5.6 Discusión

La tabla No 6. Presenta la información de la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, esta nos indica que el 83.33% de los Equipos de Trabajo están integrados por Coordinadores de Área, mientras que el 16.67% considera que se los desarrolla por Grupos. Al revisar las ideas de Fisas (1998) para este fin; nos permiten entender el conflicto a escala micro, lo que facilita es la prevención, la intervención y la transformación del conflicto.

Sus ideas se acercan de manera muy pertinente a la visión institucional del colegio y se entiende que puede generarse un conflicto desde una postura educativa. De acuerdo a este investigador, el conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado.

En conclusión se puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su la organización de equipos de trabajo.

La tabla No 7. Presenta información de los aspectos que se toman en cuenta para la medir el tamaño de la organización, donde el 50% manifiesta que esta se mide por el número de miembros de la institución, mientras que el otro 50% indica que el tamaño se mide a través de los resultados obtenidos. Para Burns y Stalker (1961) la estructura es un proceso en si mismo importante en las organizaciones, ya que permite que éstas se mantengan unidas y determinen su propio destino.

Lo que se demuestra partiendo de esta cita esta en relación directa con lo que se maneja en la institución educativa donde se considera el tamaño organizativo partiendo de la división del trabajo al hablar de esto quiero indicar que en el colegio La Salle en su organización indica que se debe delegar funciones dando apertura a los miembros de la institución y los resultados que se obtengan estarán acorde a los objetivos institucionales.

Para concluir lo quiero indicar es que es importante que las instituciones educativas no pierdan su horizonte el mismo que es de servicio a través de la formación de seres integrales.

La tabla No 8. Presenta información indicando que el 100% de las tareas de los miembros de institución educativa se encuentran en el manual de procesos. Esto esta consta en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Arts.96, 98, 101, 107, 109, 111, 113, 115, 117, 122, 128, 131, 139, 141, 142, 149, 150. Donde constan los deberes y derechos de las personas que hacen la comunidad educativa.

Con esto lo que se evidencia es que en la institución educativa se rige con lo que manda las leyes que regulan a las instituciones educativas.

En conclusión nuestra institución en el caso de que hubiera algún incumplimiento con los manuales, estará en el derecho de aplicar lo que estipulan los mismos.

La tabla No 9. Presenta información en lo que respecta a la toma de decisiones donde el 50% indica que estas son asumidas por el Rector, el 33.33% por el consejo directivo, y el 16.67% por el director. Para (Carr, 1996) La calidad educativa, por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos.

En la toma de decisiones siempre se debe plantear varios referentes como son costes educativos, pero nuestra institución educativa, considera el valor educativo como lo principal y también bien delega funciones a grupos de personas capacitadas que son el consejo directivo, los mismos que tienen a su cargo la responsabilidad de tomar decisiones acertadas en beneficio del bienestar colectivo.

A manera de conclusión la toma de decisiones es considerada la más importante en la planeación estratégica de las instituciones la misma que servirá para optimizar recursos económicos, materiales y lo más importante el recurso humano, que es el beneficiario directo de una comunidad educativa.

La tabla No 10. Presenta la información en la delegación de toma de decisiones la misma que indica que en la institución educativa e, 83.33% manifiesta que sí y apenas el 16.87 indica que no. Como ya se ha tratado anteriormente considerando a (Carr, 1996) El mismo que indica que la toma de decisiones debe ser considerada como un valor en los procesos.

Desde la realidad educativa sería imposible que una sola persona pueda resolver conflictos de carácter educativo, puesto que estos deben ser resueltos a luz de la transparencia considerando los valores de la institución.

En conclusión la delegación de decisiones es muy bien vista por cualquier organización educativa, un grupo de personas pueden aportar con conocimientos ya sean estos desde su experiencia como apegados a los reglamentos que esta dificultad amerite, y poder llegar a una decisión acertada.

La tabla No 11. Esta muestra información en lo que respecta al liderazgo del centro educativo, dentro lo que se considera importante estos resultados nos indican que el 66.67% indica que no se da participación a los padres de familia en las actividades programadas. Dentro de los deberes y derechos de los padres de familia que constan en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Art. 149.

Desde la práctica educativa los padres de familia delegan toda la responsabilidad a las instituciones educativas sin considerar que los valores son siempre impartidos en primer lugar desde su hogar, sin considerar que una educación integral siempre es tripartita, esto conlleva a que los estudiantes mantengan práctica de antivalores.

Para concluir es una obligación de los padres de familia mantener una participación directa en actividades previstas por la institución educativa, y más aun cuando se tratan temas relacionados con valores y liderazgo de la institución.

La tabla No 12. Presenta información para determinar si se promueve habilidades de liderazgo para dirigir una institución, el 50% de encuestados indica que el liderazgo se adquiere a partir de la experiencia, desde el punto de vista de Goleman (1995) Un docente que trabaja el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus alumnos, logrará concebir este liderazgo en sus alumnos.

Cuando se habla de trascendencia en los valores estos pueden ser considerados o partir desde teorías acerca de liderazgo y valores, lo empírico

puede dar resultado, pero esto no logrará que sea lo acertado para fomentar los valores institucionales.

Es necesario concluir indicando que los valores son importantes en la convivencia institucional, y estos deben estar claramente identificados por la comunidad educativa.

La tabla No 13. Esta presenta información para mejorar el desempeño y progreso de la institución, el 100% indica que es necesaria la existencia de ambientes cordiales de trabajo, Elena Rubio Navarro manifiesta que El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

En conclusión es importante señalar que el ambiente de trabajo es un factor importante en la convivencia de la comunidad educativa, esto se puede llevar a cabo si se encuentran bien determinados las funciones de los directivos, y ellos mantienen una relación afectuosa con los miembros de la comunidad educativa.

La tabla No 18. Muestra información del material de planificación educativa, indicándonos que el 100% de encuestados manifiesta que si existe un plan estratégico y el POA.

Esto demuestra que en la institución educativa si se lleva a cabo con las disposiciones legales de la Ley Orgánica de Educación, que en los Arts. 2 principios y Art. 3 fines, constan las regulaciones de las instituciones educativas.

Para concluir nuestra institución educativa ha elaborado a través del comité de gestión y con el trabajo de los jefes de áreas, los diferentes instrumentos educativos.

