



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO MONS. ALBERTO ZAMBRANO PALACIOS DE LA CIUDAD DE OLMEDO, DURANTE EL PERIODO 2010 - 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTORA:

Lic. Eugenia Narsisa Guamán Chamba

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Gloria Andrade

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril de 2011

Mgs.

Gloria Andrade.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Gloria Andrade

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Eugenia Narsisa Guamán Chamba, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente 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, 21 de abril de 2011

Lic. Eugenia Narsisa Guamán Chamba

C.I.1102622329

AUTORÍA

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

Lic. Eugenia Narsisa Guamán Chamba
C.I.1102622329

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios nuestro sabio creador y el guía permanente de mi camino. A mi familia por constituirse en el apoyo e inspiración que me motiva a seguir aprendiendo y superándome, para ustedes mi amor y admiración infinita.

Eugenia Narsisa

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de investigación, dejo grabada mi sincera gratitud a la comunidad educativa del Colegio Mons. Alberto Zambrano Palacios, a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja, alaMgs. Gloria Andrade, Directora de Tesis y a las diferentes personas que de una u otra forma contribuyeron con su tiempo, dedicación, conocimientos y apoyo moral para hacer posible el logro de este ideal de superación.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	4
3.1. Participantes	4
3.2. Instrumentos de investigación	7
3.3. Método y procedimiento	8
4. MARCO TEÓRICO	11
4.1. La gestión	11
4.2. Liderazgo Educativo	18
4.3. Diferencias entre directivo y líder	29
4.4. Los valores y la educación	31
4.5. La comunicación educativo - organizativa	37
5. DIAGNÓSTICO	43
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	43
5.1.1. El manual de organización	43
5.1.2. El código de ética	46
5.1.3. El plan estratégico	49
5.1.4. El plan operativo	56
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	57

5.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	60
5.2.	La estructura organizativa de la institución	65
5.2.1.	Visión y misión	65
5.2.2.	El organigrama	67
5.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	71
5.3.	El clima escolar y convivencia con valores	75
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	76
5.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores	78
5.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	80
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	81
5.4.	Análisis FODA	82
5.5.	Resultados	84
5.5.1.	De los directivos	85
5.5.2.	De los profesores	98
5.5.3.	De los estudiantes	101
5.5.4.	De los padres de familia	103
5.6.	Discusión	119
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
7.	PROPUESTA DE MEJORA	133
8.	BIBLIOGRAFÍA	142
9.	ANEXOS	144

1. RESUMEN

El presente trabajo investigativo está sustentado en una investigación de tipo descriptivo, practicada en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo.

Este proceso se desarrolló con la colaboración de representantes de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, es decir directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, de quienes se obtuvo información a través de una encuesta y una entrevista. A la información obtenida a partir de los instrumentos de investigación se sumó el análisis crítico de los instrumentos de gestión de la organización educativa, logrando con ello establecer el diagnóstico institucional en lo que respecta a las características de la gestión y liderazgo en valores que predominan en el centro escolar investigado.

Una vez procesados y analizados los datos obtenidos, se logró determinar que no existe un liderazgo distribuido entre todos los miembros que conforman la organización, sino que las tareas y funciones del liderazgo educacional están concentradas en torno al rector como autoridad formal del establecimiento educativo.

En consecuencia, no existen espacios reales de participación y generación de consensos en la toma de decisiones emitidas desde los niveles jerárquicos superiores, a través de canales de comunicación estrictamente controlados; realidad que no permite la convivencia y actuación sinérgica de los miembros que conforman la organización desde los referentes humano – cristianos propuestos en el ideario educativo de la institución.

Finalmente y luego de haber identificado las áreas problemáticas, se elaboró una propuesta alternativa intitulada *“Creación de un clima escolar positivo de aprendizaje que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación educativa”*, propuesta que constituye el aporte investigativo de la autora para mejorar la calidad de la gestión y liderazgo en valores en el centro escolar.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación presenta un estudio descriptivo desarrollado en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo y tiene por objeto analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales para contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo investigado.

El sustento teórico del trabajo realizado se fundamenta en una visión actual y crítica de la gestión, liderazgo y calidad en valores que involucró a los directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes, con el que se determina los roles que cada uno cumple en la ejecución del plan estratégico institucional.

Las categorías de estudio que han sido investigadas constituyen una problemática actual de gran significado para el ámbito educativo, por cuanto resulta evidente que la optimización de la educación solamente puede ser llevada a cabo cuando se cuenta con la acción entusiasta y comprometida de los actores educativos al encarar con responsabilidad el reto del cargo que tienen entre sus manos.

Dentro del escenario educativo investigado no se han realizado con anterioridad estudios que aborden la problemática planteada, por lo tanto el presente aporte representa un esfuerzo pionero para cambiar la concepción tradicional que identifica a la gestión educativa y el liderazgo como un instrumento para ejercer el poder y control de la actividad educativa, sin que de por medio primen criterios pedagógicos y menos aún el referente humanista y moral que proporcionan los valores.

Del análisis y revisión del estudio ha sido posible obtener conclusiones que determinan la existencia de un liderazgo educacional ejercido por la autoridad formal (rector del establecimiento) y al mismo tiempo la falta de liderazgo informal entre el personal docente, administrativo y de apoyo que labora en la institución que no toman parte activa en el logro de los objetivos estratégicos y el mejoramiento de la convivencia escolar.

En buena medida esta situación se origina en la estructura excesivamente formal y rígida del centro educativo, que concentra el poder de decisión y flujo de información en los niveles jerárquicos superiores, desde los cuales se distribuye escasamente hacia el resto de miembros de la organización, siendo por lo tanto la comunicación organizacional otra de las grandes debilidades identificadas.

Al haberse determinado las conclusiones finales del estudio, se complementó este proceso con el planteamiento de propuestas oportunas, derivadas de los resultados obtenidos, que las convierte en aportaciones factibles de llevarse a la práctica para cambiar el escenario institucional actual y proyectarlo hacia otro más prometedor.

Desde esta perspectiva la propuesta de mejora institucional tiene por objeto sentar bases conceptuales, actitudinales y prácticas que hagan posible el ejercicio de un liderazgo educacional y la gestión administrativa – pedagógica de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios, con una orientación axiológica fundamentada para mejorar el clima institucional y potenciar el aprendizaje.

Finalmente y una vez concluido el proceso investigativo hago una invitación a la lectura del mismo a todos quienes laboran en las instituciones educativas y están movidos por la creencia de que es posible mejorar la educación desde una visión optimista y emprendedora, pues en él encontrarán recursos y propuestas que harán posible un liderazgo y escuela de calidad.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El escenario de investigación elegido para el desarrollo del presente estudio fue al Colegio “Mons. Alberto Zambrano Palacios” que está ubicado en la parroquia Olmedo, perteneciente al cantón del mismo nombre, en la provincia de Loja.

Esta institución educativa está localizada en el sector urbano, es de sostenimiento fiscomisional y de carácter mixto. Las labores educativas se realizan en horario matutino de 07h00 a 13h00.

La población investigada integró la participación de representantes de todos los sectores educativos: directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, alcanzando un total de 53 sujetos de investigación.

En la tabla 1 se recoge la distribución por género y grupo de los participantes:

Tabla 1

Distribución de la población investigada por grupo y género

Grupo investigado	Masculino	%	Femenino	%	Total
Directivos	2	66,6	1	33,3	3
Docentes	9	60	6	40	15
Padres / madres de familia	7	46,6	8	53,3	15
Estudiantes	10	50	10	50	20
Total	28	52,8	25	47,1	53

Fuente: Observación directa a la población investigada

Elaboración: La autora

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

Por otra parte, los sectores investigados que tienen un predominio del sexo masculino son el de los directivos (66,6%) y el de los docentes (60%); mientras que el grupo de representantes está integrado por un porcentaje mayoritario de mujeres (53,3%).

A pesar de ello, si se compara el porcentaje total de participantes varones (52,8%), se podrá apreciar que no es significativamente mayor al porcentaje de mujeres (47,1%), lo que permite asegurar que entre la población investigada existió igualdad entre los géneros.

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

Tabla 2

Distribución de la población docente por edad

Edad	F	%
Menos de 25 años	1	6,6
De 26 a 30 años	3	20
De 31 a 35 años	4	26,6
De 36 a 40 años	6	40
Más de 40 años	1	6,6
Total	15	100

Fuente: Encuesta al personal docente

Elaboración: La autora

En el análisis de los resultados obtenidos respecto de la edad de los docentes que participaron en este estudio se determina que la mayor parte de la población (40%) se ubica en el rango de 36 a 40 años de edad, seguido de un 26,6% que está entre los 31 a 35 años, por lo que se trata de una población joven pero que cuenta ya con cierta experiencia en el campo docente.

Por otra parte existe un 6,6% de profesores con menos de 25 años, un 20% que está entre los 26 a 30 años y un 6,6% con más de 40 años.

Finalmente el grado académico alcanzado por la población docente se estableció, a partir de la información recogida en la tabla 3:

Tabla 3

Nivel académico y titulación del personal docente

Nivel académico	Mención en	F	%
Pregrado	Químico – Biológicas	2	13,3
	Físico – Matemáticas	3	20
	Ciencias Sociales	3	20
	Lengua y Literatura	5	33,3
	Cultura Física	2	13,3
	Otras (cuáles)	0	0
Postgrado		0	0
Total		15	100

Fuente: Encuesta al personal docente

Elaboración: La autora

Los resultados obtenidos a partir de los docentes demuestran que el mayor porcentaje de investigados posee título de pregrado con mención en físico – matemáticas y ciencias sociales, alcanzando el 20% en cada caso. Le sigue el 33,3% de docentes que posee el mismo nivel académico pero con mención en lengua y literatura. Finalmente los docentes con títulos en químico–biológicas y cultura física representan al 13,3% respectivamente.

Estos datos dan cuenta de que toda la población docente posee título específico y habilitante para el nivel de estudios en el que labora, con menciones que corresponden a cada una de las áreas tradicionales que el currículo contempla. Ninguno de los docentes posee título de postgrado, aunque se conoció que existen maestros que están cursando estudios en este nivel.

Por otra parte el grupo de estudiantes que participó en el presente estudio, pertenece al tercer año de bachillerato paralelo “C” de la especialidad de Ciencias Generales, por lo tanto su edad varía entre los 16 a 18 años.

3.2. Instrumentos de investigación

El proceso investigativo realizado estuvo orientado por objetivos bien trazados que sirvieron de guía para el desarrollo de cada una de las etapas cumplidas. El objetivo general al que se hace referencia es el siguiente:

- 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.

Y como objetivos específicos se propuso:

- 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.
- 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.

A partir de los objetivos detallados, la investigación de campo realizada permitió recopilar información confiable, válida y pertinente de la población investigada, proceso en el que se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- a. Encuesta a gestores educativos, instrumento que facilitó el conocimiento de los datos generales que identifican al centro educativo, las características organizacionales y de gestión, el clima institucional, funciones de las áreas y departamentos institucionales y los rasgos predominantes del liderazgo institucional.

- b. Encuesta al personal docente, que permitió identificar las problemáticas más relevantes relacionadas con la gestión y liderazgo en valores a través de la aplicación del Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.)-
- c. Encuesta a padres/madres de familia y/o representantes, instrumento que recopiló información relacionada con la aplicación del proyecto educativo institucional (PEI), las características y funciones de los directivos, docentes, profesores guías, orientador vocacional, secretaria, estudiantes y padres de familia.
- d. Encuesta a estudiantes para recabar las opiniones de este sector acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo y sus percepciones sobre el clima institucional.
- e. Entrevista directivos, instrumento que incluyó siete preguntas de tipo abierto que al ser contestadas por los investigados proporcionaron aportes para la discusión de resultados y el planteamiento de la propuesta de mejoramiento e innovación institucional.

Vale la pena señalar que todos los instrumentos que se emplearon en el presente estudio están ubicados en el capítulo correspondiente a los anexos.

3.3. Método y procedimiento

Por sus características la investigación cumplida es de tipo descriptivo, es decir que se realizó una caracterización de la realidad investigada a partir de la integración de los enfoques cualitativo y cuantitativo, con los que fue posible comprender el objeto de estudio.

En estricta correspondencia con el diseño metodológico planteado se realizó la selección de los métodos que se emplearon a lo largo del proceso investigativo, entre los que destacan los siguientes:

El *método observacional* que por su carácter descriptivo hizo posible una caracterización detallada de la población y escenarios donde se realizó la investigación.

El *método descriptivo*, que permitió relatar con fidelidad las condiciones en que se produjeron los hechos observados, es decir los aspectos relacionados con la organización institucional y gestión del liderazgo en valores.

El *método estadístico*, para la organización de la información empírica obtenida con la aplicación de los instrumentos de investigación aplicados al equipo directivo, docentes, padres de familia y estudiantes. Con la información proporcionada se elaboró tablas estadísticas que facilitaron el análisis de datos recopilados.

Por otra parte, la interpretación bibliográfica se realizó con el *método hermenéutico*, que facilitó la valoración del aporte teórico – conceptual recopilado en la lectura de libros de consulta, revistas y medios electrónicos relacionados con el tema de la gestión y liderazgo en valores, con la finalidad de construir el marco teórico, pero respetando siempre los principios de honestidad académica.

La aplicación de los métodos arriba mencionados viabilizó el correcto desarrollo del proceso investigativo que se revistió de coherencia en cada una de las fases cumplidas, mismas que se iniciaron con la lectura detallada del instructivo para la elaboración de la tesis como auxiliar fundamental de la investigación.

Luego de ello se realizó la construcción del marco teórico, proceso que se apoyó en la revisión de fuentes bibliográficas, documentales y recursos electrónicos de calidad, puesto que este apartado constituye el fundamento científico de la investigación desarrollada.

Otra parte importante de esta investigación fue la construcción del diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa que posee el centro escolar investigado (manual de la organización, código de Ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno), cuyo análisis permitió configurar

unavisión clara de las actividades y acciones que el centro educativo planifica y desarrolla para promover la gestión y el liderazgo educacional.

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

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

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

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

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La gestión: Concepto

A lo largo de los años, la literatura científica dentro del campo de la educación se ha caracterizado por una preocupación constante por lograr la calidad y para ello se han concebido diferentes enfoques y conceptualizaciones que confluyen en un punto sustancial representado por el hecho de que la educación es una acción típicamente humana (Gento, S.; 1998)

Es por ello que la actividad educativa se construye como un sistema en el que se asumen distintas fórmulas de organización que regulan la agrupación del colectivo humano y el funcionamiento de la institución.

Si la educación es una actividad humana, entonces la gestión nos sugiere inmediatamente “actuación” (Antúñez, S.; 1994), lo que otorga a este término una dimensión dinámica que aborda varios ámbitos y conceptos.

Partiendo de esta premisa, se entiende por gestión al “conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto” (Borjas, B.; 2004). Este concepto confiere a la gestión educativa un sentido amplio que parte desde las instancias de planificación, pasando por las de ejecución, control y evaluación.