La tabla No 19. Muestra resultados de la encuesta realizada a los docentes, esta nos indica que el 60% de los docentes si consideran en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores como el eje transversal de la formación integral de la institución, Según la profesora Mayra Rodríguez Morales: la transversalidad contribuye a: “promover el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes. Fortalece en el estudiante habilidades y destrezas a través de la vivencia experiencias de investigación y mediante el estudio de temas que respondan a sus necesidades e intereses personales, comunales o sociales y promueve la construcción del conocimiento”.

Los ejes transversales se constituyen, entonces, en fundamentos para la práctica pedagógica de la institución educativa al integrar los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir a través de conceptos, procedimientos, valores y actitudes que orientan la enseñanza y el aprendizaje.

En conclusión las instituciones educativas en su función planificadora cuando diseñan, la misión y visión, deberán tener en cuenta que el estudiante no solo se forma en el ámbito curricular y extracurricular, deben también considerar los valores y el liderazgo como ejes transversales.

La tabla 20. Muestra resultados de la encuesta realizada a los estudiantes, donde el 60% de estudiantes manifiestan que La ética y los valores se deben enseñar con el ejemplo, para (Torralba, 2001: 10) Los valores y la ética no se pueden aprender de una manera objetiva, sino que se comunican de una manera indirecta y subjetiva.

Es importante que en el quehacer educativo los valores y la ética no solo se den en la parte teórica o como consejo a los estudiantes, es mejor enseñar con el ejemplo.

En conclusión los valores y la ética están hay solo hay que tomarlos y practicarlos, solo a si se lograra generar un cambio en la mentalidad de los estudiantes y de los sociedad.

La tabla 21. Muestra resultados de la encuesta realizada a los padres de familia, donde el 66.67% indica que Las autoridades y los maestros dan a conocer cuáles son sus valores y principios institucionales más importantes, donde Nathaniel Branden, (1996), manifiesta que la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: “la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo”.

Esto se convierte en la tarea más productiva de los directivos y docentes, al fomentar y evidenciar los valores institucionales a los estudiantes y padres de familia, alcanzado un cambio en las convicciones de los participantes de la comunidad educativa.

Para concluir el dar a conocer los valores institucionales a la comunidad educativa hace pensar que lograremos una sociedad con personas integrales y que tengan la capacidad de socializar en sus hogares los valores que identifican a la institución educativa.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

- La gestión educativa en el colegio La Salle, es la que define los objetivos institucionales, y está claramente definida y explicada en el manual de normas, reglas y procedimientos.
- En el colegio La Salle se evidencia que se cumple con las normativas legales en lo que respecta a la elaboración y aplicación del plan estratégico y el plan operativo anual.
- Mediante el análisis del tema concluimos que el liderazgo por parte de los directivos es el que promueve la excelencia académica y el desarrollo profesional del personal en el colegio, esto es la clave del éxito de la institución educativa.
- En la unidad educativa La Salle los valores institucionales se los practica parcialmente por parte de los docentes, estudiantes y padres de familia.
- El liderazgo transformador que se fundamenta en el colegio La Salle sirve en parte para enfrentar el desafío de apoyar el desarrollo personal a docentes, estudiantes y padres de familia.
- La matriz problemática determina la crisis de liderazgo y valores institucionales del colegio La Salle; por medio de la cual se establece relaciones causa o efecto entre las variables para buscar una solución.
- Las técnicas e instrumentos aplicados a: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia a través del análisis de resultados establece la necesidad de incorporar a la vida institucional los valores propios del carisma del señor de La Salle.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario emprender un proyecto de reingeniería de procesos para incorporar a los instrumentos administrativos y curriculares conceptos modernos de gestión educativa.
- La actualización del plan estratégico y el plan operativo anual, considerando el proceso de actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica.
- Dar continuidad al proceso de desarrollo profesional y excelencia académica del personal por parte de los directivos a través de la capacitación constante al cuerpo docente y administrativo de la institución educativa.
- Potenciar la vivencia de los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio a través de programas de tutorías en el contexto de la organización educativa.
- Fomentar talleres de emprendimiento en liderazgo con enfoque transformador para los ámbitos administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia de la comunidad educativa lasallista.
- Integrar la comunidad educativa a la cultura de la práctica de los valores propios del carisma del señor de La Salle y al ejercicio de un liderazgo transformador, a través de un proceso capacitación y formación permanente.
- Implementar un proyecto de potencialización de valores institucionales y liderazgo transformador en la comunidad educativa lasallista.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 1. Título de la propuesta.

Elaboración de un proyecto de potencialización de valores institucionales como fraternidad, compromiso y servicio; y el liderazgo transformador en la comunidad educativa de octavo, noveno y décimos años de educación general básica del colegio La Salle de Riobamba periodo lectivo 2010-2011.

### 2. Justificación

La institución educativa colegio La Salle, cree firmemente en la educación integral de la persona humana como elemento fundamental para el progreso en el orden científico, técnico y tecnológico dando trascendental relevancia a las dimensiones éticas, cristianas y sociales, encaminadas a formar al ser humano en todos sus aspectos: físico, intelectual, afectivo, social, moral y religioso; siendo estos elementos fundamentales en la formación de una persona útil a la familia, a la sociedad, a la patria y a la Iglesia, incrementando el desarrollo del espíritu crítico constructivo, la capacidad analítica, el deseo de superación, la apreciación estética, el ejercicio de sus derechos y el cabal y estricto cumplimiento de sus deberes y compromisos.

Uno de los aspectos que dan lugar a la propuesta es la “Crisis en valores y liderazgo” en la comunidad educativa, por ello se hace necesario replantear la formación integral tomando como base la profundización tanto en información como vivencial de los valores como son: Fraternidad, Compromiso y Servicio.

La institución escolar y actores sociales, tiene la difícil y urgente tarea de fomentar el liderazgo y educar valores desde los primeros años de vida y desde las primeras experiencias de socialización que viven las personas. De hecho, el tema de la educación en valores ha estado incorporado de manera clara en las últimas reformas educativas. Sin embargo, la evidencia de debilidades en la educación en valores está planteando la necesidad de dar pasos más aptos para fortalecerla.

Algunas investigaciones sobre liderazgo y valores en los estudiantes, y sobre pedagogía de valores en la práctica del docente, realizadas en el colegio La Salle de la ciudad de Riobamba, han demostrado que existe falta de claridad en la comunidad educativa sobre la teoría y metodología de la educación en liderazgo y valores expresadas en la permanencia del estilo expositivo de la interacción en el aula, la poca reflexión personal y colectiva que se promueve y la ausencia o debilidad en algunos contenidos de formación planteados; existe también poco conocimiento de la realidad por parte de los estudiantes, falta de reflexión y razonamiento para la toma de decisiones y la presencia de situaciones difíciles de falta de afecto y violencia en sus entornos cercanos.