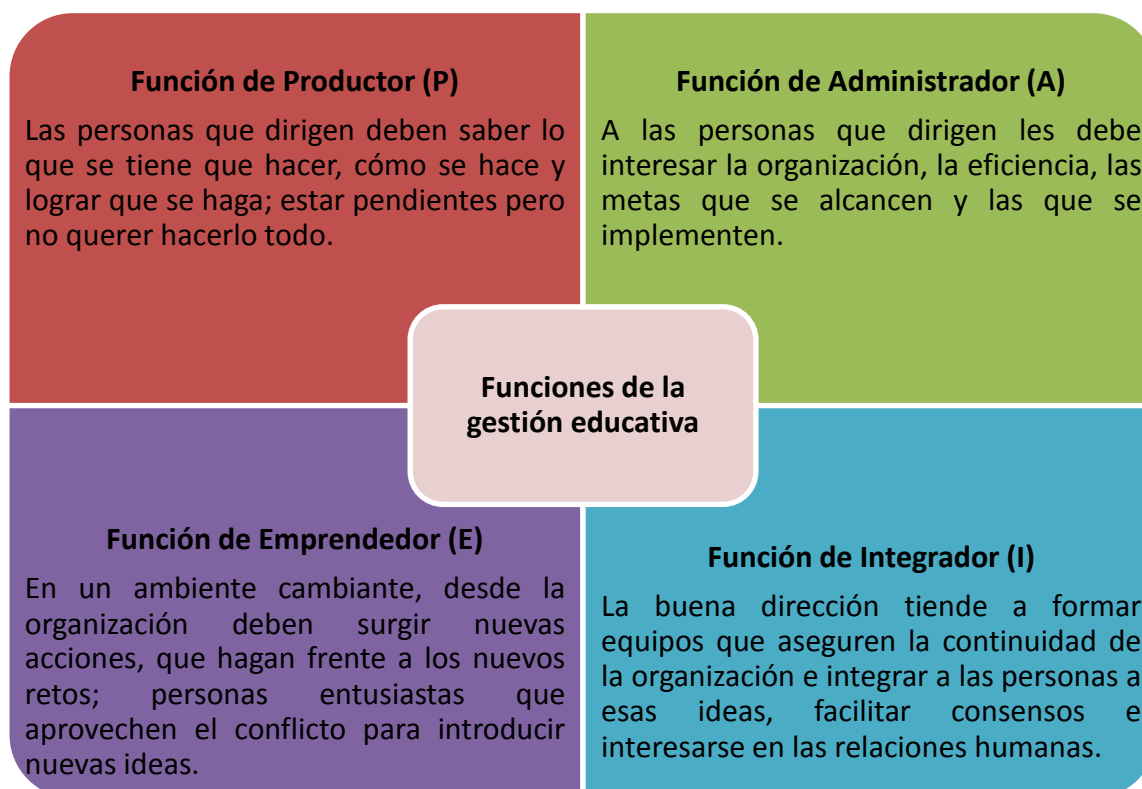
En coherencia con este planteamiento, resulta pertinente afirmar que a través de la gestión educativa se logra las condiciones ideales para que las innovaciones propuestas caigan en tierra fértil y se extiendan hacia toda la comunidad educativa; hecho que otorga a la gestión un papel preponderante en los procesos de cambio, pues a ella le corresponde proporcionar sustentabilidad a las iniciativas innovadoras (Borjas, B.:2004).

Pero para hacer esto posible resulta trascendental la selección de los medios que permitan alcanzar los objetivos propuestos, así como también saber gestionarlos para promover el cambio. Sin embargo, es común que en nuestro sistema educativo se piense que la gestión de una institución educativa es un asunto que compete sólo

a sus directivos, sin considerar que la educación es un asunto de todos y que la gestión no solo se da en las esferas directivas, sino que también tiene lugar dentro del aula cuando los docentes enseñan, planifican actividades y las evalúan.

Lo anterior no resta responsabilidad a los directivos institucionales, puesto que una buena gestión depende de la gestión directiva, debido a que solamente esta instancia garantiza que las propuestas se lleven a cabo. Es por ello que a la cabeza del centro educativo debe existir una persona o grupo de personas que no solamente sepan coordinar el trabajo de todos, sino que además sean capaces de mejorar su rendimiento.

Sobre este planteamiento, Borjas, B. (2004) describe las funciones que todo buen gestor debe cumplir, a las que denomina: función de productor, función de administrador, función de emprendedor y función de integrador. En el siguiente esquema se sintetiza la descripción de cada una de ellas:



Elaboración de la autora a partir de Borjas, Beatriz (2004) La gestión educativa al servicio de la innovación. Colección procesos educativos No. 21. Disponible en <http://www.cfipj-feyalegria.org/Proceso21.pdf>. (Consultado el 14 de enero de 2011).

Si bien todas las funciones son necesarias para una buena gestión educativa, lo más importante es alcanzar el equilibrio entre todas ellas, lo que lleva a plantear que es muy difícil que una sola persona las cumpla y supone a su vez la necesidad de constituir un equipo directivo en el que sus miembros se complementen, acepten el conflicto de opiniones y lo aprovechen para mejorar la gerencia y promover el cambio.

De ahí que “la gestión escolar tiene que ver con diseñar situaciones que permitan que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos” (Blejmar, B.; 2005). Siguiendo esta línea es fácil comprender que la gestión educativa se relaciona íntimamente con la toma de decisiones, la interacción entre el equipo directivo, la participación, la distribución del tiempo y los espacios, etc.

Esta es la razón por la cual una buena gestión escolar requiere del compromiso de todos los actores educativos, pero también su motivación para mejorar y dirigirse hacia un objetivo común, pues de lo contrario como afirma Blejmar, B. (2005) “la gestión sin sentido, política, ni estrategia se transforma en pura agitación”.

En consecuencia y siguiendo al mismo autor es fácil comprender que “la gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera, sobre la base de propósitos ex, ante y ex post. La gestión se confronta con resultados, no con objetivos” (Blejmar, B.; 2005)

Si bien como afirma el autor la gestión se sitúa en el plano de lo real y el logro de resultados, esto no significa que se los resultados se obtengan de cualquier modo. Por el contrario, los resultados logrados deben privilegiar el bien común, respetar la transparencia y necesidades de los demás. Es decir que la gestión educativa de calidad se opone a la perpetuación de liderazgos institucionales autoritarios que no permiten la participación democrática.

Es por ello que Borjas, B. (2004) manifiesta que una gestión educativa que promueve el mejoramiento del centro escolar reúne las siguientes características:

- **Autonomía:** Se refiere a la capacidad que tienen los miembros de la comunidad educativa para reflexionar sobre los problemas que los aquejan y para poner en práctica propuestas de acción.
- **Participación:** Los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestación del proyecto educativo como en su ejecución, participación que produce como resultado un sentido de pertenencia al centro educativo y permite a los miembros de la comunidad mantenerse alertas ante cualquier hecho que perturbe el desenvolvimiento normal de las labores educativas.
- **Formación:** Es necesario crear permanentes espacios de reflexión y evaluación de la práctica educativa y abordarlos a través de procesos de investigación que deben ser socializados para crear una comunidad de aprendizaje para todos los actores educativos, lo que se logra al tomar conciencia de los errores, debilidades y fallas, pero también actuando para corregirlos y resolverlos de manera creativa.

Estos planteamientos demuestran que a través de una gestión educativa bien llevada es posible crear nuevas condiciones, construir un escenario más favorable y proveer a todos los actores educativos capacidades e instrumentos para mejorar su labor.

Sin embargo para edificar esta nueva realidad no existe un camino único, sino más bien una construcción diaria de la gestión educativa, siempre y cuando se recoja las metas la comunidad educativa y se haga uso de mucha creatividad a fin promover una cultura estructurada en valores que sostengan la vida, la equidad, la solidaridad, el diálogo y la palabra como mediadores de la interacción entre todos los actores educativos.

4.1.1. Importancia de la gestión en los centros educativos

Los procesos de globalización y cambio permanente han configurado una serie de transformaciones sociales, culturales y económicas que traen consigo nuevos escenarios de planificación y gestión, cada vez más complejos.

En este panorama la educación debe comprenderse como un bien básico que pertenece a toda la humanidad y por ende se convierte en el mecanismo más idóneo para alcanzar los ideales de equidad y libertad.

Hacer realidad estos ideales es una tarea que no se deriva de políticas educativas uniformadoras que se emanan desde el Estado, sino que más bien depende de la acción coordinada de las estructuras educativas que acoge en su seno.

Para Gairín, J. (2005) practicar la autonomía institucional como proceso es necesaria para que los usuarios y la comunidad se impliquen en la mejora educativa y en el mejor servicio que los ciudadanos se merecen.

Frente a esta creciente autonomía se erigen las funciones de la gestión educativa que de esta manera constituye la oportunidad de articular todos los procesos institucionales encaminados al desarrollo de las actividades educativas.

Lo anterior se hace posible por cuanto a través de una gestión educativa bien llevada se promueve el trabajo en conjunto que rompe el criterio tradicional de centralización educativa y termina con un sistema rígido que en repetidas ocasiones ha demostrado su ineficiencia.

Con este criterio concuerda también Gento, S. (1998) para quien cada vez resulta más evidente que las verdaderas reformas educativas que tienden hacia su optimización deben ser ejecutadas por los profesionales que trabajan en los centros educativos, instituciones que deben asumir como propio el reto de mejorar.

En consecuencia las acciones asumidas dentro de la actividad gestora marcan el destino de las instituciones educativas conjugando funciones pedagógicas, administrativas y culturales.

De ahí la importancia de la gestión educativa, esencial en la predicción de resultados de calidad en el producto, en esencia en la educación de forma intencional e integradora a través de alternativas teórico – operativas que desemboquen en un nuevo paradigma de calidad total.

4.1.2. Tipos de gestión

Las tareas de gestión escolar constituyen una ocasión excepcional que ponen a prueba la capacidad de organización de la comunidad educativa.

Sin embargo, para que un centro escolar funcione adecuadamente es preciso que alguien lo coordine, término que como manifiesta Gago, F. (2006) no equivale a controlar, ni evaluar, sino velar para que no se produzcan disfunciones en la realización de las tareas, unificar esfuerzos y reorientar los objetivos cuando se desvían de la meta institucional.

Cabe señalar además que toda institución educativa es una organización compleja, en donde las decisiones que se asuman desde la esfera directiva, sin duda alguna repercutirán en todos los ámbitos del centro escolar.

Por ello, la verdadera gestión educativa supone un proceso que comprende la existencia total de organización y atiende por lo mismo a principios que están dispuestos en función de variables como: adquisición, distribución, control e inversión de recursos; planificación, priorización de necesidades y evaluación de procesos.

Si se considera además que la organización y gestión de centros escolares, al ser una tarea coordinada por el directivo institucional y su equipo, suele asociarse a una forma de ejercicio del poder, entonces resulta comprensible que la gestión responda al estilo de dirección, la forma de ejercer la coordinación y el perfil del director (Gago, F.; 2006)

Al respecto García, N. (2002) manifiesta que un estilo de dirección debe ser comprendido como “una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección”, en tal sentido se comprende que el estilo de dirección se relaciona directamente con el quehacer y el comportamiento de todas las personas dentro del centro educativo.

Sin embargo, y siguiendo a la misma autora, es necesario destacar que todos los enfoques utilizados dentro de la gestión educacional y que son representados por los diferentes estilos de dirección, obedecen a las necesidades de la época y están en concordancia con las características de la sociedad, por lo tanto no son casuales sino que obedecen a las circunstancias del momento.

Desde estos planteamientos García N., (2002) enfoca algunos tipos básicos de dirección / gestión educativa:

En el primer grupo se encuentran dos estilos contrapuestos: el autoritario – coercitivo y el democrático – participativo, los cuales a decir de la autora sustentan representan una dicotomía que se observa en la forma de mantener el control, tanto en el sentido organizativo, como en el educacional.

Por otra parte, la autora reconoce también que para el director es esencial atender las necesidades de solidaridad, cooperación e integración de trabajo entre el personal, lo que configura a su vez ámbitos de acción que determinan los siguientes estilos:

- a. Orientado hacia el trabajo, con interés en la tarea, la producción y el rendimiento.
- b. Orientado hacia el individuo, con interés en las personas, las relaciones, la parte humana de los miembros del centro educativo.

Al igual que los estilos anteriores, entre la dirección orientada al trabajo y la dirección orientada hacia el individuo existe una considerable diferencia; sin embargo no se puede privilegiar una en oposición de la otra.

Por el contrario, la clave se halla en la profundización que cada directivo hace en cada uno de los estilos citados, pero siempre teniendo en consideración que las modernas tendencias de la organización institucional abogan por el logro de una mayor horizontalidad en las estructuras jerárquicas.

Es aquí donde radica la acción del gestor educativo, misma que ejerce en ámbitos siempre cambiantes y complejos, lo que exige de él/ella una serie de condiciones,

capacidades y competencias que trascienden a la simple administración educativa (Buele, M.; 2010) y confluyen en una nueva figura, la del líder educacional.

Esta nueva concepción de la dirección educativa basada en la gestión exige de quienes ostentan este cargo un incremento en su grado de formación y profesionalidad, pues al constituirse en la cabeza visible de un centro escolar ha de tener suficiente autoridad para conducir a todos sus integrantes hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

4.2. Liderazgo educacional: Conceptos

Para Gento, S. (1998) “el líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes conviven”.

Por su parte, Chiavenato, I. (2002) define al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Así concebido, el papel del líder se entiende como el del servidor de sus seguidores, pues asume la misión fundamental de ayudarlos a superar los obstáculos y disponerse para que sus acciones se enrumben hacia la consecución de los objetivos propios y compartidos del grupo.

Dentro de una institución educativa, las funciones de liderazgo pueden ser ejercidas desde diversas posiciones y órganos de intervención, sin embargo, en nuestro medio es común atribuir el liderazgo al equipo directivo que de esta manera se constituye en el núcleo dominante de la escuela y ocupa una función estratégica en relación a todas las funciones que ocurren dentro del ámbito institucional.

Al hablar de funciones del líder educacional, Gento, S. (1998) manifiesta que se agrupan en torno a las siguientes áreas de gestión:

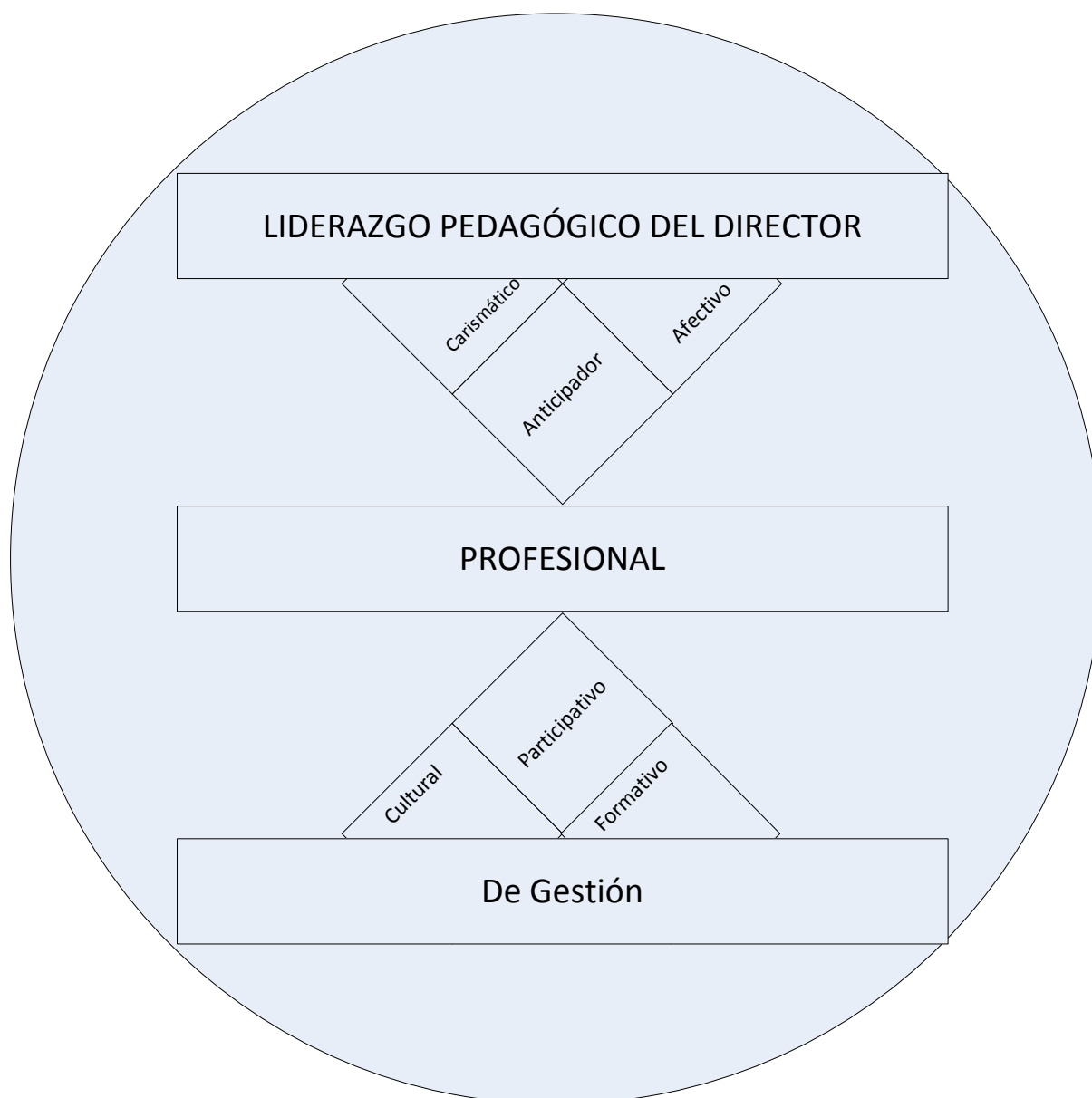
- *Producción de resultados:* aprovechamiento de los recursos del centro para el logro del mejor producto educativo, a través de procesos adecuados de carácter didáctico – educativo.
- *Gestión económica:* mediante la previsión, distribución y justificación económica.
- *Organización de recursos humanos:* a través de la intervención en la organización, gestión y motivación de los profesionales que trabajan en el centro, especialmente los docentes.
- *Investigación y desarrollo:* aglutinando y promoviendo las inquietudes innovadoras del centro, y facilitando, en lo posible, las ayudas externas.
- *Tratamiento administrativo:* tomando parte activa en la gestión burocrática interna del centro, e interviniendo en las relaciones de la institución con otras instancias externas, como la administración educativa, autonómica o local, u otros sectores.