Ante estas evidencias se hace necesario proponer una didáctica de los valores que permita atender las situaciones encontradas, formar al educador para la clarificación de las implicaciones teóricas y metodológicas de la educación en liderazgo y valores y apoyar el acceso a materiales didácticos que permitan ampliar la educación en valores que se espera promover.

Parte fundamental del proyecto se centra en el fortalecimiento de los Valores Institucionales a través del cultivo de todos aquellos valores inmersos e inherentes a ellos; todo con el fin de favorecer el crecimiento y desarrollo personal, el bien común y poder participar así en el desarrollo y proyección de nuestra localidad.

Es por ello que el colegio La Salle de la ciudad de Riobamba se plantea ofrecer herramientas teóricas y metodológicas a los docentes y propuestas específicas de formación en valores para contribuir a la formación integral de las personas y colectividades. Se plantea también la necesidad de garantizar a los docentes y estudiantes el uso de materiales que apoyen la ardua tarea de educar en valores, así mismo hacer seguimiento a las prácticas para apoyar la transformación de las mismas hacia procesos educativos de mayor calidad. Con estas intenciones se propone el proyecto de “Potencialización de los valores institucionales y liderazgo transformador”.

### 3. Objetivos de la propuesta.

#### Objetivo General

Potencializar los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio y el liderazgo transformador en la comunidad educativa de octavo, noveno y décimos años de educación general básica del Colegio La Salle de Riobamba periodo lectivo 2010-2011.

#### Objetivos Específicos

- Potencializar los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio y el liderazgo transformador en los docentes de octavo, noveno y décimos años de educación general básica del Colegio La Salle de Riobamba periodo lectivo 2010-2011.
- Potencializar los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio y el liderazgo transformador en los estudiantes de octavo, noveno y décimos años de educación general básica del Colegio La Salle de Riobamba periodo lectivo 2010-2011.
- Potencializar los valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio y el liderazgo transformador en los padres de familia de octavo, noveno y décimos años de educación general básica del Colegio La Salle de Riobamba periodo lectivo 2010-2011

#### ACTIVIDADES

Con la potencialización en valores institucionales de: fraternidad, compromiso y servicio; y el liderazgo transformador, hay algunos aspectos que son básicos para el desarrollo de la propuesta los mismos que se son la población, el valor, el comportamiento y la respuesta creativa de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Se propone las siguientes actividades a desarrollarse con el personal docente, estudiantes y padres de familia. Algunas de ellas las proponemos

no sólo como actividades, sino como principios institucionales del colegio La Salle.

**Actividades propuestas para el personal docente del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba.**

<b>Población</b>	<b>Valor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Respuesta Creativa</b>
<b>DOCENTES</b>	<b>FRATERNIDAD</b>	1. Usamos expresiones que no dañen a los estudiantes. 2. Evitamos gritarles a nuestros alumnos/as delante de los demás.	Tratar con cariño a los estudiantes, utilizando la disciplina alternativa. De no cumplirse, se llamará la atención en forma verbal o escrita, según el caso. Y se anexara al expediente
	<b>COMPROMISO</b>	1. Planificamos clases y actividades. 2. Mejoramos metodologías para que los estudiantes aprendan. 3. Asistimos todos los días a clases.	Promover la responsabilidad en los diferentes sectores. De no cumplirse, se llamará la atención en forma verbal o escrita, según el caso. Y se anexara al expediente.
	<b>SERVICIO</b>	1. Participamos en los proyectos de la comunidad educativa.	Practicar juntos la cooperación en la comunidad educativa.

<b>Liderazgo Transformador</b>	<p>El docente del colegio La Salle tiene una responsabilidad gigantesca, ya que su deber no se basa sólo en ofrecer tradicionalmente las clases, el docente tiene una tarea enorme por llevar a cabo la tarea de transformar completamente a los integrantes de la comunidad lasallista, transformarla significativamente, orientando al estudiante no sólo en ámbito académico, sino en los valores institucionales, la vida del señor de La Salle, esos valores que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su comprensión en esta sociedad.</p>
--------------------------------	---

**Actividades propuestas para los estudiantes del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba.**

Población	Valor	Comportamiento	Respuesta Creativa
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>FRATERNIDAD</b>	1. Respetamos la opinión de los docentes, compañeros y padres y madres de familia. 2. Respetamos los horarios de clases.	Practicar el respeto a toda la familia educativa, asistiendo a clases puntualmente. De no cumplirse pasará el caso al comité de convivencia para resolución.

	<p><b>COMPROMISO</b></p>	<p>1. Hacemos las tareas que se nos encomienden. 2. Asistimos todos los días a clases y participamos activamente en ellas.</p>	<p>Ser responsables con todas las actividades del centro educativo.</p>
	<p><b>SERVICIO</b></p>	<p>1. Cooperamos en la limpieza del centro escolar cuando un compañero no asista a clases. 2. Colaboramos con los compañeros que no hayan comprendido la clase. 3. Cooperamos con los compañeros cuando un docente no esté.</p>	<p>Apoyar la labor educativa, ornato y limpieza de nuestro centro escolar.</p>
<p><b>Liderazgo Transformador</b></p>	<p>El liderazgo en los estudiantes del colegio La Salle es transformador, es aquel que instruye, motive, concierte y oriente. Los líderes Lasallistas tienen una visión humana, con entrega y solidaridad así como con una voluntad de cambiar nuestra realidad local. Todo esto a través de ejes transversales como son: valores institucionales de fraternidad, compromiso y servicio; Autoestima; Identidad lasallista,</p>		

**Actividades propuestas para los padres de familia del colegio La Salle de la ciudad de Riobamba.**

<b>Población</b>	<b>Valor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Respuesta Creativa</b>
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	<b>FRATERNIDAD</b>	1. Respetamos la opinión de los miembros de la comunidad educativa.	Practicar el respeto con todas las partes de la comunidad educativa.
	<b>COMPROMISO</b>	1. Mandamos a nuestros hijos e hijas puntualmente a clases. 2. Estamos atentos a las tareas de nuestros hijos/as y que estudien. 3. Mandamos a nuestros hijos/as limpios al centro escolar.	Colaborar con este valor para que nuestros hijos/as cumplan con la responsabilidad que nuestro centro exige.
	<b>SERVICIO</b>	1. Colaboramos para que asistan todos los días a clases los estudiantes. 2. Cooperamos en actividades del centro escolar.	Estar pendientes de las actividades que el centro escolar realiza.