Dicho de otro modo, el liderazgo educacional como actuación propia del líder es un intento por descubrir las relaciones que se dan entre los miembros que componen la institución.

Si como se planteó anteriormente el funcionamiento de las instituciones educativas exige que al frente de ellas se sitúe una persona (el director), sería de suponer que esta persona es quien ejerce el liderazgo; sin embargo, esto no siempre suele suceder y así los directores cumplen funciones directivas pero no de liderazgo.

Lo anterior no significa que una persona no pueda aprender a liderar, si bien en otros estas capacidades son innatas, pero para que esto suceda es preciso que se reúnan requisitos mínimos que en palabras de Gento, S. (1998) caracterizan su acción en las dimensiones: carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión.

En el siguiente esquema se ilustra las dimensiones citadas por el autor y más adelante se realiza una breve explicación de cada una de ellas:



Elaborado a partir de Gento, Samuel (1998) Gestión y supervisión de centros educativos. EUNED. Madrid – España.

Para constituirse en un líder carismático, el director institucional ha de ser una persona cuyo atractivo personal – profesional determine que otras personas se sientan a gusto a su lado y que potencie la aproximación confiada de todas las personas próximas a su entorno.

Por otra parte, el liderazgo afectivo se manifiesta en las relaciones con todas las personas de la institución educativa y otras ajenas a la misma. En ella el director debe hacer uso de una especial delicadeza, trato considerado y aprecio, reforzando

la dignidad de las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación. Actos que dentro de una relación interpersonal se traducirán en comportamientos recíprocos.

El ejercicio del liderazgo anticipador se verifica en la responsabilidad de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa u orientación básica de la institución, que tiene un fuerte contenido social y pedagógico, a fin de que sea compartida por los miembros de la comunidad educativa (profesores, personal no docente, estudiantes y padres), así como también en el entorno próximo.

En cuanto al liderazgo participativo, la misión del líder es la de promover el surgimiento del potencial de los miembros del grupo en torno a su participación activa en el proyecto global del centro y la toma de decisiones en las distintas fases.

El liderazgo cultural se comprende desde la formación continua de sus colaboradores enmarcados en los contextos más amplios del desarrollo curricular y la propuesta organizativa, pero dirigido de manera fundamental a la mejora de la educación, la resolución con éxito de las situaciones propias del centro educativo y la promoción de la cultura escolar.

Finalmente, el liderazgo en gestión se identifica con las labores de administración pero relacionadas con el componente educativo para promover el logro de la misión y visión institucional, aspectos prioritarios en el logro de una verdadera institución de calidad.

En conclusión el líder educacional es esencialmente un maestro que en el ideal educativo debe conocer y dominar las funciones de gestión, demostrando dominio de su competencia profesional y su capacidad de dirigir a otros líderes.

Solamente así se puede entender el que un líder educativo arrastre tras de sí a sus colaboradores para configurar una institución que represente mucho más que la suma de sus partes y que oriente su accionar desde una actitud empática para lograr armonía, acercamiento y un desarrollo individual y comunitario de calidad.

4.2.1. Requisitos, conocimientos y habilidades del líder educacional.

La importancia del liderazgo educativo y en especial del líder es un aspecto que ha quedado debidamente sustentado y que en esencia se puede sintetizar en la necesidad de utilizar conceptos de dirección actualizados que enlacen el contexto y la definición de las áreas de trabajo, así como también la transformación de los procesos de descentralización educativa y autonomía institucional (Gairín, J.; 1996).

Estos planteamientos conllevan a un nuevo perfil del rol directivo y la necesidad de que los líderes educacionales sean capaces de transmitir e implicar una visión del centro educativo a través de políticas, planes y procedimientos coherentes con esta nueva perspectiva.

Para Pascual y otros (1983), citado por Gairín, J. (1996), este tipo de liderazgo toma el nombre de transformacional que presenta las siguientes ventajas:

- Los profesores perciben a los directores que ejercen un liderazgo transformacional con más eficacia que a los que llevan un estilo de liderazgo transaccional o de no liderazgo.
- Los directores que ejercen un liderazgo transformacional obtienen en mayor grado que los que realizan un liderazgo transaccional o un estilo de dejar hacer, un mayor esfuerzo extra de su profesorado.
- Los directores que lideran transformacionalmente consiguen una mayor satisfacción con su dirección que los líderes transaccionales o los directores que ejercen un estilo de no liderazgo, y,
- Los directores con un liderazgo transformacional consiguen una mayor satisfacción con su dirección que los líderes transaccionales y que los que poseen un estilo de dejar hacer.

Desde esta perspectiva, el mismo autor cita a la revisión realizada por Beare, Caldwell y Millikan (1992) sobre los estudios de la dirección, los mismos que

permiten identificar un conjunto de rasgos persistentes en los directivos de las escuelas eficaces:

- a. Tienen una visión clara de lo que pueden llegar a ser sus escuelas y son capaces de conceptualizar esa visión y de animar a todo el personal para que contribuya a hacerla realidad desde una actitud de ejemplo y compromiso.
- b. Tienen elevadas expectativas respecto a la importancia de la instrucción y respecto a las posibilidades de rendimiento tanto de alumnos como de profesores.
- c. Observan con alguna frecuencia el trabajo de los profesores en el aula e interaccionan con ellos de un modo constructivo con la intención de mejorar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje y sus resultados.
- d. Se preocupan por conseguir un uso eficaz del tiempo real de aprendizaje y ponen los medios necesarios para reducir al mínimo sus interrupciones y para crear un clima escolar ordenado y seguro.
- e. Utilizan en forma creativa los recursos materiales y humanos.
- f. Se preocupan por los resultados académicos de los alumnos a nivel tanto individual como colectivo (grupo, curso y centro) efectuando un seguimiento y una evaluación de la información disponible que es utilizada como elemento de guía en la planificación docente.

En consonancia con los planteamientos de este estudio se puede decir que un líder es un promotor de la cultura organizacional basada en la potenciación de la colaboración, la comunicación, el compromiso institucional y el ejercicio de acciones concretas.

Sin embargo, el liderazgo no debe tener u obedecer a una perspectiva individual, sino organizacional, es decir con una actitud compartida y contextualizada, pues de

lo contrario se estaría menospreciando el papel de los docentes, estudiantes y padres de familia.

En síntesis se podría establecer los siguientes requisitos, conocimientos y habilidades de un verdadero líder educacional:

<p><i>Requisitos del líder</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saber enmarcar los objetivos del colectivo. • Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio. • Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares. • Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones. • Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro. • Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual. • Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción. • Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. • El líder resume y trasmite historia.
<p><i>Conocimientos del líder</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las personas. • Conocimientos de la práctica docente. • Conocimientos de las teorías educativas y de dirección. • Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.
<p><i>Habilidades del líder</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran. • Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado. • Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. • Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. • Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Elaboración de la autora a partir de:

<http://gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/lidernosuper.htm> Consultado el 12-12-2010.

Como se verá el punto central de esta nueva concepción del liderazgo es la gestión de calidad, orientada hacia aspectos como las condiciones físicas de la institución

educativa, las relaciones interpersonales, la planificación y el cumplimiento de la labor docente para favorecer el desarrollo cognitivo de los educandos.

4.2.2. Tipos de liderazgo

En cuanto a los tipos de liderazgo, el autor Gago, F. (2006) realiza una amplia recopilación respaldada en las investigaciones realizadas desde el enfoque de la gestión y que según el autor se apoyan en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) que determinaron tres estilos diferentes de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez – faire*, el cual se relaciona con la influencia del líder y sus seguidores en la toma de decisiones del grupo, tal como describe la siguiente tabla:

Estilos de liderazgo de Lewin, Lippit y White (1939)

<i>Autoritario</i>	<i>Democrático</i>	<i>Laissez – faire</i>
Asume todas las responsabilidades y considera que los subalternos deben obedecer, en consecuencia ejerce un control riguroso de las acciones que éstos realizan.	Considera que sus dirigidos poseen capacidades insospechadas con las que pueden asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Toma las decisiones finales pero permite la libre expresión, tiene muy claros los objetivos por alcanzar y corrige el rumbo de ser necesario.	Deja a sus subordinados que realicen las tareas como mejor les parezca. Ofrecen muy pocas directrices para el trabajo. Su lema es “dejar hacer, dejar pasar”. No se responsabiliza por los resultados o acciones de sus subalternos, no se mete con nadie para que nadie se meta con él.

Elaboración de la autora a partir de Correa, Carlos (2009). Liderazgo, valores y educación. Guía didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja.

En la literatura más reciente, Gago, F. (2006) cita los estudios realizados por Leithwood, Begley y Cousins, (1990) quienes por su parte definen cinco tipos de liderazgo: el líder técnico, el humano, el educativo o práctico clínico, el simbólico y el cultural; los que se basan en la determinación fuerzas del mismo carácter en las funciones desempeñadas y que se recogen en la tabla a continuación:

Estilos de liderazgo de Leithwood, Begley y Cousins (1990)

<p style="text-align: center;"><i>El líder técnico (el gestor)</i></p> <p>Unido a conceptos como planificación y distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas: responsable de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, asegurando la máxima eficacia.</p>	<p style="text-align: center;"><i>El líder humano (relaciones públicas)</i></p> <p>Acentúa las relaciones humanas, la competencia interpersonal y las técnicas de motivación instrumental: se centra en apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Busca instaurar y mantener una moral escolar, utilizando el proceso para la toma de decisiones participativa.</p>
<p style="text-align: center;"><i>El líder educativo (médico clínico)</i></p> <p>Practica actuaciones y conocimientos profesionales relativos al desarrollo de programas educativos, supervisión clínica y eficacia docente: diagnostica problemas educativos; orienta a los profesores; promueve la supervisión, evaluación y perfeccionamiento del personal, y se preocupa del desarrollo del currículo.</p>	<p style="text-align: center;"><i>El líder simbólico (cacique)</i></p> <p>Adopta el papel de jefe: hace hincapié en la selección de metas y pautas de conducta e indica a los demás lo realmente importante. Mantiene una presencia visible: visita las aulas, sostiene contacto permanente con los alumnos, recorre el centro. Prima los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y acontecimientos importantes y transmite una imagen unificada del centro, que comunica adecuadamente a través de obras y acciones. Rasgo distintivo clave es su visión: capacidad de concebir y comunicar la imagen de una situación deseable de funcionamiento que provoque compromiso en quienes trabajan en la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><i>El líder cultural (sumo sacerdote)</i></p> <p>Define refuerza y articula las raíces, creencias y valores que proporcionan a cada centro su identidad singular. Instauro un estilo organizativo peculiar que define al centro como entidad diferenciada con cultura propia. Actividades características: articular misión para el centro, introducir a los nuevos miembros en la cultura escolar; contar las historias y mantener los mitos, tradiciones y creencias que constituyen la base simbólica de la institución. Es el encargado de explicar cómo funciona el centro; de perseverar, desarrollar y manifestar su sistema de símbolos, y de respaldar a quienes reflejen esa cultura. El corolario global de este tipo de liderazgo radica en el desarrollo del sentido de apropiación y pertenencia de alumnos profesores, padres y demás miembros de la comunidad educativa a la dinámica del centro.</p>	

Elaboración de la autora a partir de Gago, Francisco (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.

De los estilos planteados los mismos autores definen a su vez cuatro modelos de práctica directiva y establecen su contribución a la mejora de los centros escolares, así:

- **Estilo A:** otorga gran importancia a las relaciones interpersonales; instauración de un clima de colaboración en el centro y búsqueda de una relación eficaz y de cooperación con diversos grupos de la comunidad y la administración.
- **Estilo B:** preocupado por el rendimiento del alumnado y el incremento de la calidad de vida en el centro. Para ello emplea diversos medios que incluyen conductas propias de otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).
- **Estilo C:** centrado en los programas y su eficacia para mejorar la competencia docente y desarrollar procedimientos para poner en práctica tareas que posibiliten el éxito de los programas.
- **Estilo D:** la atención se dirige a la esfera administrativa (cuestiones de organización y mantenimiento diario del centro); presupuestos, horarios, personal administrativo, demandas de información de los demás, etc. Estos directivos parecen disponer de poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y sólo se implican respondiendo a demandas concretas o en periodos de crisis.

Según los autores, el estilo que más aporta es el centrado en el alumnado (B), seguido de la intervención sobre los programas (C) y el basado en las relaciones y el clima (A). En último lugar se ubica el estilo administrativo (D) pues se centra menos en el aprendizaje y más en la gestión.

Finalmente, es importante referirse a la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1982), según la cual no hay ningún tipo de liderazgo cuyo resultado dependa de quien lo ejercita, sino más bien de los momentos condicionados por el ambiente organizativo a los que se aplica distintos modos de relación y liderazgo, según la madurez del grupo.

Por lo tanto el enfoque de los autores se centra en determinar la competencia profesional del líder, adquirida mediante instrucción, entrenamiento y experiencia; las competencias psicológicas, es decir la seguridad en sí mismo, autonomía y motivación en el trabajo; la conducta para señalar o especificar las tareas y las conductas de relación entre y con el grupo.

Con estos planteamientos se determinan los siguientes tipos de liderazgo:

Tipos generales de conducta de liderazgo en la Teoría Situacional (1982)

Estilo 1 Decir (telling) Alta tarea, baja relación	Consiste en impartir órdenes específicas, estructurar el grupo y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas de quienes muestran poca competencia y mucho interés.
Estilo 2 Vender (selling) Alta tarea, alta relación	Además de mandar y controlar el cumplimiento de las tareas, explica sus decisiones, pide sugerencias y opiniones y fomenta los progresos del grupo que muestra algunas competencias y poco interés.
Estilo 3 Participar (participating) Baja tarea, alta relación	El líder facilita y apoya los esfuerzos del grupo para cumplir las tareas y comparte la responsabilidad en la toma de decisiones con quienes demuestran mucha competencia y variable interés.
Estilo 4 Delegar (delegating) Baja tarea, baja relación	Pone la toma de decisiones y la resolución de problemas en manos de los subordinados que demuestran mucha competencia y gran interés.

Tomado de Gago, Francisco (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.

El aporte de esta teoría se verifica en la capacidad de diagnosticar cuidadosamente los niveles de madurez del personal para luego seleccionar la conducta correspondiente de liderazgo, lo que constituye una cualidad importante para el líder escolar.

Antes de concluir este apartado es necesario señalar que en las instituciones educativas se dan todos los tipos planteados, en diversos grados y momentos. Lo ideal es el equilibrio para que el líder pueda desarrollar una gestión y organización

adecuadas, sin caer en la peligrosa tendencia de centrar la figura del líder en una sola persona.

4.2.3. Diferencias entre directivo y líder

En estricta relación con los planteamientos ya realizados resulta interesante rescatar las apreciaciones de Robertson y Webber (2002), citados por Gago, F. (2006) que apuntan en el sentido de distinguir los roles tradicionales del director y del líder educacional, y al mismo tiempo proyectarlos hacia las necesidades del futuro.

Desde esta perspectiva se establecen las siguientes diferencias:

<i>Los líderes de...</i>	<i>Descripción</i>
<i>Ayer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres pertenecientes al grupo social dominante. • Modelo de dirección industrial • Aplicación de la teoría de la gestión científica y administrativa centrada en la eficacia, la división del trabajo y la estandarización. • Toma de decisiones muy politizada. • Dejan poco espacio para el liderazgo de los profesores. • La implicación de los padres, alumnos y voces de la comunidad no existe.
<i>Hoy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigen la transición educativa hacia un marco más globalizado. • Representan una evolución del liderazgo educativo. • Tienen a su cargo la puesta en marcha de nuevos currículos y políticas educativas. • Deben convencer a sus colegas y la comunidad de los peligros de seguir implementando los modelos ineficaces del pasado. • Perfil académico diverso. • Ofrece oportunidades de participación a todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones. • Deben asumir el reto de integrar a toda la comunidad educativa.

Los líderes de...	Descripción
Mañana	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres capaces de equilibrar las necesidades de estabilidad y planificación en comunidades de aprendizaje con perspectivas globales de futuro. • Valoran a los miembros de la institución por el conocimiento, pero también por la creación y crítica del mismo. • Respetan los puntos de vista de quienes están en desacuerdo. • Forman alianzas nuevas e inusuales. • Pasan de proyectos de pequeña innovación a proyectos de gran escala. • Aplican la teoría a la práctica educativa • Constituyen grupos de decisión apropiados en colaboración con profesionales y miembros del sector público. • Aplican sus ideas políticas y sociales a los contextos educativos. • Desarrollan y mantienen un entorno de trabajo positivo, afable e inclusivo que facilita el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad. • Sacan partido de las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por las NTICs.

Elaboración de la autora a partir de Gago, Francisco (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.

Los aspectos ya señalados configuran nuevos escenarios para el ejercicio del liderazgo educacional y a su vez funciones nuevas que trascienden a las del director que se preocupa por mantener a la institución en funcionamiento.

Si bien algunos podrían pretender que lo dicho es un mero ideal, existen directores que desean modificar su papel de liderazgo tradicional y se empeñan en alcanzar estos nuevos objetivos, estas actitudes son las que reivindicarán al antiguo director que muchas veces cumple funciones sin mérito trascendente.

4.3. Los valores y la educación

Como ya se ha planteado, toda institución educativa es un sistema organizado que busca satisfacer las necesidades de la sociedad y por ello sus actuaciones se definen en base a una cultura institucional característica, a la que Fernández, M. (2005) define como “el conjunto de creencias, valores, normas y formas de ver el mundo y de actuar en él, que identifican a cada uno de sus miembros”.

La importancia de la cultura institucional radica en que muchas veces marca el comportamiento de las personas que laboran en la organización y como tal le otorga una imagen que es percibida por el resto de la comunidad o sociedad en que se inserta.

La construcción de la cultura institucional requiere que se preste atención a los aspectos informales y simbólicos de la vida escolar, puesto que se deriva directamente de la necesidad de todas las personas de saber lo que es importante y tiene valor.

Visto desde el ámbito de la gestión y el liderazgo de los centros escolares, los directores ejercen una influencia directa en el diseño, desarrollo, realización e interacción de los valores escolares, pues con sus acciones despiertan el interés hacia los ideales que se mantienen y los objetivos que se desean alcanzar.

Al respecto Gago, F. (2006) señala que “la escuela necesita establecer una serie de valores nucleares compartidos por la comunidad educativa: valores que centren su cometido y ofrezcan unas directrices de actuación y decisión a sus miembros; que emanen de la experiencia y de aproximaciones históricas concretas de cada centro”.

Es por ello que los líderes educacionales son vistos como integrantes de un sistema más coherente cuando se identifican con los principios básicos que los impulsan y señalan un objetivo, por lo tanto, profesores y directores deben ser conscientes de sus propios valores y los esenciales que requieren en los alumnos, pues su papel es el de un guía ético que encarna valores aun sin proponérselo.

Lamentablemente muchas veces los valores se ignoran y solo salen a la luz cuando se explora dentro de la documentación educativa, más no en la expresión de las relaciones interpersonales que suceden dentro del centro educativo.

A ello se debe que muchas veces la solución de conflictos depende más de los valores personales que de los institucionales, lo que dificulta el establecimiento de un sistema normativo que apoye a las reglas y oriente la acción del personal.

Al respecto, la autora Martín – Moreno, Q. (2006) sostiene que las escuelas eficaces tienen un alto grado de organización en cuanto a la cultura escolar, caracterizada por:

- a. Valores compartidos y consenso sobre las estrategias (un ethos coherente).
- b. Liderazgo instituido en una persona que encarna los valores esenciales de la organización.
- c. Fuertes convicciones que constituyen creencias compartidas reflejadas en las prácticas sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- d. Ejemplificación de conductas por parte de miembros que son considerados como ejemplos por el alumnado.
- e. Perfeccionamiento en la propia institución que da lugar a una constante renovación cultural.
- f. Planificación institucional tanto para la modificación de valores como para la planificación y resolución de problemas.
- g. Clima favorable equilibrado entre innovación y tradición, y entre autonomía y autoridad, es decir una atmósfera de orden sin rigidez.
- h. Participación en rituales culturales, en especial en la toma de decisiones.

La existencia de las características citadas por esta autora se relacionan con una tipología de culturas escolares que a su vez son definidas por Gago, F. (2006) y que se resumen en la tabla ubicada a continuación:

Cultura	Finalidades y valores	Gestión de los directivos
Cultura individualista	<ul style="list-style-type: none"> • Cada cual actúa según su propio criterio. • Falta de valores institucionales comunes. • Abundancia de actividades individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección actúa según su propio plan de trabajo. • Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución.
Cultura fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores del centro son individuales y subgrupales. • Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y, en algunos casos, compartido. • Se confía en quien hace agradable la convivencia.
Cultura de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales aceptados por mayoría: aceptación que, a veces, surge por presiones sobre los miembros de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay propuestas colectivas e individuales. • La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a personas y grupos.
Cultura colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales aceptados y compartidos prácticamente por todos. • Las acciones que se realizan tienen coherencia con estos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. • Las responsabilidades se comparten y todos se apoyan. • El director actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.

Tomado de Gago, Francisco (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.

Como podrá comprenderse el ideal de la gestión en torno al tema de los valores propende siempre hacia la construcción de una cultura colaborativa y dado que las escuelas no funcionan al margen de la sociedad, es frecuente que este tema sea la fuente de conflictos constantes.

Por ello es importante que en las instituciones educativas se respete la cultura escolar pero que también se atienda al reconocimiento y la tolerancia, la pluralidad y las diferencias en los puntos de vista.

Lo anterior supone el ejercicio de un liderazgo responsable e íntegro que no se transforme en una acción paternalista o condescendiente a fin de evitar los conflictos, sino más bien que propenda al logro de condiciones organizativas que promuevan el trabajo colectivo, las creencias y expectativas comunes y el respaldo permanente.

Dicho de otra manera, la institución educativa es siempre fundamento y referencia obligada de valores y por ello éstos últimos necesitan ser reconocidos, concienciados y sistematizados por toda la comunidad educativa.

Sobre este particular Alonso, J. (2004) señala lo siguiente: *“Cada institución es distinta y peculiar, es necesario tomarla en cuenta de manera diferenciada para el adecuado tratamiento y desarrollo de la educación en valores”*.

Así, desde la perspectiva de este autor el marco referencial para comprender los valores institucionales se encuentra en:

- El marco educativo: sistematización de la historia de la institución, el marco doctrinal (ideario, filosofía, misión y modelo), la visión y la cultura institucional.
- El marco situacional: análisis de contexto, análisis de la realidad externa y diagnóstico de la realidad interna.
- El diagnóstico de las necesidades de la institución educativa: proceso de búsqueda del diagnóstico, selección de necesidades y la justificación del proyecto.

En definitiva, el tema de los valores siempre debe ocupar un lugar privilegiado dentro de la filosofía institucional, puesto que toda institución educativa tiene un proyecto y

como tal requiere de una columna axiológica que le otorgue coherencia y operatividad.

Si esto se logra entonces la presencia del ideario educativo dentro de cada institución obliga a todos los organismos que la conforman a realizar un tratamiento sistemático de los valores a fin de que cada miembro tome consciencia de ellos y los integre en su propia persona para luego hacerlos trascendentes al colectivo.

Esta afirmación concuerda con los planteamiento de Alonso, J. (2004) respecto de que “los hechos y las personas constituyen una experiencia por la resonancia interior que nos permite aprehenderlos y convertirlos en experiencia de la experiencia. Pero esa aprehensión, de acuerdo con los planteamientos cognitivos, requiere algo más: la explicación de los significados y su generalización a la vida de las personas”.

Lograr este cometido no se logra con el simple planteamiento de un ideario educativo, sino que se debe dar atención explícita a los valores dentro del diseño curricular al estructurarlo por hechos, conceptos, principios, procedimientos, actitudes y normas que harán que la cultura institucional y quienes la representan encarnen la oferta axiológica.

Lo contrario, es decir “la ausencia de tratamiento específico de los valores puede colocar los planteamientos ante una posible incoherencia” (Alonso, J. 2004).

Desde el punto de vista de la gestión educativa no se puede negar que la empresa (institución educativa) es una organización social, emocional y racional como dice Jovell, A.(2007) y por ende “es irracional que un directivo asuma que las personas que dirige pueden ser dirigidas sin tener en cuenta su lado emocional”.

De manera consecuente los directivos institucionales han de saber combinar la gestión y el liderazgo afectivo que Jovell, A (2007) define como “la capacidad de lograr la supervivencia de las organizaciones en condiciones de incertidumbre”, siendo necesario para ello el reunir las siguientes dimensiones y atributos:

Dimensiones y atributos del liderazgo afectivo

Capacidad de conocerse a uno mismo.

- Conocer las limitaciones que uno tiene
- Conocer las posibilidades que uno tiene de hacer que las cosas cambien para bien.
- Confiar en uno mismo.
- Saber interpretar las emociones propias.
- Mantener una autoestima alta.

Capacidad de gestionar las propias emociones.

- Saber controlar las emociones negativas
- Saber expresar las emociones positivas en forma de manifestaciones afectivas.
- Saber controlar el yo para convertirlo en un nosotros
- Manifestar los valores de integridad, honestidad, responsabilidad, competencia, afinidad, compromiso, autonomía y resiliencia.
- Inspirar confianza
- Ser capaz de adaptarse a los cambios
- Tener curiosidad e inquietudes
- Orientarse hacia la excelencia profesional.
- Saber pedir consejo cuando se necesite ayuda.

Capacidad de conocer y entender a los demás.

- Mostrarse sensible a las emociones de los demás.
- Mostrar una actitud de servicio a los demás.
- Manifestar los valores de humildad, compasión, respeto y lealtad.
- Mantener actitudes y conductas coherentes y previsibles.
- Saber poner límites a demandas y conductas inapropiadas.

Capacidad de relacionarse con los demás.

- Establecer relaciones de afinidad con los demás.
- Garantizar la discreción y la confidencialidad en las relaciones personales.
- Establecer relaciones de confianza mutua
- Fomentar el trabajo en equipo
- Respetar la autonomía profesional.
- Comunicar bien
- Ser persuasivo
- Introducir el sentido del humor
- Transmitir seguridad
- Gestionar los conflictos interpersonales.

Capacidad de conocer la propia organización

- Aplicar procedimientos justos de distribución de tareas y de reconocimientos
- Mostrarse intolerante ante rumores, cotilleos y mentiras.
- Sancionar la agresividad injustificada
- Promover el compromiso con la organización.

Por lo tanto, se trata de predicar con el ejemplo y transformar los dichos en hechos, actitudes que constituyen un elemento esencial en la gestión educativa y actuarán como indicadores de lo que es tolerable y lo que no lo es, congruencia que resulta más sencilla de adoptar si los valores han sido explicitados previamente y tienen el mismo significado para todos los integrantes.

4.4. La comunicación educativo – organizativa.

Toda organización puede ser concebida como un sistema de procesamiento de información que fluye a lo largo y ancho de la estructura y afecta a todos sus integrantes (González, M.; 2003).

Una de las implicaciones que se derivan de esta realidad, es el hecho de que la educación entraña un sistema de comunicación, siendo fundamental la noción que de este hecho se tenga.

Prieto, D. (2004) en su obra *La Comunicación en la Educación* analiza la comunicación educativa desde el ángulo de las relaciones entre seres humanos que interactúan directamente o a través de mediaciones discursivas e instrumentales; análisis que abre un amplio abanico de posibilidades para establecer una comunicación que puede adoptar formas diversas.

Así por ejemplo suele situarse la comunicación como una instancia de control en la que todo debe estar sujeto a la mirada de la institución, a la que Prieto, D. (2004) llama *modelo panóptico*, que muy por el contrario de lo que pueda pensarse sigue aún en vigencia.

Otra tendencia es la del *actor*, donde la comunicación se transforma en una función donde solamente uno comunica y por ende solo cuenta lo que él/ella quiere transmitir a unos espectadores inmóviles.

La tercera tendencia es la del *tecnólogo*, que tiene su base comunicacional en el esquema emisor - mensaje – receptor, centrando su atención en el primero que a su

vez asume como paradigma a los grandes medios de difusión masiva, la publicidad y la propaganda, a través de los cuales prevé controlar y orientar la vida de la gente.

Y finalmente existe una tendencia de avanzada que se identifica con un esfuerzo por horizontalizar las interacciones para dar lugar, palabra y relación a todos, o dicho de otra manera la creación de un espacio democrático que abra las puertas a la cooperación dentro de los procesos educativos.

Esto es cierto por cuanto toda institución comunica siempre, mediante diferentes lenguajes y medios (Prieto, D.; 2004) y como era de esperarse la comunicación organizativa no es muy distinta de la comunicación humana.

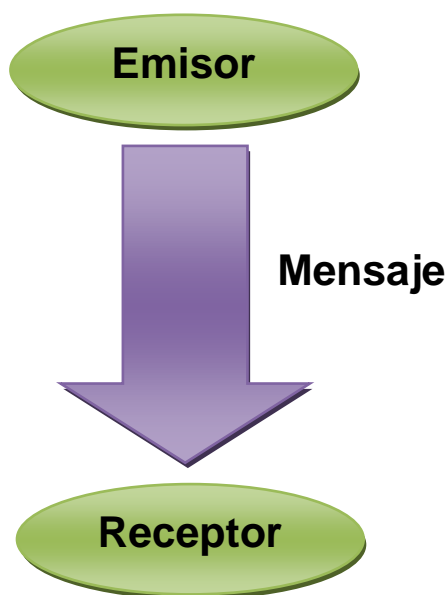
Entonces ¿qué es la comunicación organizativa? González M. (2003) la define de la siguiente manera:

“La expresión comunicación organizativa no indica otra cosa que la contextualización de la comunicación interpersonal dentro de un orden organizado, representado aquí por el centro escolar. Y dado que este tipo de entidad organizada e institucionalizada no puede entenderse al margen de su interacción con el entorno, la denominación puede hacerse extensible a la comunicación entre el centro escolar (y cualquiera de sus miembros o unidades) y el ambiente externo (y cualquiera de sus individuos, grupos o entidades) con el que establece algún tipo de relación significativa”.

De manera consecuente, la comunicación organizativa se convierte entonces en un proceso colectivo e interactivo en el que se crea e interpreta mensajes que hacen posible la realización de tareas, consecución de metas y organización del contexto escolar.

Lamentablemente dentro de las instituciones educativas es común que la comunicación organizativa sea de carácter lineal, a la que Kaplún, M. (1998) llama “comunicación bancaria” y que representa mediante el siguiente esquema:

La “comunicación bancaria” de Mario Kaplún (1998)



El esquema elaborado por el autor claramente muestra una comunicación vertical en la que el emisor envía su mensaje al receptor y que en definitiva no es más que la transmisión de informaciones, ideas, emociones, habilidades, etc.; se trata pues de una comunicación autoritaria y unidireccional donde el emisor es el protagonista.