<p><b>Liderazgo Transformador</b></p>	<p>Los padres transformadores deben estar comprometidos con el carisma lasallista, deben participar activamente conociendo los valores institucionales de fraternidad, compromiso y servicio, deben evaluar el proceso de formación de sus hijos, pues es un impacto positivo para el resultado del proceso. Los padres de familia deberán participar en los proyectos institucionales, que reflexionen sobre la calidad de comunicación y acompañamiento, la distribución de roles, las relaciones interpersonales, los afectos familiares, la empatía y amor que se brinda entre los miembros que la conforman, en cierta medida, la vida afectiva familiar es precondition para una adecuada vivencia del estudiante, para lograr una educación en valores, es necesario fortalecer el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso educativos de sus hijos.</p>
---------------------------------------	---

**Propuesta de algunas actividades que servirán como principios básicos institucionales:**

- Estudio del manual de procesos; para establecer contradicciones con los valores institucionales entre los directivos, docentes, dirigentes, estudiantes y padres de familia del colegio La Salle.
- Estudio del manual de procesos; para establecer contradicciones con el enfoque del liderazgo transformador entre los directivos, docentes, dirigentes, estudiantes y padres de familia del colegio La Salle.
- Estudio del código de convivencia; para establecer contradicciones con los valores institucionales entre los directivos, docentes, dirigentes, estudiantes y padres de familia del colegio La Salle.

- Estudio del código de convivencia; para establecer contradicciones con el enfoque del liderazgo transformador entre los directivos, docentes, dirigentes, estudiantes y padres de familia del colegio La Salle.
- Se harán campañas de difusión de la trascendencia del proyecto de potencialización de los valores y liderazgo institucional del colegio La Salle donde se le de despliegue a la imagen del mismo.
- Proyectar programas de tutorías a docentes del colegio La Salle, en la vivencia de los valores institucionales, el liderazgo y el carisma de la institución.
- Se elaborarán trípticos para reflexiones semanales sobre los valores de fraternidad, servicio y compromiso, las mismas que serán difundidas por los dirigentes de curso en las tutorías.
- Se elaborarán carteleras de liderazgo institucional al interior de los salones de clase, donde se publicaran las memorias del Señor de La Salle, como ejemplo de liderazgo transformador.
- Video foro con la película del señor de La Salle a docentes, dirigentes, estudiantes y padres de familia del colegio La Salle.
- Realización de concursos de: afiches, plegables, grafitis, murales, caricaturas de los valores institucionales de fraternidad, compromiso y servicio
- Taller La Salle siglo XXI, para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Mensajes y reflexiones semanales del liderazgo transformador y los valores institucionales a través de la página web de la institución educativa [www.lasalleriobamba.edu.ec](http://www.lasalleriobamba.edu.ec)

#### **4. Localización y cobertura espacial**

##### **Sector geográfico**

##### **Macro-localización:**

Región: Sierra

Cantón: Riobamba

Provincia: Chimborazo

##### **Micro-localización:**

Parroquia: Velazco

Barrio: El Sena

Dirección: Venezuela 23-58 y Colón

Teléfono: 032961628

##### **Cobertura espacial**

Institución: Colegio "La Salle

Departamento: Pastoral

Comunidad educativa: Profesores, Estudiantes y Padres de Familia

Año Lectivo: 2010-2011

#### **5. Población Objetivo**

La propuesta de potencialización de los valores institucionales y el liderazgo transformador está dirigida a trabajar con 10 profesores de octavo, 10 de noveno y 10 de décimos años respectivamente. A estudiantes: de octavo paralelos A-B-C con 114 estudiantes, noveno paralelos A-B con 76 estudiantes, décimos paralelos A-B con 84 estudiantes. Padres de familia 548, alcanzando un total poblacional de 852 beneficiarios de Educación General Básica.

#### **6. Sostenibilidad de la Propuesta**

Para la sostenibilidad de la propuesta los recursos Humanos con que se cuenta para el proyecto de potencialización de los valores institucionales y el

liderazgo transformador se trabajara con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los recursos tecnológicos son propios de la institución como son: proyector, salas de cómputo, copiadora, impresora.

Los recursos materiales se elaboraran de acuerdo a las necesidades y estos pueden ser: trípticos, afiches, folletos.

Los Recursos económicos son propios los mismos que se gestionaran a la RED de centros lasallista.

Los recursos organizacionales se los realiza a través de un análisis del proyecto educativo institucional (PEI), proyecto operativo anual (POA), manual de convivencia, diseño curricular lasallista, manual de procesos.

## 7. Presupuesto

### **Cálculo de costos de operacionales.**

Para el cálculo de de los costos operacionales se lo desarrollo en base a costos totales en materiales, equipamiento, servicios y transporte. Estos cálculos monetarios, se los realizo considerando estimaciones monetarias.

<b>Actividad</b>	<b>Costos totales</b>
Materiales	\$1.000,00
Equipamiento	\$2500,00
Servicios	\$1500,00
Transporte	\$250,00
<b>Total</b>	<b>\$5250,00</b>

### Cálculo de costos de organizativos.

El cálculo de los costos organizativos son costos totales considerando que la duración del proyecto será de 5 meses.

<b>Actividad</b>	<b>Costos totales</b>
<b>Dirección :</b> Gerente del proyecto (5 meses)	\$2500,00
<b>Administración:</b> Equipamiento: Software: Material de papelería:	\$4000,00 \$300,00 \$500
<b>Gastos generales:</b> Electricidad, teléfono y agua: (5 meses) Mantenimiento: (5 meses)	\$500,00 \$500,00
<b>Total:</b>	<b>\$8300,00</b>

El total de presupuesto es el equivalente a la suma de los gastos operacionales mas los gastos organizativos: **\$5250,00 + \$8300,00 = \$13550,00.**

La fuente de financiamiento son recursos propios asignados por la RED de centros lasallistas en el 100% de la inversión, el 50% del desembolso del proyecto se lo realizara a la fecha de inicio de la propuesta, y el otro 50% dividido en 5 meses.