A decir de Kaplún, M. (1998) este tipo de comunicación está incorporado a nuestra sociedad en la que aparece de modo corriente y natural, muchas veces sin que seamos consciente de ello.

Desde esta perspectiva el comunicador es el que emite, habla, escoge el contenido de los mensajes y en definitiva es siempre el que sabe. Por otra parte, el receptor es el que recibe información, escucha y por ende no sabe.

Cuando una institución educativa comunica de esta manera se aprende a recibir órdenes y consignas, a sentir una mirada implacable que frena la espontaneidad, a aceptar la violencia verbal, a ocultar los sentimientos, las emociones, y el impulso hacia los demás (Prieto, D.; 2004). En tales circunstancias el trabajo en equipo es impensable, pues se prioriza el individualismo.

Dentro de la institución se puede encontrar muchas evidencias que delatan este tipo de comunicación, así por ejemplo el diseño de los edificios (pensados para el control y la represión), la distribución del mobiliario dentro de las aulas (la tarima del profesor y la disposición de los bancos en hileras), la suciedad o la tristeza de las paredes, etc.

Las descritas no son sino formas habituales de comunicación y relación para la transmisión de mensajes, formas a las que González, M. (2003) llama redes de comunicación y distingue las formales e informales.

Las formales constituyen canales de comunicación sancionados explícitamente y relacionados con las metas y ámbitos de funcionamiento del centro escolar. En un modelo organizativo de tipo burocrático atraviesan la organización por medio de la jerarquía de autoridad, razón por la que se diseñan observando los siguientes principios:

1. Los canales de comunicación deben ser bien conocidos
2. Los canales deben conectar a cada miembro de la organización
3. Las líneas de comunicación deben ser tan directas y cortas como sea posible
4. Hay que seguir por completo la red de comunicación
5. Cualquier comunicación es autenticada por la persona correcta ocupando una posición y dentro de su autoridad para emitir el mensaje

Este tipo de red es centralizador debido a que pocas posiciones dentro de la organización tienen autoridad y por ende capacidad para obtener y controlar la información. A ello se debe que mientras más distante se esté de la autoridad la comunicación se hace más difícil, lenta y distorsionada, así como también menos satisfactoria, llegando incluso a concebirse como una orden.

Los documentos escritos que proporcionan información descriptiva, las notas internas y las destinadas al ambiente externo, son algunos de los mecanismos utilizados en estas redes.

En contraposición se encuentra las redes informales de comunicación que consisten en pautas comunicativas no contempladas en la estructura organizativa (González, M.; 2003) por lo tanto surgen espontáneamente como una expresión natural del centro escolar.

Entre los miembros de una institución las redes informales están determinadas por la proximidad y afinidad de unos con otros, por lo que son cambiantes e imprevisibles. Ejemplos de este tipo son los corrillos, rumores y conversaciones en pasillos; y versan sobre temas que se juzgan inconvenientes de manifestar en el grupo formal pero conducen a llenar un vacío de información.

El diseño organizativo clásico privilegia la aparición de redes verticales de comunicación, excesivamente formalizadas y centralizadas; sin embargo las tendencias actuales privilegian la interacción y calidad de la comunicación.

Es por ello que se debe aprovechar todos los escenarios organizativos para crear momentos de interacción personal y profesional a la vez que se actúa para combatir un clima opresivo, penalizador, autoritario y arbitrario en las decisiones.

Ampliar las oportunidades de interacción y potenciar los canales de comunicación es sin duda importante, pero lo es también el contenido y calidad de la información que se comparte que dependerá siempre del valor educativo que posea.

En definitiva y retomando a Prieto, D. (2004) es importante que la organización educativa actúe en los siguientes ámbitos:

a. Comunicación interna:

- Relaciones interpersonales
- Información intrainstitucional
- Medios de comunicación
- Sistemas de intercambio de información entre distintos sectores.

b. Comunicación interinstitucional:

- Relaciones interpersonales

- Proyectos comunes
- Medios para dirigirse a otras instituciones
- Información interinstitucional
- Lenguaje utilizado

c. Comunicación con la sociedad en general:

- La divulgación y transferencia de conocimientos
- Comunicación informal
- Comunicación programada
- Información a comunicar
- Medios
- Lenguaje utilizado.

El abordaje de estos ámbitos debe incluirse en la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI) a fin de que en su construcción la institución recree espacios en los que sus miembros rompan el aislamiento, superen la soledad y se abran a un encuentro cotidiano que favorezca el aprendizaje (Prieto, D.; 2004).

5. DIAGNÓSTICO

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

La organización y gestión escolar tiene en la documentación escrita la concreción sistemática y constante de lo que el centro escolar viene haciendo a nivel institucional y de aula para alcanzar la calidad.

Es por ello que los documentos de planificación constituyen una acomodación flexible a la realidad, en función de las distintas circunstancias que se presentan y que encuentra sentido en su aplicación en situaciones concretas.

Existen diferentes documentos de planificación de vital incidencia en la organización y gestión de las instituciones educativas y pueden adoptar diferentes denominaciones, así tenemos el manual de la organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo, el proyecto educativo y el reglamento interno; documentos que se analizan a continuación desde la perspectiva de la gestión y liderazgo en valores.

5.1.1. Manual de la organización

La clarificación de la estructura interna de una institución educativa es una actividad gestora que tiene por objetivo la realización de una definición adecuada de las funciones de las personas (recursos humanos), la ordenación de los espacios (recursos materiales, mobiliario y material didáctico), y la estructuración de los recursos funcionales (horario, presupuesto, normativa).

Por lo tanto, este instrumento de gestión educativa deja en claro de quién depende orgánica y funcionalmente cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la vinculación que existe entre ellos y en definitiva los procedimientos empleados para tomar decisiones importantes que garanticen el funcionamiento coordinado de la institución.

Para el centro educativo “Mons. Alberto Zambrano Palacios” de la ciudad de Olmedo, escenario en el que se desarrolló la presente investigación, el documento que establece la estructura interna de la organización educativa es el proyecto educativo institucional (PEI) 2005 – 2009, documento que fue entregado por el rector P. Dr. Manuel Herrera, quien señaló que por haber alcanzado ya su periodo de vigencia, en la actualidad se encuentra en etapa de evaluación y rediseño.

El PEI aborda los siguientes componentes:

1. Consideraciones generales que incluye la presentación, datos informativos y antecedentes históricos del centro educativo.
2. Componente de diagnóstico institucional, compuesto por el diagnóstico externo e interno, la matriz FODA y el mapa de necesidades – alternativas de solución.
3. Componente de identidad institucional, que hace alusión a los símbolos, visión y misión, perfiles, valores, modelo educativo, principios y objetivos estratégicos.
4. Componente curricular que ofrece información relacionada con la concepción, propósitos de la educación básica y bachillerato, mallas curriculares, contenidos, competencias, estrategias metodológicas generales, tratamiento de los temas transversales, planificación didáctica de unidades por trimestre, ciclo de aprendizaje experiencial, evaluación, calificación y promoción.
5. Componente de gestión institucional que describe el clima organizacional, principios, organigrama, reglamento interno, plan de desarrollo institucional, evaluación institucional y proyectos específicos.

A partir de los datos informativos que contiene el PEI se empieza ya a establecer los principios organizacionales del centro educativo investigado, razón por la cual se destaca los siguientes:

- **Localización espacial:** El centro educativo “Mons. Alberto Zambrano Palacios” se ubica en el Barrio Santa Bárbara, calles Mons. Jorge Guillermo Armijos y

Sucre del cantón y parroquia Olmedo de la provincia de Loja, por lo que pertenece al sector urbano.

- **Recursos humanos:** El personal directivo y docente que labora en la institución investigada alcanza un número de 37 miembros, a los que se suma el personal que desarrolla tareas administrativas y de servicio en número de 5. En total 42 miembros.

Por otra parte el número total de estudiantes durante el periodo lectivo 2010 – 2011 alcanzó un total de 368 estudiantes distribuidos de la siguiente manera: Educación Básica 184 y en el Bachillerato 184. De ellos 197 pertenecen al género femenino y 171 al masculino, es decir se trata de un establecimiento de carácter mixto.

- **Organización de los espacios:** La infraestructura física del centro educativo está conformada por 20 aulas funcionales y las oficinas donde funcionan los departamentos de secretaría, colectoría, inspección general, rectorado, vicerrectorado, biblioteca, laboratorios (química, biología, ciencias naturales, física y computación), sala de profesores, sala de proyecciones, dos salas de uso múltiple, capilla, tres bloques de baterías higiénicas, dos canchas deportivas, dos bares, granja integral y residencia de profesores.

Como se podrá apreciar la institución educativa cuenta con una planta física óptima lo que garantiza los espacios pertinentes para el desenvolvimiento adecuado de las actividades administrativas y educativas.

- **Recursos funcionales:** El Colegio “Mons. Alberto Zambrano Palacios” fue fundado el 25 de abril de 1977, mediante Resolución Ministerial No. 608. El 5 de diciembre de 2002, el Dr. Gorky Muñoz Mata, con acuerdo No. 005-D.P.E.L. autoriza la conformación y funcionamiento de la Unidad Educativa “Mons. Alberto Zambrano Palacios” en tres niveles (Jardín de Infantes “Nuestra Señora de Nazareth”, Escuela “Mons. Jorge Guillermo Armijos” y Colegio “Mons. Alberto Zambrano Palacios”), cada uno con su propia organización administrativa y representantes legales

La institución educativa es de tipo fiscomisional y para su financiamiento recibe recursos del estado y su oferta educativa contempla la Educación Básica Completa y el Bachillerato en las especialidades de Informática y Agropecuaria.

Finalmente, la jornada diaria de labores se desarrolla en jornada matutina desde 07h00 hasta 13h30 para el personal docente y discente; mientras que el personal administrativo labora en doble jornada desde 08h00 hasta las 13h00 y de 15h00 a 18h00.

De esta manera, la información expuesta ofrece datos relevantes que caracterizan a la institución como una organización bien estructurada que contempla instancias administrativo – educativas que le permiten cumplir su objetivo primordial dirigido a satisfacer la demanda educativa de los habitantes de la zona.

En lo que respecta a la delimitación operativa de las funciones de cada uno de los miembros de la organización y las actividades que cumplen, esta información se encuentra detallada en el reglamento interno del componente de gestión institucional, apartado al que se hará referencia más adelante.

5.1.2. El código de ética

La columna axiológica que constituye el sistema de valores que orienta las actividades educativas y de gestión del centro educativo investigado, es un apartado que está incluido dentro del componente de identidad institucional (Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria “Mons. Alberto Zambrano Palacios” – PEI; 2005).

En su parte pertinente el PEI refiere que “la axiología de la UEMAZP está fundamentada en el valor ineludible de la persona huma y de toda persona en cuanto a imagen de Dios”

En este planteamiento se identifica con rapidez una orientación cristiana que se desprende de la axiología nazarena, propia de la comunidad educativa de la congregación de las Hermanas Dominicadas Hijas de Nuestra Señora de Nazareth que desde el año 1977 ha hecho presencia en la ciudad de Olmedo, acogiendo un

llamado de Mons. Alberto Zambrano Palacios, Obispo de la Diócesis de Loja y Mons. Jorge Guillermo Armijos, Vicario de Educación.

Cabe señalar que esta congregación de religiosas goza de gran apoyo y aceptación en la localidad que tradicionalmente se ha caracterizado por una fuerte convicción católica, a ello se suma la presencia del rector del establecimiento, sacerdote de la Diócesis de Loja.

Dentro de este contexto, el PEI preconiza “el ejercicio continuo y permanente de la libertad consciente y crítica”, sustentado en un sistema de valores presidido por la responsabilidad e integrado por otros como la espiritualidad, liderazgo, creatividad y calidad.

Para vivir estos valores se propone el uso de la pedagogía del amor y la respuesta que se plasma en el siguiente ideario educativo:

- En relación de sí mismo: libertad, dignidad, autonomía, respeto de sí mismo(a).
- En relación del otro: solidaridad, justicia, tolerancia, empatía, respeto.
- En relación de lo social: justicia, bien común, idoneidad, veracidad y honestidad.
- En relación a lo absoluto: la verdad como una forma del amor.
- En relación de lo ecológico: la sustentabilidad como cuidado de los bienes de la tierra.

La lectura del ideario propuesto deja en evidencia que se ha procurado abordar todos los ámbitos de la vida personal y relacional de los individuos, incorporándose además un tema de gran trascendencia y actualidad que se relaciona con el desarrollo del sentido ecológico y de protección al medio.

De manera coherente con el ideario educativo en el PEI se asume los siguientes principios:

- a. Principio de desarrollo humano integral de todo y para todos.
- b. Principio de personalización
- c. Principio de contextualización

- d. Principio de realismo y formación objetiva
- e. Principio de dialogicidad entre ciencia y fe
- f. Principio de axiología y proyecto de vida
- g. Principio de sentido de trascendencia
- h. Principio de comunión y construcción de comunidad
- i. Principio de género
- j. Principio de problematización
- k. Principio de la democratización del conocimiento
- l. Principio de sabiduría y ciencia total

En síntesis bien puede decirse que el centro educativo investigado cuenta con una declaración explícita de valores y principios que constituye el eje axiológico que orienta las actividades educativas de la institución.

Pese a ello, su gran debilidad radica en el hecho de que su diseño propositivo aborda únicamente la esfera educativo – formativa, es decir tiene una clara orientación hacia el personal docente y discente, haciendo hincapié en éste último.

Por lo tanto, al no haber una referencia explícita de su aplicación en la esfera directivo – administrativa – organizativa y de gestión, es muy difícil que se logre distribuir el liderazgo y facilitar la toma de decisiones dentro del centro escolar debido a que los valores no son conocidos por todos.

Con esto se quiere expresar que los valores no solo deben utilizarse en el aula sino además en la distribución equitativa del horario para todos los docentes, en la distribución equitativa de los recursos financieros, etc.

Lo anterior se sustenta en la necesidad de clarificar los valores institucionales para convertirlos en parte integrante de la gestión de cambio y hacer real el logro de estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la institución, si esto no se realiza los miembros de la organización educativa no tendrán un fin común y sus acciones se limitarán al cumplimiento de actividades rutinarias que no benefician a la imagen institucional y que incluso pueden llegar a frenar su desarrollo.

5.1.3. Plan estratégico

El plan estratégico hace una referencia directa a la forma en que se garantizará el buen funcionamiento de la institución y como tal constituye el perfil organizativo o diseño básico que hace posible el desarrollo global de todas las estrategias para alcanzar una educación de calidad.

Dentro de las instituciones educativas la construcción del plan estratégico es una función que debe ser liderada por el rector del establecimiento y con la participación de todos los sectores representativos de la comunidad educativa; de esta forma se posibilita el asumir actitudes y compromisos que efectivicen la ejecución de las acciones planificadas por parte de todos los miembros de la organización escolar.

En la institución educativa investigada, el plan estratégico forma parte del proyecto educativo institucional y se encuentra dentro del componente de gestión, con una vigencia de cinco años (2005 – 2009).

El planteamiento de las actividades que contempla el plan estratégico se deriva a su vez de los siguientes objetivos:

1. En los próximos cinco años el 70% de los y las estudiantes han elaborado su proyecto personal de vida y lo asumen con autonomía a fin de recuperar la identidad regional e institucional, el amor y respeto por el medio ambiente, uso adecuado del tiempo libre, la vivencia y compromiso de sus propios valores.
2. A partir del tercer año de ejecución del PEI la UEMAZP ha institucionalizado la Escuela para Padres.
3. Lograr cada año un 10% de la participación del personal docente y administrativo en actividades de capacitación y actualización profesional; poniendo énfasis en técnicas activas, evaluación de los aprendizajes, elaboración de proyectos y relaciones humanas.

4. Elevar el rendimiento escolar en 1 punto a partir del segundo año de ejecución del PEI hasta acercarnos a la excelencia.
5. Cada año al menos el 30% de los y las estudiantes de bachillerato participarán en un proceso de extensión comunitaria, a fin de crear la cultura del servicio, solidaridad y compromiso social.
6. Mejorar la infraestructura cada año, dando prioridad al equipamiento e insumos de laboratorio, aulas funcionales para el trabajo en equipo, biblioteca, etc.

Como se podrá apreciar los objetivos estratégicos que se han determinado involucran diversos ejes de acción, en especial administrativo, pedagógico y de relación con la comunidad.

Atendiendo a estos ejes, en el plan estratégico 2005 – 2009 se propone una serie de actividades cuyo cumplimiento progresivo (por etapas) conduce al logro de los objetivos anotados.

La siguiente matriz reúne las actividades y etapas planteadas, debiendo señalar que se ha destacado las que se encuentran en relación directa con el liderazgo y gestión institucional en valores:

Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2009

Eje	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del PEI • Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. • Actualización y socialización del reglamento interno. • Establecer canales de comunicación afectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y validación del PEI. • Conseguir partida para conformar el DOBE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución, validación y nuevas propuestas al PEI.

PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación y actualización para profundizar en la búsqueda de soluciones a los problemas de aprendizaje. • Actualización en metodologías y técnicas para la enseñanza y el aprendizaje. • Motivación estudiantil • Creación y participación de clubes escolares. • Círculos de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de micro proyectos que conduzcan a la construcción de un proyecto de vida. • Profundización en el desarrollo de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de micro proyectos que conduzcan a la construcción de un proyecto de vida.
RELACIÓN A LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación a la comunidad acerca de su compromiso con la educación. • Difusión de la labor institucional y la obligatoriedad de la educación básica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación en valores. • Creación de la Escuela para Padres y Madres. • Convivencias • Alianzas con otras instituciones. • Adecuación de espacios para la recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la formación y participación ciudadana. • Funcionamiento de la Escuela para Padres. • Motivación acerca de la higiene y nutrición.

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria "Mons. Alberto Zambrano Palacios" – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

Como podrá apreciarse el desarrollo de las actividades que contempla cada uno de los ejes de desarrollo institucional, se previó que fueran cumplidas en tres etapas hasta el 2009; sin embargo la planificación trazada no se llevó a la práctica por lo que se ha considerado retomar su realización, tras la evaluación realizada al PEI, es decir durante el quinquenio 20011 – 2015.

La lectura de las actividades propuestas deja en claro que la comunidad educativa ha evidenciado puntos débiles en la gestión y liderazgo en valores, no solo en el ámbito pedagógico, como se señalaba en el ideario educativo, sino más bien la necesidad de que éste se haga extensivo hacia todos los espacios de la vida cotidiana del centro. Por ejemplo en el ámbito administrativo se evidencia la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales, canales de comunicación y reglamento interno, áreas problemáticas que exigen un proyecto pertinente con objetivos y actividades específicas para crear el clima institucional sano que se

evidencie en las interacciones de los miembros de la comunidad con otros agentes externos y el entorno físico del centro.

El eje pedagógico asume una orientación similar a la del administrativo, pues como se evidenciará las actividades propuestas van encaminadas también hacia el logro de un mejoramiento en las relaciones interpersonales, la implicación responsable en tareas, la distribución de roles, limitación de comportamientos, etc. De esta manera lo que se pretende es lograr un buen clima de trabajo para desarrollar con éxito estrategias de aprendizaje efectivas.

Finalmente en el ámbito de la relación con la comunidad la institución asume tareas de difusión, educación familiar y comunitaria que orientan el liderazgo de la gestión en valores se hacia los tres grandes factores o macrodimensiones definidas por Moss, (1987) y citadas por Bisquerra, R. (2008): La *relación entre las personas* a fin de configurar un clima emocional; el *desarrollo de un clima educativo* que favorezca el desarrollo integral de todos los miembros; y el *mantenimiento y cambio* permanente del clima institucional. A través de ellos, la institución podrá adaptarse a las nuevas realidades sociales en un proceso de optimización permanente.

En este sentido, los proyectos que se desprenden del plan estratégico institucional y que están directamente relacionado con la gestión y liderazgo en valores, son los siguientes:

Esquemas de Proyectos Específicos

Proyectos	Desarrolla:	Propósitos	Actividades	Recursos	Responsables
1. Educación en valores	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud crítica • Autoestima y aceptación de los demás. • Responsabilidad a través del compromiso • Participación y colaboración • Toma de decisiones para enfocar y orientar la vida • Convicción para una autorrealización y perfección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir libremente los auténticos valores que den pleno sentido a la vida. • Lograr un cambio de actitudes • Enriquecer el proyecto personal de vida • Mejorar las relaciones sociales encaminándolas hacia la armonía • Vivenciar y comprometerse con determinados valores de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valores para cada área. • Selección de valores para trabajar semanalmente con la comunidad educativa. • Elaboración de carteles con el valor semanal • Realización de eventos para resaltar los valores: izadas de bandera, jornadas, foros, trabajos en grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles • Fotocopias • Documentos • Murales • Volantes • Encuestas de educación en valores 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala
2. Proyecto pedagógico de educación sexual	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Autoestima • Responsabilidad • Respeto • Solidaridad • Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de amor, respeto, responsabilidad y solidaridad en la comunidad educativa. • Fomentar la salud en general y la salud sexual partiendo del respeto hacia los 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo personal • Talleres • Dinámicas • Buzón de sugerencias • Test • Trabajos grupales • Proyección de videos • Conferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala

Proyectos	Desarrolla:	Propósitos	Actividades	Recursos	Responsables
		<p>demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los estudiantes para asumir su sexualidad desde una visión integral del hombre en el contexto de la libertad responsable. 			
3. Recreación y uso del tiempo libre	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas • Habilidades • Procesos de socialización • Hábitos de higiene • Calidad y cantidad del deporte escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar • Propiciar actividades de liderazgo • Participación activa de los estudiantes • Mejorar los conocimientos sobre reglamentos • Aumentar la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros deportivos intercurros • Concursos: porristas, maratón aeróbica, danzas, etc. • Festivales: golosa, ajedrez, trompo, parques. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala
4. Proyecto de educación para la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación democrática • Valores cívico culturales • Procesos de socialización • Autonomía • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la democracia • Fortalecer la práctica de valores • Propiciar actividades de liderazgo • Cultivar el respeto por los símbolos patrios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de la personera • Izadas de bandera • Muestra geográfica • Festival folclórico 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala 	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria "Mons. Alberto Zambrano Palacios" – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

Una vez más se pone en evidencia que la gestión de los directivos institucionales y su relación con los valores tiene una orientación específica hacia el sector docente y discente y no hacia el resto de integrantes de la organización escolar. Esto origina que no todos los miembros de la institución se sientan comprometidos con las metas institucionales y realicen una labor aislada.

También es reprochable el que no se haya destinado recursos ni señalado responsables para la mayoría de proyectos específicos; de ahí que muchos hayan quedado en letra muerta al no existir la concreción de responsabilidades para su cumplimiento.

En conclusión se podría decir que integrar a toda la comunidad educativa y comprometer su trabajo para el logro de las metas propuestas exige una labor conjunta de la línea docente y la línea administrativa. Para ello es preciso que se implemente proyectos específicos de convivencia que como sugiere Bisquerra (2008) deben considerar el desarrollo de competencias sociales, la solución de conflictos, la prevención de la violencia y la educación emocional.

De esta manera las estrategias de actuación social con las que cuenta la institución educativa permitirán acercar una dimensión axiológica a la gestión del día a día como una tarea común que genere confianza al interior de la organización y en su parte externa.

Resta pues por analizar si la planificación estratégica realizada se ha llevado a la práctica, pues como se podrá apreciar contempla actividades a largo plazo y dado que el PEI ha cumplido ya su ciclo de vida, entonces sería de esperarse que las tareas propuestas hayan sido efectivamente realizadas.

Para ello, es preciso que nos remitamos a otro instrumento de gestión, cuyo horizonte sea más limitado que el del plan estratégico, lo que nos lleva al análisis del plan operativo anual (POA) en el siguiente apartado.

5.1.4. Plan operativo (POA)

El plan operativo anual (POA) es un documento de planificación que convierte la planificación estratégica en acción, es decir que a través del POA se desarrollan los proyectos y se aplican para lograr los objetivos que se han fijado previamente.

Con frecuencia suele ocurrir que la elaboración del plan estratégico suele realizarse con cierta indiferencia y aun cuando este documento es presentado públicamente, luego termina arrinconado en los estantes y pasa al olvido. De ahí la importancia del POA que constituye el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo al conseguir lo que nos hemos propuesto como organización a través de la acción diaria.

Desde esta perspectiva el POA pasa a convertirse en la guía de gestión de la organización escolar y como tal se asocia también al rendimiento del personal docente, discente, administrativo, de servicio y de la comunidad entera al definir con nitidez los proyectos y tareas a desarrollar, los responsables, las fechas, los resultados esperados y los productos finales.

Sin embargo y a pesar de su importancia en la institución educativa investigada únicamente se ha concretado la elaboración del micro proyecto de escuela para padres, para el que se elaboró el POA pues estuvo prevista su realización en el periodo escolar 2005 – 2006, sin que llegara a cumplirse efectivamente.

Es en este aspecto que se constata una debilidad o nudo crítico de la gestión institucional por parte de los directivos que no han cumplido con las metas trazadas y han dejado los proyectos pendientes.

Por lo tanto de nada ha servido el trabajo realizado en las etapas de diagnóstico institucional interno y externo, pues aun cuando se han llegado a plantear alternativas de solución, no se ha logrado concretar acciones para superar estos obstáculos, poniendo en evidencia un bajo nivel de gestión y liderazgo en lo relacionado con el ámbito de los valores en las áreas administrativa y pedagógica.

5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)

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

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

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

Según Gento, S. (1998) “el proyecto educativo debe concebirse y confeccionarse como un documento guía de carácter ideológico – conceptual”, es por ello que el autor manifiesta que el PEI representa la filosofía educativa del centro, derivada de su visión y misión, lo que lo relaciona directamente con el ideario escolar. De esta manera, el PEI define la identidad institucional y de la comunidad concreta a la que presta su servicio.

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

Consecuentemente se puede entender que el PEI es un instrumento básico y clave para hacer posible la coherencia entre el conjunto de decisiones que se toman en el seno de la institución educativa, asumidas como un consenso sobre las directrices fundamentales a las que debe responder la vida diaria de la comunidad.

Siguiendo estos lineamientos y según las especificaciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 1786 de agosto del 2001, en el año escolar 2004 - 2005, la Unidad Educativa "Mons. Alberto Zambrano Palacios" liderada por el equipo de directivos, inició la construcción del PEI.

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

En la estructura de este instrumento de gestión se observa que la primera parte está dedicada al análisis del contexto interno y externo, así también se realiza una descripción de los servicios que la institución ofrece, las características más significativas del medio geográfico, la institución, el alumnado, el profesorado, los padres y madres de familia, los directivos y administrativos, y la comunidad religiosa de las Hijas de Nazareth.

Se hace también referencia a la tipología del centro educativo, atendiendo a sus características físicas.

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

Tras conocer las características del medio en que se sitúa la institución educativa se pasa a dar respuesta a las necesidades identificadas a través de la construcción de un *mapa de alternativas de solución* (anexo 6), instrumento en el que se detalla las actividades que guardan relación con la gestión y liderazgo en valores.

La lectura del mapa de alternativas de solución deja en claro que dentro de la gestión y liderazgo institucional en valores existen varias áreas críticas que están relacionadas con la escasa participación y compromiso de los actores educativos en la labor escolar, la no vivencia de valores dentro y fuera de la institución, el escaso

apoyo de los padres y madres de familia en la formación de los hijos, la mala utilización del tiempo libre y consecuentemente una educación formal que no encuentra correspondencia con la que se proporciona en el hogar.

Como se recordará, a partir de estos nudos críticos se construyó el plan estratégico y el plan operativo anual, así como también se estableció previamente que a pesar de haberse diseñado alternativas de solución y proyectos específicos para dar respuesta a estas necesidades, no se ha cumplido con las acciones propuestas y por ende es poco lo que se ha hecho en este sentido.

Al parecer estaríamos frente a una institución educativa que requiere desplegar un mayor esfuerzo organizacional para alcanzar los objetivos planteados, al facilitar e impulsar la colaboración entre los distintos sectores de la comunidad educativa a través de la toma de decisiones compartidas y el fortalecimiento de la relación con la comunidad.

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

Más aún se está olvidando la importancia que tiene la organización y gestión institucional en el logro de las metas educativas, así como también de la necesidad de que el equipo directivo lidere junto a los docentes y personal administrativo un proceso educativo fundamentado en valores que se pongan en práctica dentro de la institución escolar y que se reflejen a la comunidad.

Lo anterior podría derivarse también de la inexistencia de procesos comunicacionales de calidad que no logran difundir la acción de la escuela dentro de la comunidad y con ello la institución no tiene poder de convocatoria, lo que le resta posibilidades a la hora de promover una educación que encuentre correspondencia y apoyo entre los padres y madres de familia.

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

5.1.6. Reglamento interno

El reglamento interno es un documento que establece la cultura relacional del centro y que se deriva de los supuestos establecidos en el proyecto educativo institucional. Para Grau, S. (2005) el reglamento de régimen interno es “un recurso que facilita la organización operativa de los centros al ordenar tanto su estructura como los procedimientos de acción”.

Por esta razón es imprescindible que el reglamento interno guarde coherencia con la realidad característica del funcionamiento institucional, así como también con el resto de documentos de planificación que se hayan elaborado.

Por todo ello, el aporte más interesante que el reglamento interno hace es la definición de los principios de funcionamiento que rigen a una institución educativa y que en consecuencia fijan un determinado estilo organizativo. Así por ejemplo delimita las funciones específicas (tareas y subtareas) que asumirán los diferentes órganos, su composición, constitución, el uso de los espacios, el acceso al material, etc.

Estas características hacen del reglamento interno mucho más que un documento normativo, sino que lo convierten en la expresión práctica de los principios y valores que presiden la vida del centro escolar con su carácter y estilo propio.

El reglamento interno elaborado en el marco del PEI de la Unidad Educativa “Mons. Alberto Zambrano Palacios”, como documento normativo es claro en su redacción y fue construido con la participación de todos los sectores que integran la comunidad educativa. Para su elaboración se basa en el Art. 107 literal c) del reglamento general de la ley de educación y fue puesto en vigencia a partir del año 2005.

Con su aplicación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Garantizar un normal desenvolvimiento académico y disciplinario entre los y las integrantes de la comunidad educativa; y,
- b. Fortalecer las interrelaciones entre los y las integrantes de la comunidad educativa.

De ahí que este documento aborda dos de los nudos críticos identificados en el PEI como son los problemas disciplinarios y la convivencia basada en valores; para ello basa su tarea educativa en los siguientes principios:

- a. La formación de la niñez y juventud es responsabilidad de la comunidad educativa, para su desarrollo humano.
- b. La coordinación de los actores de la educación constituidos en el establecimiento, es factor decisivo e insustituible en el proceso de formación integral de los estudiantes.
- c. La unidad educativa en su misión específica, promueve e imparte la educación cristiana a la que todo ser humano tiene derecho, para que alcancen la madurez en su fe.
- d. La educación, puesto que actúa para el hombre como ser pensante y libre, debe concienciar y despertar la cooperación del educando para su propio desarrollo humano y cristiano.
- e. Educar para la democracia en que la niñez y juventud desarrollen sus destrezas y competencias, cumplan con responsabilidades y participen activamente en la transformación de su comunidad.
- f. Garantiza un aprendizaje democrático, participativo, crítico e innovador respetando su identidad y diversidad cultural.
- g. Fomenta el desarrollo sostenible y sustentable del ecosistema para protegerlo, mantenerlo y potenciarlo con visión al futuro.

En los principios expuestos se observa con claridad el establecimiento de normas de convivencia que regulan las relaciones humanas de los miembros de la comunidad educativa, así como también su funcionamiento, lo que lo convierte en un

instrumento ideal para potenciar una educación integral que promueva los principios planteados en el ideario educativo.