## 8. Cronograma

MESES	ACTIVIDAD	PROCESO	RESPONSABLES
<b>Marzo</b>	Interiorización de liderazgo y valores por parte de la comunidad educativa.	Proponer estrategias de intervención en la institución educativa, promover el trabajo individual y en grupo, valorándolas conjuntamente, estructurándolas y adecuándolas a cada situación en particular. Capacitación de los docentes en liderazgo y valores institucionales.	Hermano visitador Vicerrectorado. Comité de gestión liderazgo y valores de la institución educativa. Personal de capacitación externa
<b>Abril</b>	Gestión del valor de la fraternidad en la institución educativa.	Optimizar las relaciones personales a través del conocimiento y la aceptación de la fraternidad y ver el lado positivo de cada situación.	Profesores, Estudiantes y Padres de Familia
<b>Mayo</b>	Promover el Compromiso del carisma del señor DE LA SALLE	Dar a conocer el CARISMA que tiene cada miembro del grupo. Luego de esto crear un decálogo donde estén plasmadas las estrategias de cambio.	Profesores, Estudiantes y Padres de Familia
<b>Junio</b>	Trabajo de identificación el valor del Servicio	Interiorizar y recordado de todas nuestras responsabilidades a los actores de la comunidad educativa, para con la sociedad. Capacitar al alumno para que su participación en el servicio sea importante y fundamental y que creen estrategias para incluirse en los procesos de cambio.	Profesores, Estudiantes y Padres de Familia
<b>Julio</b>	Promoción de	Establecer cómo y porqué la	Profesores,

	los valores	potencialización del liderazgo y valores en la institución educativa y qué oportunidades brinda para superar obstáculos	Estudiantes y Padres de Familia
<b>Agosto</b>	Evaluación general del desarrollo del proyecto y el logro de sus objetivos. Debilidades, fortalezas, sugerencias y ajustes.	Cada participante comentará su experiencia durante el desarrollo del proyecto de potencialización de liderazgo y Valores.	Rector Vicerrector Comité de gestión liderazgo y valores de la institución educativa.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Abrahan Zaleznik. p.38 En: *Harvard Deusto No. 126, julio del 2004*

(Ayala Augusto, 2010). ). Liderazgo, autoridad y carisma: una lectura crítica de los tipos de dominación de Weber. En: Estudios de la Academia de Ciencias de Buenos Aires, Cuadernos Weberianos, II.

Aguerrondo I. y P Pogr  (2001) los institutos de formación docente como centros de innovación pedagógica, Buenos Aires

(Bass, 1999) "Job Motivations of Professional and Technical Contingent Workers: Are They Different From Permanent Workers?" *Journal of Employment Counseling* 35 (4) 169. New Jersey, EE. UU. Salvador Carrasco Calvo Profesor de Sociología Universidad de Barcelona (U.B.)

(D'Angelo, 1996:1), Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. 3era. Edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto. 2002. Gestión del Talento humano.

Derisi, Octavio (1979) *Max Scheler.  tica Material de los Valores*. Madrid: Magisterio Español. Colección Crítica Filosófica.

Etkin, J. y L. Schvarstein (1997). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.

FISAS, Vicent (1998) "*Una Cultura de Paz*" en: Cultura de paz y gestión de conflictos, Barcelona - España.

Frigerio, Graciela, et. Al. Instituciones Educativas Cara y Ceca, Elementos para su gestión. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1992; Larrain H. Trinidad Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo. Santiago de Chile, MINEDUC, 2002.

(Burns, 1976). "Changing Times: Understanding Social Workers Motivation to Be Field Instructors". *Social Work* 48 (1), 65.

Hersey P. & Blanchard K. (1972). Liderazgo situacional.

Leithwood, K. Steinbach, R. Jantzi, D. (2002). "School leadership and teachers motivation to implement accountability". *Educational Administration Quarterly* 38. (1), 94-119.

(Derisi, 1979: 57. El factor del liderazgo. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

NANO DE MELO, Guiomar Namó. Formación inicial para profesores de la básica: (re) visão radical. Brasília, 2000.

(Pérez Gómez, 1998:147). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder

Poletti, Rosette (1983) "De la nécessité de reparler des valeurs professionnelles" pp.76- 97.

Pozner de Weinberg, Pilar (1995), El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Editorial Aique, Buenos Aires.

Schermerhorn, J. Hunt, J. Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. Nueva Editoria I Interamericana. México, DF.

Stodgill M. (1958). Liderazgo, afiliación y organización en: El estudio del liderazgo.

Roquer, Maria-Angels (1997) *Identidades y conflicto de valores*, Barcelona: Icaria Antrazyt.

Tyler, T. (2002). "Leadership and Cooperation in Groups". *The American Behavioral Scientist* 45. (5) 769-782.

Vila Blasco, B, Bilbao Guerrero, C, Porrás Cabrera, A, et al. (1997). *Cultura de los Cuidados*, (1): pp.63-69.

Weber, M. (1949). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

## 9. APÉNDICES

### APÉNDICES 1

#### ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

##### 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.**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (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)

.....  
**2. 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)

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

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

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

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

**5. 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 (\_\_\_\_\_)

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

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

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

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

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

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y			

	directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

**11. 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 (\_\_\_\_)

**12. 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 ( )

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

- d) Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- e) Plan estratégico (\_\_\_\_)
- f) Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- g) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje 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			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**  
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo.....**

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			

11. Es el profesor es 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.			

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

##### MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y estudiantes.			
2. Las autoridades y docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
3. Las autoridades y los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y padres de familia.			
4. Los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
5. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
6. Las autoridades y los maestros dan a conocer cuáles son sus valores y principios institucionales más importantes.			
7. En la institución educativa se dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.			
8. La institución se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.			
9. Las autoridades consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.			
10. Las autoridades y el personal docente demuestran un sentido de autoridad y confianza.			
11. El colegio enfatiza la importancia de tener una misión común.			
12. Las autoridades consiguen que la organización sea eficaz.			
13. Las autoridades hacen sentir a los demás orgullosos/as de pertenecer a la institución.			
14. Cree usted que la institución lidera un grupo que es efectivo.			

### Cuestionario de Entrevista.

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

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

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y 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

## APÉNDICE 2

### CERTIFICACIÓN

Riobamba Julio 2011

**Señora:**

Dra. Carmen Buele.

**DIRECTORA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

**Presente.-**

De nuestra consideración:

Por la presente, Magister. Hugo Patricio Chávez en mi calidad de Vicerrector del Colegio Particular La Salle Riobamba, nos comprometemos a otorgar el auspicio al Ing. Fabián Guillermo Veloz J. docente de la institución educativa "La Salle" para que realice el proyecto de grado con el Tema: Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio La Salle de la ciudad de Riobamba en el periodo lectivo 2010-2011, bajo las siguientes condiciones:

Nuestra Institución Educativa se compromete, de ser el caso, a entregar el apoyo logístico necesario para que el mencionado proyecto llegue a su feliz término.