Por otra parte, la especificación de los principios organizacionales se establece en el Art. 3 del reglamento interno que determina la existencia de las siguientes autoridades y organismos:



Autoridades

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General



Organismos

- Consejo Directivo
- Junta General de directivos y profesores
- Departamento de planificación institucional
- Junta de directores de área
- Junta de profesores de área
- Junta de profesores de curso
- Comité estudiantil
- Comité central de padres de familia
- Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- Secretaría
- Colecturía
- Servicios Generales
- Coordinadores de básica y bachilleratos
- Unidades de producción

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria “Mons. Alberto Zambrano Palacios” – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

La existencia de las autoridades y organismos planteados en reglamento interno deja en claro que la organización del centro escolar es funcional o por especialidades, es decir que tiende a desarrollar el trabajo de acuerdo con unidades que agrupan a personas especialistas en una misma área curricular. Esta es la forma más común de organización y suele ser suficiente para conseguir objetivos de innovación y cambio general; pero del lado malo es una forma organizativa que no

promueve el trabajo interdisciplinar y es eficaz para resolver los problemas que trascienden al grupo pequeño.

Las funciones específicas que cada uno de los miembros de la estructura organizativa cumplen, están debidamente explicados a partir del Art. 4 hasta el Art. 35, en los que además se contempla los derechos y obligaciones de cada sector de la comunidad educativa.

En el caso del rector/a del establecimiento, el reglamento interno le otorga potestad para emitir disposiciones, realizar contrataciones, convocar a concursos de ofertas para el arrendamiento del bar escolar, los departamentos y cuartos de la residencia de profesores y el control de la granja escolar. Finalmente el literal h) del art. 4 determina que el rector/a debe cumplir además todas las funciones designadas por las leyes, reglamento interno y otras normas. Por ello se observa que la labor del rector es vista más como una función administrativa – gestora de recursos, pero con poca incidencia en la gestión pedagógica y el liderazgo en valores.

Por el contrario estas funciones se han encomendado al vicerrector/a que entre sus funciones debe promover actividades periódicas para conseguir buenas relaciones humano – cristianas entre los miembros de la comunidad y coordinar el trabajo con las áreas, comisiones y personal docente para asegurar el desarrollo eficaz de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente el inspector general es visto como una figura de control que debe estar atento a todo cuanto hacen los estudiantes en quienes deberá fomentar la práctica de valores con su testimonio de vida.

Las funciones planteadas dejan en claro que la figura en torno a la cual se concentra el poder es el rector/a, quien posee mayores atribuciones y por lo tanto se le otorga autoridad casi total en la toma de decisiones que simplemente debe comunicar al resto de miembros de la organización.

Entre los aspectos positivos, existe un espacio digno de resaltar en la estructura del reglamento interno cual es el establecimiento de estímulos y sanciones en los Art.

25, 26 y 27 que corresponden al personal docente, estudiantes y personal administrativo o de servicio, respectivamente.

Para los docentes se dispone un día de actividades de integración, la participación en convivencias, seminarios, cursos, la representación institucional, el estímulo para los docentes que presenten proyectos de innovación, y, condecoraciones para los docentes que cumplen 10, 15 y 20 años de trabajo en la institución. Del lado de las sanciones el artículo remite a lo estipulado en la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

Para los estudiantes las sanciones se ajustan a lo que determina la ley, mientras que entre los estímulos se determina el reconocimiento a su esfuerzo en el acto de proclamación de abanderados y la entrega de una medalla al mejor egresado/a.

Para el personal administrativo y de servicio se establece que es el rector quien puede sancionarlos, previo informe del jefe de recursos humanos por incurrir en el incumplimiento de los deberes que les corresponde.

Este apartado es corto, en especial al referirse a las sanciones, por cuanto el reglamento interno no debe considerarse como un código de sanciones, por lo que estos artículos son más bien la concreción de los principios y objetivos del centro escolar.

Finalmente se debe señalar también que el reglamento interno determina la existencia de las siguientes comisiones permanentes: pastoral, de disciplina, cultural deportiva y de planificación institucional. Para cada una de ellas establece su conformación y la autoridad/autoridades que las designan, atribución que en mayor grado le ha sido concedida al rector y en ciertos casos al Consejo Directivo.

La descripción de este instrumento deja en claro que el reglamento interno recoge la dimensión formal de la estructura del centro escolar investigado, es decir el conjunto de reglas, normas procedimientos que la comunidad ha creado para hacer posible el funcionamiento de la estructura organizativa.

5.2. Estructura organizativa de la institución

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

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

A más de los citados existen también otros recursos organizativos que guardan mayor relación con la actividad formativa del centro, entre los que vale mencionar a la orientación educativa y otros servicios de apoyo educativo que dinamizan y refuerzan los procesos formativos y el aprendizaje o desarrollo de los alumnos.

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

5.2.1. Misión y visión

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

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

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

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

Visión



• *“La Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria “Mons. Alberto Zambrano Palacios” proyecta su enfoque educativo al 2010 ofreciendo hombres y mujeres con identidad y mentalidad de cambio en los ámbitos Humanístico, Cristiano, Científico – Tecnológico, Cultural y Social, capaces de contribuir al desarrollo de sí mismo, de la sociedad y la protección de la naturaleza, enfrentando los retos de la vida en forma creativa, práctica, responsable, fundamentados en la vivencia de los valores”.*

Misión



• *“La Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria “Mons. Alberto Zambrano Palacios” teniendo como Modelo de Maestro a Jesús de Nazareth, forma hombres y mujeres con capacidad de liderazgo y reflexión a través de la práctica de valores y una formación sólida en lo Humano - Cristiano, Científico - Tecnológico y cultural, utilizando metodologías y técnicas de inter - aprendizaje que les permita desempeñarse con eficiencia en la familia y sociedad”.*

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria “Mons. Alberto Zambrano Palacios” – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

De manera consecuente con partir del planteamiento de la visión y misión institucional se derivará la orientación básica de la trayectoria que seguirá el centro educativo y se construirá los elementos conceptuales que definen el proyecto

educativo para llegar a determinar los principios organizativos más convenientes, tal y como se verán en los siguientes apartados.

5.2.2. El organigrama

Toda organización está formada por un conjunto de estructuras que definen las relaciones entre sus componentes al realizar sus funciones, es por ello que los centros escolares pueden ser comprendidos a través del análisis y estudio de su organización específica, es decir el estudio de los componentes que forman al centro educativo: personas, estructuras, etc., y las relaciones especiales que los unen.

Para Larrosa, F. (2007), la estructura organizacional se entiende “como el patrón de relaciones duraderas establecido entre los componentes de una organización”; es decir que hace referencia a un conjunto de partes o elementos distintos distribuidos en un cierto orden y relacionados entre sí.

Las relaciones que se establecen entre cada una de las partes, sobre todo las formales, se rigen por reglas establecidas, lo que hace que en toda organización siempre exista ordenamiento y jerarquía. Es por ello que las estructuras organizativas de los centros educativos suelen representarse mediante un organigrama o diseño gráfico en el que se refleja la estructura formal de la organización.

Las tendencias modernas de la organización educativa pregonan el logro de una mayor horizontalidad de las estructuras jerárquicas, por ello hoy ya no se concibe como válida una organización basada en la existencia de un jefe y los subordinados; por el contrario, el ideal está encaminado hacia la constitución de un equipo de trabajo que elimine la mayoría de niveles de organización jerárquica.

Sin embargo, es importante mencionar también que no basta con hacer una transición desde una organización excesivamente jerarquizada, hacia otra no jerarquizada en cuanto a las responsabilidades que uno y otro miembro de la comunidad deben cumplir.

Así pues el PEI de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios integra en su estructura el organigrama institucional cuya lectura comunica la relación que se establece entre los actores educativos, la interacción entre los sujetos, la disposición espacial y redes de circulación de la información, las posibilidades de delegación de tareas, sistemas de control y evaluación e instancias de consulta, entre otras.

Sin embargo, como sucede en toda organización, también la lectura del organigrama demuestra la existencia de fisuras que podrían desembocar en conflictos, originados en las tensiones entre la autoridad formal y la autoridad funcional, desafío común que plantea la dimensión organizativa de los centros escolares.

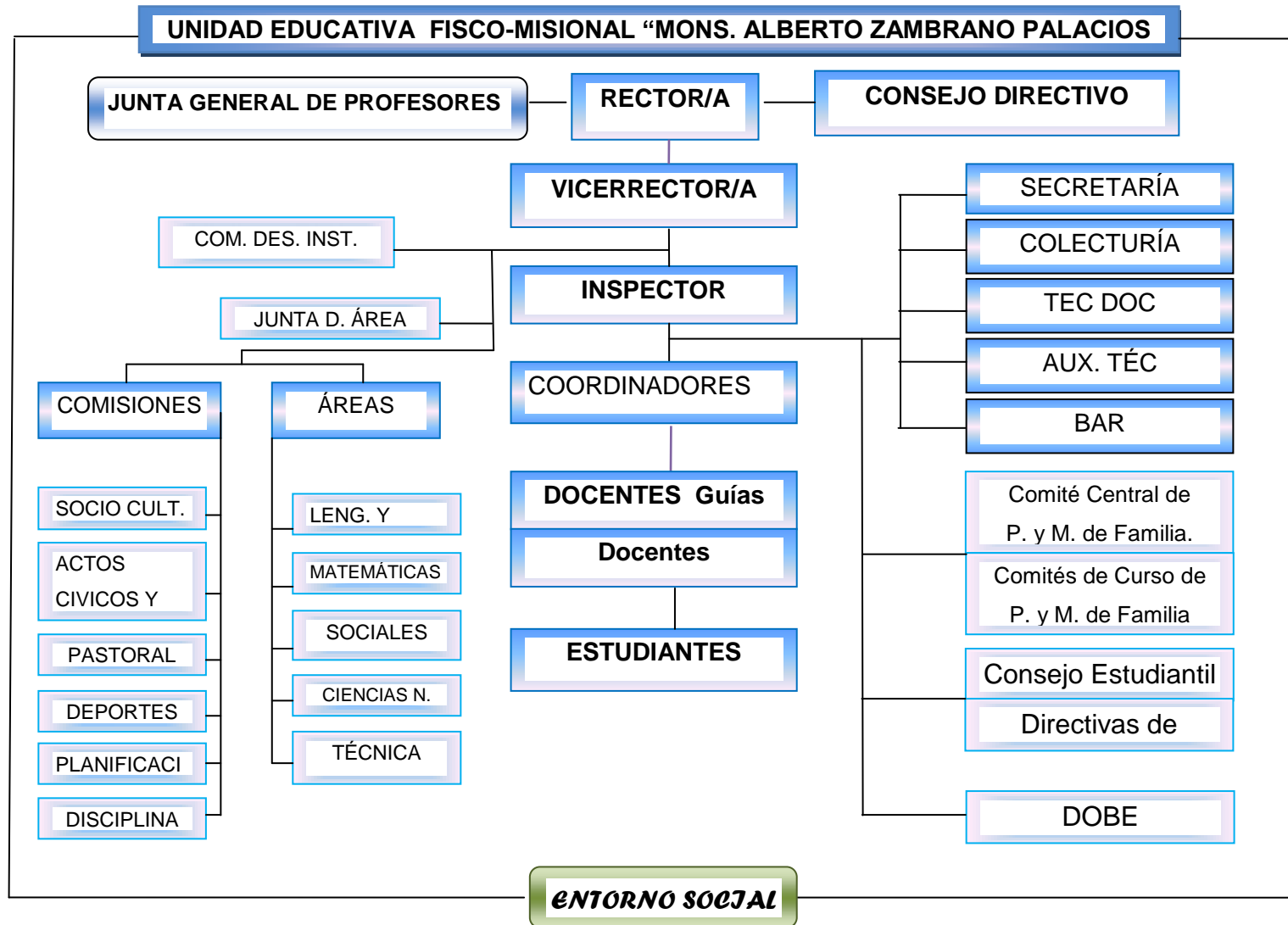
En la siguiente página se puede observar el organigrama de la institución educativa investigada cuyo análisis indica que existe interrelación entre todos los órganos, cargos o personas.

En el ámbito administrativo la estructura se inicia por la Junta General de Directivos y Profesores y el Consejo Directivo como órganos de participación que involucran a los estamentos responsables de la labor educativa, por lo que la autoridad reside en estos órganos pero es encarnada por el rector que como figura central de la organización coordina el trabajo de toda la institución.

Por otra parte, la vicerrectora se responsabiliza de toda la actividad académica que en el organigrama se encuentra concentrada en la parte izquierda, por lo tanto es a ella a quien le corresponde la organización del profesorado y alumnado.

Para cumplir esta labor existen organismos auxiliares como la junta de directores de área, las comisiones y las áreas, que están integradas por los docentes que laboran en el plantel.

Los aspectos burocráticos y financieros, así como también otros servicios que presta el plantel se detallan en la parte derecha donde se ubican los departamentos de secretaría y colecturía.



Muy cerca se ubican también los comités de padres y madres de familia, el consejo estudiantil y las directivas de curso; todas las cuales a su vez guardan relación con el departamento de orientación y bienestar educativo (DOBE)

La labor del personal administrativo, docentes y estudiantes es coordinada por el Inspector General del establecimiento, cuya jerarquía se encuentra por debajo del vicerrector.

Finalmente una novedad interesante se presenta con la introducción del entorno social que según indican las líneas se conecta directamente con la estructura organizativa del plantel.

El análisis del organigrama del plantel permite evidenciar que si bien todos los estamentos y miembros que conforman la comunidad educativa han sido representados, esto no asegura su adecuado nivel de participación, debido a que la organización gira en torno a la figura del rector, por lo que existe poca descentralización en la toma de decisiones, lo que lleva a plantear que no predomina una cultura de participación en el centro, sino por el contrario actitudes autocráticas, falta de delegación de tareas o pasividad en el personal y escasos canales de comunicación.

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

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

Al respecto es preciso aclarar que la noción de autoridad lleva intrínseca la de poder y subordinación (Ramírez, C.;2004), pero también la de responsabilidad, aceptación

y negociación. Por lo tanto, el que dentro de la institución exista una figura con autoridad evita un clima de “aquí todo el mundo manda...”, como señala el autor citado.

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

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

5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

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

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

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

Así, una vez analizado el organigrama institucional es de esperarse que las tareas y áreas de actuación se reflejen de manera objetiva y ordenada, tomando en

consideración que la función directiva tiene como misión coordinar, controlar y tomar decisiones de política general; mientras que las áreas ejecutivas y demás organismos deberán asumir las misiones que les compete según su especialización.

Tomando en consideración este preámbulo y tras haber analizado los instrumentos de gestión que posee el establecimiento educativo investigado, se determina que la especificación de tareas y funciones se hace explícita a través del reglamento interno que forma parte del proyecto educativo institucional.