La información que se entregue para esta tesis será clasificada por nuestra Institución Educativa y podrá ser divulgada por la universidad o por sus personeros, solo con autorización expresa.

Aceptamos que la propiedad intelectual de esta tesis es de la Universidad Técnica Particular Loja, sin embargo el trabajo puntual podrá ser utilizado por nuestra Institución Educativa sin requerimiento de autorización alguna.

Atentamente

Hugo Patricio Chávez. Magister.

**Vicerrector del Colegio La Salle**

## APÉNDICES 3

### ARTÍCULO: 1

# MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR

## Un liderazgo para el siglo XXI

En los últimos 60 años contamos con investigaciones consistentes sobre liderazgo en diferentes ámbitos, tanto en el marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicios, ya sean del ámbito de la salud, educativas u otras. Desde las primeras investigaciones sobre liderazgo allá por los años 30 hasta los tiempos actuales ha pasado mucho tiempo y ha variado enormemente el contexto en el que se mueven las organizaciones.

Situándonos ya en el ámbito educativo, la turbulencia, las presiones internas y externas, la complejidad de las variables, la competitividad... que lo condicionan ponen de nuevo sobre la mesa la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo de liderazgo que debería plantearse para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, escuelas que respondan a las demandas y necesidad actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenía hace unos años. Por todo ello, considero muy importante en el momento actual analizar qué tipo de liderazgo podría ser más interesante para dirigir en esta situación de cambio.

### Situación de cambio

Nuestra sociedad se caracteriza por sus cambios continuos, rápidos y relevantes, de tal modo que en el ámbito educativo se trataría de liderar en una situación de constante cambio. Puedo hacer referencia a las siguientes variables:

Nos encontramos con una nueva generación de alumnos, lo que Bill Gates denomina la generación "i" (información e internet). Siguiendo las propuestas de Manuel Castells (1999), en la formación de esta generación podremos lograr que esté "desinformada" (sólo entiende imágenes), "sobreinformada" (exceso de información sin selección ni comprensión) o "informada" (seleccionan, ordenan y comprenden la información). Hay que rediseñar toda la educación. No se trata de formar personas con un alto nivel de conocimientos, sino que habrá que formarlas con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad, personas con altas habilidades y con ideas. Valores como la autonomía personal, creatividad, innovación serán universales en la nueva sociedad de la información.

El poder está en el dominio y acceso a la información. El dominio de la información y la tecnología determinan el dominio del poder.

Las múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías que empiezan a introducirse en las aulas está cambiando radicalmente la forma de aprender y de enseñar.

El poder está en el dominio y acceso a la información. El dominio de la información y la tecnología determinan el dominio del poder

Los profesores están dejando de lado su faceta de "meros transmisores de conocimiento o de información" para cumplir el papel de "conductores de alumnos": Les enseñarán a seleccionar los contenidos relevantes, a asimilarlos, a interrelacionarlos y a ponerlos en práctica. Esto hace que se tenga en cuenta cada vez más las habilidades más parecidas a las que se necesitan fuera del mundo educativo.

Los materiales están cambiando de formato. Como nos dice Susana Pérez (Pérez, 2000) "el peso de las mochilas escolares se aligerará al sustituir libros por disquetes y CD-ROM".

Se está produciendo una gran diversificación de la población con diferentes culturas y etnias. Se está desarrollando una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas. El aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas, la multiculturalidad de las aulas del futuro hace necesario replantear los objetivos de la educación.

La movilidad real y virtual de los estudiantes va a ser un hecho sin precedentes en nuestro mundo. Se está concretando ya un fenómeno denominado "glocalismo", que engloba a la globalización y al localismo. En la línea del discurso de Manuel Castells, controlamos más nuestras vidas, pero no el contexto ni los marcos en que se desarrollan. Se está produciendo ya un sustancial cambio del entorno educativo. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas. El propio concepto de escuela como espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios. La idea de "Home schooling" que va tomando cuerpo en Estados Unidos como alternativa a la escuela tradicional puede cambiar los parámetros de la educación. El papel de los padres gana importancia en casa y en la escuela. La desaparición del tiempo educativo concebido como horario escolar y el incremento de las posibilidades de realizar trabajos desde casa hará que los padres deban asumir el papel de conductores de sus hijos.

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo, produciéndose un cambio de las etapas y edades del aprendizaje. Los títulos se universalizarán -uno de los objetivos actuales del Espacio Europeo Superior- y desaparecerá la necesidad de convalidaciones ad hoc.

Los contenidos van a ser más prácticos e interrelacionados. Primará el conocimiento sobre la información y cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación de la información, la capacidad de trabajo en grupo, de acuerdo y cooperación, y la tolerancia, siempre en convivencia con las habilidades clásicas. Las técnicas de mera reproducción mecánica de conceptos van perdiendo importancia.

### **El liderazgo transformacional**

Por todas estas razones apuntadas, entiendo que las escuelas también necesitan cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan un liderazgo adecuado. El liderazgo que propongo es el que denominamos liderazgo transformacional, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional representa la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Partiendo de los trabajos de Bernard M. Bass y de la investigación que realicé estos últimos años, puedo indicar siete variables que determinarían este liderazgo.

- En primer lugar me refiero a una característica ya muy conocida en el liderazgo como es el **carisma**. Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de conductas que transmiten entusiasmo, confianza y respeto. No se debe confundir este factor con la idea Weberiana de carisma como un atributo personal que surge sobre todo en tiempo de crisis en nuestra sociedad. Se debe entender más bien como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con los otros. “Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores”, serían aquellas conductas que caracterizarían de forma especial este factor.
- **Consideración individual**. Me refiero a aquellas conductas que implican una relación directa entre las personas, prestando atención personal a cada uno, tratándolo individualmente, aconsejando. Aquí se desarrolla el concepto de empatía de forma muy importante. “Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses” podrían ser conductas que estructurarían este factor.
- **Estimulación intelectual**. Su aspecto esencial reside en favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia y racionalidad para la solución de problemas. “Animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar las posibilidades y capacidades, facilitar las cosas no imponerlas, motivar” serían conductas que formalizarían este factor.
- **Inspiración**. En esta variable está imbricada la idea de “visión de futuro”. Se trata de aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en la idea de la escuela como organización y como visión de futuro. “La implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en la escuela para establecer objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad” serían las conductas básicas. Este vínculo debería ser afectivo y racional al mismo tiempo, ya que no se debe trabajar solamente en el campo de las emociones, que, por otra parte, si deben formar parte de esa conducta.
- **Tolerancia psicológica**. Coherentemente con el modelo, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. “Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido del humor que permita crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que pueden surgir en cualquier momento” serían las conductas que caracterizarían este factor.
- **Participación**. Entramos en un factor que pienso es muy importante para el ámbito educativo. Se trata de desarrollar una capacidad para construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crear condiciones para la colaboración en la definición de los grandes objetivos, facilitar un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Asimismo, este factor considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados. “Mantener una buenas relaciones, potenciar el trabajo en equipo, implicar a todos en la gestión y dinámica de funcionamiento de la organización, y desarrollar tanto la comunicación horizontal como la vertical” serían conductas básicas de este factor.

• **Actuación del directivo.** Finalmente, añadimos un último factor que conlleva actuaciones relacionadas con el riesgo, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia... en suma se trata de concretar aquellas conductas que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. "Adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, dominar el estrés propio del cargo" podrían ser aquellas conductas que determinarían las características de este factor.

#### **Fuentes:**

Bass, B.M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Castells, M. (1999): La era de la información: economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza Editorial. Pérez de Pablos, S. (2000): La educación que viene. El País Digital. (17, 01, 2000)

## **ARTÍCULO: 2**

# **Definiendo el liderazgo en el siglo 21**

• Por Jorge Oscar Sánchez.

Espartaco fue un hombre que tuvo su hora con el destino. Siendo gladiador formó un ejército de esclavos como él que, en el año 71 A.C., se levantó contra las autoridades del Imperio Romano en busca de libertad. Consiguió vencer dos veces a las legiones romanas hasta que, fue derrotado por el general Marco Craso. Luego del triunfo, el general Craso se dirigió a los miles de soldados de Espartaco que fueron capturados: "Ustedes han sido esclavos y volverán a ser esclavos. Pero les perdonaremos lo que legalmente se han ganado: la muerte por crucifixión. La única condición es que me entreguen al esclavo Espartaco, ya que no lo conocemos de vista".

Luego de una larga pausa, Espartaco se puso de pie y declaró: "Yo soy Espartaco". En seguida un hombre a su lado también se puso de pie y gritó: "Yo soy Espartaco". El próximo hombre hizo lo mismo y un minuto más tarde todo el ejército estaba de pie. Con su actitud, todos los soldados eligieron la muerte. Uno debe preguntarse: ¿Fue la personalidad de Espartaco la que obró de un modo tan poderoso sobre sus seguidores a tal punto que prefirieron la muerte antes que entregarlo? ¿Fue la visión de libertad que Espartaco encendió en sus corazones, lo que no estaban dispuestos a rendir? ¿Cómo logró semejante lealtad hacia su persona y hacia su visión? ¿Cuál fue el secreto de Espartaco?

Comenzaremos con la búsqueda del secreto de los hombres y mujeres que movieron poderosamente a sus seguidores a alcanzar una visión específica y fueron transformados dramáticamente ellos mismos y sus dirigidos.

*¿Qué significa el término liderazgo?*

Antes de ofrecer una definición de liderazgo, sin embargo, debemos comenzar limpiando el terreno, ya que si hay un tema sobre el cual abundan nociones erróneas es éste que vamos a tratar. Oímos decir: "Microsoft es líder entre las compañías de software para computadoras..." "Brasil es líder entre los países productores de café..." ¿Es el liderazgo algo tan abstracto? ¿Tiene algo que ver con

producción de bienes materiales? Un elevadísimo porcentaje de personas, dependiendo de su trasfondo y experiencia personal, tienden a asociar liderazgo con modelos erróneos que han conocido a lo largo de los años. En la mayoría de los casos, el perfil que delinean es el de un tirano, de un demagogo o de un déspota. Y, seguramente, les sobran razones para justificar su modo de pensar. Liderazgo, por lo tanto, si ha de ser comprendido cabalmente, no debe ser confundido con las cuatro siguientes distorsiones.

**1. Liderazgo no es poder:** La primera noción errónea que uno encuentra al hablar de este tema es aquella de que el jefe de la compañía, el capataz de la sección, es su líder. Que los mandatarios de turno de un país son sus "líderes políticos". Que los pastores son los "líderes espirituales" del rebaño de Dios. Liderazgo incluye poder; sin embargo, un individuo puede tener la suma del poder sin que eso signifique que sea poderoso. Puede ser autoritario, pero esto no quiere decir que tiene autoridad. Todo líder cuenta con cierta medida de poder ejecutivo, derivado de su posición, del dinero que administra, del conocimiento que ha acumulado, o una combinación de todo esto. Pero, ¿son líderes? ¿A cuántos que conozco aspiraría a imitar, a modelar mi vida con el patrón de sus conductas? ¿Estos individuos "poderosos" le inspiran a la grandeza? Esto le dará una pauta somera de la diferencia que hay entre poder y liderazgo.

**2. Liderazgo no es posición:** Un individuo puede ser llamado a ocupar una posición jerárquica dentro de una empresa, de una institución educativa o de cualquier otra índole. Puede postularse para cierto cargo público y ser democráticamente elegido. Puede ostentar el honroso título de presidente, gobernador, gerente, pastor, anciano o diácono. Todo muy honorable y digno de respeto pero, "la etiqueta no hace al producto". Liderazgo va más allá de un título que alguien ostenta por ocupar una posición. Liderazgo siempre es una función, una tarea a cumplir. Por esta razón el apóstol Pablo, cuando trata el tema del liderazgo dentro de la iglesia de Dios, dice: "Si alguno aspira a ser supervisor, a buena función aspira"(1 Ti 3:1 NVI). Numerosos individuos aspiran a una posición y, cuando finalmente la logran, pasan a ser el freno de la organización. Todo líder tiene posición, pero no todos los que ocupan una posición son necesariamente líderes.

**3. Liderazgo no es personalidad:** Los seres humanos somos proclives a crear estereotipos. En muchos círculos cristianos, por ejemplo, se piensa que "poder espiritual" es sinónimo de gritería. Y cuanto más grita un individuo el mensaje, tanto más "poderoso" se lo considera. De la misma manera, cuando de liderazgo se trata, con frecuencia muchos lo asocian con una personalidad extrovertida o con la habilidad de ser persuasivo, y hasta ser algo cómico. Uno de los escritores contemporáneos más prolíficos sobre el tema, enseña en uno de sus libros que la clave para llegar a ser líder está en desarrollar una personalidad "carismática" o "personalidad plus". ¿Es el liderazgo cuestión de personalidad?

Para este modo de pensar, John W. Gardner, uno de los escritores más prolíficos sobre liderazgo, tiene algo significativo que decir: "Los líderes vienen de muchas formas, con diferentes estilos y diversas cualidades. Hay líderes quietos y otros tan ruidosos que uno los puede oír desde la provincia de al lado. Algunos hallan su fortaleza en la elocuencia, otros en la capacidad de emitir juicios acertados, otros en el valor". Esta verdad también puede ser profusamente ilustrada con ejemplos provenientes de la Biblia, tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento.

Moisés lleva al pueblo de Israel hasta la frontera de la tierra prometida; Josué es el que finalmente la conquista e introduce al pueblo en ella. ¿Eran idénticos el uno al otro? Los resultados positivos de sus respectivas gestiones, ¿fueron fruto de sus personalidades carismáticas? Si se analizaran los jueces y los profetas se vería emerger el mismo principio: que cada uno de ellos sirvió

efectivamente a su generación no obstante tener personalidades básicas totalmente diferentes. Lo mismo puede afirmarse aún con mayor claridad al observar a los apóstoles que Jesucristo escogió. Cada uno de ellos tenía caracteres diametralmente opuestos y, sin embargo, cumplieron en forma cabal la misión que les fue encomendada. Pedro entre los judíos, Pablo entre los gentiles, Juan cruzando los límites culturales y alcanzando probablemente a todos. ¿Fue esto el resultado de personalidades carismáticas, de modos de actuar adquiridos en alguna academia? De ninguna manera. Por el contrario, las personalidades carismáticas han sido históricamente, más bien causa de destrucción de muchos individuos porque, con el tiempo, convencidos de su propia infalibilidad, se tornan inflexibles y cerrados al cambio. Si hay principios que surgen del estudio de la historia bíblica y secular, ellos son: Que los verdaderos líderes no se fabrican en serie. Que nadie puede forjar un líder y que para llegar a serlo, Dios y el individuo deben trabajar unidos en un proceso de desarrollo personal que dura toda la vida. Cada líder comenzó su carrera con una personalidad básica distintiva: Algunos eran extrovertidos, audaces y seguros de sí mismos; otros introvertidos, inseguros y tímidos. Sin embargo, cada persona que impactó a su organización o a su generación, debió aprender a ser eficaz en el contexto en que fue llamado a servir. Liderazgo no es, pues, sinónimo de cierta personalidad estereotipada.

**4. Liderazgo no es una carrera:** Ser líder es ser siervo de una misión o causa poderosa. El liderazgo no está diseñado para satisfacer la ambición personal de ningún individuo. Muchos aspiran a ser líderes pero, en realidad, su motivación apunta a las recompensas que conlleva el obrar efectivamente. Les gustaría alcanzar el estilo de vida o "status" de los triunfadores. A diferencia de una carrera vocacional, en la que el individuo hace un esfuerzo por satisfacer su sed de logros y realizaciones, el liderazgo es una misión que lleva por fin ayudar a que los seguidores desarrollen su propio potencial.

La mejor ilustración de todo lo que estamos diciendo, la ofrece la historia del primer rey de Israel. Cuando Saúl fue investido como monarca de la nación judía probablemente no había ningún individuo que en potencia reuniese mayor número de cualidades notables para llegar a ser un estadista destacado. Dotado de capacidades intelectuales y actitudes formidables, cualquiera habría imaginado que al asumir la función de rey, su marcha continuaría siendo ascendente hasta el final. No obstante, nada pudo estar más alejado de la realidad. Cuando su vida termina, nos asombramos ante el suicidio del rey y la ruina en que se encuentra la nación como consecuencia de su accionar. De la misma manera, hombres y mujeres hoy cuentan con los mismos elementos y oportunidades; no obstante, cuando sus vidas son analizadas desde la perspectiva de la eternidad y con los patrones de la verdadera grandeza, son hallados faltos a pesar de haber tenido oportunidades formidables para hacer un impacto significativo.

*Entonces, ¿cómo definir un liderazgo?*

Presentamos algunas de las definiciones que ofrecen distintos especialistas sobre el tema:

-Paul Hersey y Kenneth Blanchard: "Liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo, en un esfuerzo destinado a alcanzar metas en una situación dada".

-John Gardner: "Liderazgo es el proceso de persuasión mediante el ejemplo, por el cual un individuo (o equipo de individuos) induce a un grupo a alcanzar los objetivos del líder o aquello que comparte con sus seguidores".

-General Bernard Montgomery: "Liderazgo es la capacidad y la voluntad de reunir a hombres y mujeres para un propósito común y poseer un carácter que inspire confianza".

-Fred Smith: "Liderazgo es influencia".

Todos los autores que han estudiado el tema coinciden en afirmar lo siguiente: "El liderazgo está íntimamente ligado con capacidad, actividad, metas e influencia. Y todo esto está sustentado por ciertas cualidades morales que proveen el fundamento para que el liderazgo sea posible". Por lo tanto, una definición básica de liderazgo sea en el ámbito de lo secular o lo espiritual, sería: La capacidad y actividad de influenciar a individuos para que alcancen metas prefijadas.

*¿Hay diferencias entre liderazgo secular y liderazgo cristiano?*

Teóricamente, tanto el uno como el otro operan sobre los mismos principios universales, y comparten el elemento más significativo: el individuo. La gran diferencia entre ambos, sin embargo, radica en la misión, las motivaciones y las prioridades.

-Un líder cristiano aspira a que sus seguidores alcancen las metas establecidas por Dios.

-Un líder secular, a que alcancen las metas establecidas por la organización.

-Un líder cristiano motiva a sus seguidores apelando a su amor a Dios.

-Un líder secular establece una relación con sus seguidores basada en un contrato por ganancias materiales.

-La prioridad del líder cristiano es ayudar a los individuos personalmente a fin de que desarrollen su potencial, para que éstos a su vez lo ayuden a cumplir la tarea que Dios le ha encomendado.

-Un líder secular tiene una tarea que cumplir, y el individuo vale en tanto ayude a lograrla; si no lo hiciera, el líder incluso tiene el derecho de despedirlo.

Este artículo ha sido tomado del libro:

### **El líder del siglo 21**

Por Jorge Oscar Sánchez