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

En lo que respecta a otros organismos existentes en la institución, el reglamento interno se remite a las funciones que establece la ley de educación y el reglamento de dicha norma legal, sin embargo se añaden también otras especificaciones, siendo las siguientes las más relevantes por su directa relación con la gestión y liderazgo en valores:

Funciones de los organismos, áreas, departamentos y comisiones

Organismos / áreas / departamentos/ comisiones	Funciones relacionadas con la gestión y liderazgo en valores
H. Consejo Directivo	Sus miembros deben demostrar buen ejemplo en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, a la vez que deberán colaborar con optimismo y dar iniciativas para la buena marcha del establecimiento.
Junta General de Directivos y Profesores	Participar con responsabilidad en la toma de decisiones, en especial en la promoción de los estudiantes.
Directores de Área	Crear trimestralmente espacios de reflexión sobre el mejoramiento académico.
	Constituirse en testimonio de fe cristiana, moral y disciplinaria ante los alumnos, padres de familia y comunidad circundante. Impartir charlas formativas oportunamente a los padres de familia, tendientes al mejoramiento socio – cultural. Orientar y ayudar a los estudiantes en la búsqueda de

Organismos / áreas / departamentos/ comisiones	Funciones relacionadas con la gestión y liderazgo en valores
Profesores guías	soluciones a las dificultades académicas y de estudio. Organizar y participar con los estudiantes en campañas de aseo, orden, puntualidad, disciplina y buenas relaciones sociales. Realizar reuniones periódicas con docentes, orientador, padres de familia y estudiantes con problemas académicos y disciplinarios para la búsqueda de posibles alternativas de solución.
Orientador vocacional	Incentivar y organizar la elección del Consejo Estudiantil. Promover reuniones de trabajo con los estamentos de la Unidad Educativa que conlleven a la vivencia de la filosofía institucional. Llevar prolijamente un libro o registro de entrevistas sobre el tratamiento de casos especiales ya sea en el aspecto académico o disciplinario.
Secretaria	Guardar el secreto de su oficio y solamente podrá informar o dar copia de documentos con autorización expresa del rector.
Colecturía	La falta de cualquier trámite legal dentro de los plazos establecidos en los reglamentos será motivo de sanción.
Profesores	Educar dignamente a la niñez y juventud, evitar el alcohol, los juegos de azar, drogas y otros comportamientos que van en contra de la formación de los estudiantes y principios del establecimiento. Respeto a la moral cristiana y social. Cuando los docentes celebren alguna reunión social, eviten que en ella estén presentes los estudiantes, esto contribuirá a que el respeto al maestro no se resquebraje.
Estudiantes	Comportarse entre compañeros con espíritu de comprensión, respeto mutuo, evitando riñas y actitudes egoístas. Respetar los bienes ajenos, al ser sorprendidos, serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta. Usar un vocabulario correcto y decente evitando términos injuriosos o despectivos que menoscaben el respeto que toda persona merece. Es prohibido el consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillo, drogas u otras sustancias tóxicas dentro y fuera del establecimiento. Quienes se presentaren en estado de embriaguez no podrán ingresar a la institución. En caso de reincidencia se aplicará las sanciones estipuladas en los artículos 270 y 320 de la ley de educación.
Padres de familia	Cooperar en la formación integral de sus hijos como los principales responsables. Respaldar la autoridad de los superiores del plantel

Organismos / áreas / departamentos/ comisiones	Funciones relacionadas con la gestión y liderazgo en valores
	enseñando a la niñez y juventud la vivencia de valores, fomentando el amor de los estudiantes al establecimiento.
Comisión pastoral	Coordinar las actividades para la formación espiritual, religiosa y moral del personal de la institución.
Comisión de disciplina	Incentivar a los educandos sobre la necesidad de la autoformación disciplinaria. Incentivar la práctica de valores
Comisión cultural	Fomentar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa mediante la realización de eventos culturales y sociales en coordinación con las autoridades.
Comisión deportiva	Organizar actividades que fomenten hábitos de higiene y disciplina deportiva.

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria "Mons. Alberto Zambrano Palacios" – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

Al observar la tabla precedente, con facilidad se evidencia que en lo que respecta al liderazgo en valores, la mayor parte de funciones establecidas se relacionan con la labor que desarrollan los docentes, estudiantes y en menor medida los padres de familia, este hecho corrobora el planteamiento ya realizado acerca de la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización educativa en procesos de gestión fundamentados en valores, los que de esta manera pasarán a convertirse en fundamentos conceptuales intangibles que reflejen el componente axiológico, filosófico e ideológico de la institución en las relaciones internas (entre los integrantes del plantel) y externas (con la comunidad vecina).

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

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

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

Un clima relacional basado en el respeto mutuo, la cortesía en el trato entre los diversos componentes y usuarios (directivos, profesores, alumnos y padres de familia), facilita la convivencia mutua y se constituye en un apoyo eficaz para el logro de la calidad educativa, lo que sin duda influye a su vez en el aprendizaje.

Los supuestos básicos de un clima institucional favorable se evidencian en la confianza mutua, el trabajo en equipo y la participación responsable de todos los estamentos que conforman a la comunidad educativa.

En efecto, las relaciones de convivencia al interior del establecimiento educativo (entre pares: docentes, alumnos, administrativos, padres de familia, etc.; así como también las jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menor jerarquía, directivos con alumnos, etc.) son en su mayoría positivas, lo que sin embargo no ha evitado que esporádicamente surjan conflictos de mayor o menor envergadura.

En consecuencia, se podría decir que el clima institucional que se respira dentro del plantel forma parte de su cultura organizativa y como tal se manifiesta en expresiones visuales, conceptuales, materiales y conductuales; es decir a través de medios tangibles e intangibles que se suceden en el marco de una estrecha relación con la comunidad social en la que está inserta la escuela.

Sin embargo, realizar un análisis más profundo del clima institucional y la convivencia en valores, debe partir necesariamente del análisis del campo institucional en todas sus dimensiones, es decir de todos los espacios donde se realizan interacciones entre los miembros de la organización escolar.

Bajo este criterio a continuación se diferencia las subestructuras que constituyen las dimensiones en las que se espera encontrar evidencias de la convivencia en valores.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta es la dimensión que identifica a la institución como un centro de enseñanza y aprendizaje; su relación con la convivencia en valores se puede identificar con claridad en el proyecto educativo institucional, porque este instrumento de planificación organiza la actividad educativa desde el sentido de la visión y misión que se ha asumido para prestar una mejor atención a los alumnos que acoge.

En el centro educativo investigado, se observó que el proyecto educativo institucional se identifica con el modelo educativo social constructivista, desde el que se establece el patrón organizativo, curricular y relacional de la comunidad.

Desde esta perspectiva, según se explica en el PEI, la declaración expresa de los valores, actitudes, hábitos, conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y competencias es priorizada a través de procedimientos y técnicas didácticas, el sistema de evaluación, la organización general y el sistema de relaciones que se conjugan con los objetivos de la educación ecuatoriana y con las necesidades de la ciudad de Olmedo y sus alrededores.

Para la educación básica, el PEI propone como meta su fortalecimiento con metodologías activas que prioricen la participación y reflexión sobre el conocimiento humano, científico, popular y ancestral; en este planteamiento se evidencia un currículo directamente relacionado con la comunidad y que pregona un aprendizaje basado en la interacción con los demás.

Debido a que la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios cuenta con dos modalidades de bachillerato, en el caso del bachillerato con especialidad en ciencias se ha puesto mayor énfasis en la formación humanista – científica, es decir centrada en la persona a quien se procura entregar una base de conocimientos sólida para continuar los estudios de nivel superior en cualquier carrera. Se plantea además como objetivos la valoración del entorno, defensa de la naturaleza y soberanía nacional y fortalecer la solidaridad con su prójimo.

En la modalidad de bachillerato técnico agropecuario, la institución educativa trabaja en convenio con PROCETAL, por lo que su objetivo último está dirigido al fortalecimiento del desarrollo agropecuario de la región; sin embargo se ha considerado también la parte humanista para tener una visión integral de los educandos y así garantizar su inserción en el campo laboral desde una perspectiva solidaria con las personas y la naturaleza.

En síntesis, el PEI caracteriza al modelo educativo social constructivista de la siguiente manera:

- El maestro y maestra deja de ser fuente de conocimiento para convertirse en mediador del proceso de aprendizaje y enseñanza centrado en el/la estudiante.
- El proceso de aprendizaje y enseñanza se complementa al tener acceso a la naturaleza y a fuentes de conocimiento especializadas que acercan al y a la estudiante a la creatividad y reflexión continuas.
- Los y las estudiantes son fuente de información entre ellos, además el maestro y la maestra, lo cual les hace competitivos frente a la realidad concreta.
- El modelo es flexible en espacio y tiempo, es decir se ajusta de acuerdo a las necesidades.

El análisis de los planteamientos propuestos en el PEI de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios permite evidenciar la presencia de una filosofía humanista – cristiana con clara orientación antropocéntrica, es decir centrada en el ser humano a quien se procura ayudarle a desarrollar todas sus capacidades cognitivas, procedimentales y afectivas.

En el campo de los valores el PEI es explícito en el planteamiento del ideario educativo y la pedagogía del amor y la respuesta para el desarrollo de los valores de espiritualidad, liderazgo, creatividad y caridad. En este sentido la pedagogía del amor “nos propone la transformación de las situaciones deshumanizantes, promoviendo el liderazgo de hombres y mujeres en la defensa de la vida, de los derechos humanos, del medio ambiente y desarrollo científico y cultural” (UEMAZP – PEI, 2005).

Para complementar estas declaraciones el PEI plantea el perfil ideal de las personas que ocupan cargos directivos, de los docentes, estudiantes y padres de familia, en todos ellos se plantea la necesidad de que se conviertan en líderes que vivan y actúen de acuerdo con valores morales y cristianos.

Lamentablemente, si bien el PEI privilegia una formación humanista e incluso llega a proponerla a nivel de perfiles de actuación, este proceso se queda en letra muerta en la dimensión axiológica debido a que no se explicita una metodología específica para propiciar el desarrollo de valores en el aula e integrarlo al desarrollo cognoscitivo de los educandos.

Con ello queda claro también que la convivencia en valores queda reducida únicamente al espacio académico, es decir al proceso de enseñanza – aprendizaje y por ende la relación docente – alumnos. Sin embargo no se hace ninguna referencia a organismos o departamentos, de quienes únicamente se espera que cumplan su labor pero no se estipula lineamientos axiológicos para su desarrollo.

Es por lo tanto preciso que en la institución educativa se cree una cultura de valores que se proyecte en toda actividad y que haga posible que el capital humano esté en continuo crecimiento. Solamente así será posible lograr el continuo mejoramiento de las funciones y servicios que cada uno cumple, a la vez que se creará un clima organizacional favorable que sin duda impactará positivamente en la contribución educativa a la sociedad.

Es decir que los valores organizacionales deben reflejarse en los detalles de lo que hacen los integrantes de la comunidad educativa, más que en los enunciados generales o declaraciones del proyecto educativo. Si esto no ocurre, es preciso que la institución revise la manera de trabajar sus valores.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

Dentro de esta dimensión se hace referencia la organicidad interna del establecimiento educativo desde sus subsistemas, tales como el equipo de docentes

directivos y sus funciones, el personal docente, los departamentos administrativos, de áreas, las agrupaciones de padres y alumnos, las comisiones, etc.

Dicho de otra manera, la dimensión organizativa operacional analiza la interrelación que existe entre los subistemas institucionales en términos de su operatividad y como éstos se articulan entre sí.

La información pertinente que ofrece evidencias acerca de esta dimensión fue ya expuesta en el apartado relacionado con el organigrama institucional y reglamento interno; la observación de estos instrumentos demuestra la existencia de un esquema de división del trabajo y de competencias que se han asignado a los diferentes órganos u actores educativos.

Así en la realidad educativa analizada se observa unidad entre los múltiples órganos a partir de la existencia de una figura de autoridad representada por el rector del establecimiento, lo que a su vez determina la concurrencia de relaciones de supremacía y subordinación.

En consecuencia el concepto de autoridad está estrechamente ligado al de poder y conducción y se relaciona a su vez con la presencia de un poder experto o reconocido dentro de la organización, un poder de intermediación por las relaciones existentes con el exterior de la organización y un poder de información por ser la persona que la posee y dosifica.

Justamente en este último radica la principal fuente de conflictos, debido a que desde el rectorado se controla la circulación de la información que como se observa en el organigrama es de difícil acceso para todos los organismos y actores que integran el establecimiento educativo, que de esta manera atraviesa periodo de incertidumbre ante las circunstancias siempre emergentes.

Así también en conversaciones informales con los docentes estos reconocieron su apego en ocasiones excesivo a la norma legal, actitud que se identifica con el ejercicio de un poder vinculado a las reglas, las que a su vez son utilizadas para hacer previsibles los comportamientos y garantizar el buen funcionamiento, pero

siempre a criterio de la autoridad institucional que de este modo puede usarlas en detrimento de quienes las desconocen.

Si bien esta situación no es permanente, si origina situaciones de tensión con la autoridad y el juego de intereses, hecho que de no controlarse podría ocasionar un entramado de relaciones de poder que pugnan por dominar la organización escolar.

Desde esta perspectiva es preciso que se realice una reestructuración o fortalecimiento de los canales de comunicaciones ya existentes (excesivamente formales), así como también la eficacia de las comunicaciones internas y externas a fin de mejorar las relaciones con el profesorado y comunidad para motivar su participación.

5.3.3. Dimensión administrativa y valores

La dimensión administrativa está en estrecha relación con la financiera y se refiere a la distribución del tiempo y espacios del establecimiento; así como también a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

Sin embargo, la relación de la dimensión administrativa con la gestión y liderazgo en valores va más allá del cumplimiento de estas funciones y más bien se enmarca en la relación institución – personal, es decir en el plano humano, social y laboral para crear condiciones positivas de trabajo.

En este sentido, se observa que dentro de la institución investigada el equipo directivo ha realizado varios esfuerzos para lograr la colaboración eficaz del grupo de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, lo que ha contribuido a crear un clima social favorable caracterizado por el trato cordial entre todos los miembros, el respeto y la solidaridad.

Sin embargo esto no evita que esporádicamente surjan conflictos que suelen resolverse a través del diálogo entre las partes implicadas a fin de evitar sanciones y sobre todo para evitar que el clima institucional se resienta.

Por otra parte desde la administración se ha asegurado el mantenimiento de todos los servicios que ofrece la institución, en especial de los apoyos al proceso de enseñanza – aprendizaje.

Existe también una buena gestión financiera, debido al rigor contable con que se ha manejado el presupuesto institucional, gracias a una actividad corresponsable, eficiente y honesta de la colectora del plantel y el rector, lo que ha permitido un balance adecuado entre rentabilidad, productos, servicios y costos.

Finalmente se ha trabajado en aras de conservar la imagen y prestigio institucional que a lo largo de los años ha sido reconocido por toda la comunidad de la ciudad de Olmedo; para ello se ha fomentado las relaciones públicas lo que asegura un adecuado enlace entre lo público y lo institucional.

De esta manera, en el aspecto administrativo y su relación con los valores, la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios se acerca a la excelencia institucional, aspecto que es reconocido interna y externamente.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La comunidad educativa está formada por diversos actores que cumplen roles específicos: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, comunidades barriales, etc.; cada uno siente la necesidad de participar y lo hace en diferentes grados; por lo tanto toda institución educativa que realmente sirve a la comunidad no puede estar constituida como un núcleo cerrado, sino que más bien debe erigirse como un sistema abierto en constante interacción con su propio contexto.

Para ello y a decir de Gento, S. (1998) la institución debe empezar por acomodarse al entorno en que se circunscribe, de esta manera se generará una adaptación a las circunstancias externas y los cambios emergentes que le permitirán ajustarse a la diversidad del medio.

Desde esta perspectiva en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios los directivos y personal docente han previsto instancias de faciliten la clarificación

de las relaciones intra e interinstitucional, dando lugar a una institución abierta que asocia su funcionamiento interno al medio, todo esto con la finalidad de lograr una institución flexible que se adapte a los cambios e innovaciones que demanda el entorno.

En el plan estratégico institucional la relación con la comunidad es una prioridad que tienen por objetivo incrementar la participación de los padres / madres de familia y conseguir su implicación en el proceso de enseñanza – aprendizaje, a la vez que se refuerza la educación en valores.

Con esta finalidad se ha planificado la puesta en marcha del proyecto de creación de una Escuela para Padres, instancia en la que se ha previsto la difusión de valores morales, deberes, derechos y vida comunitaria.

Lamentablemente el proyecto no se ha llevado a la práctica sino de forma aislada, es decir en reuniones esporádicas, convivencias y entrevistas personales que poco inciden en la vida de la comunidad y por ende carecen del impacto deseado.

Del lado positivo, la institución ha logrado establecer vínculos de relación y apoyo con otras instituciones aliadas, en especial las que tienen que ver con la planificación y desarrollo de la rama técnica, una de las modalidades del bachillerato que forma parte de la oferta educativa.

Sin embargo lo hecho no es suficiente puesto que no se está promoviendo de manera consciente y organizada la vivencia de valores en el ámbito de la comunidad y con ello la institución pierde una valiosa oportunidad de nutrirse culturalmente al conocer las tradiciones, costumbres, normas legales e instituciones que componen el “ethos” de la comunidad.

5.4. Análisis FODA

Una vez cumplido el análisis estratégico de los instrumentos de gestión que han sido elaborados por los integrantes de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios, es posible realizar una consideración del contexto

en el cual se sitúa la institución educativa tanto en su mundo externo como en el interno en lo relacionado a la gestión y liderazgo en valores.

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

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

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

En la estructura interna del centro educativo existe la necesidad de evaluar y replantear el PEI que ya cumplió su periodo de vigencia; actividad que va de la mano con la reestructuración del código de ética de la institución, a fin de que no se oriente únicamente al área académica, sino que sirva para orientar el ser y hacer de cada uno de los miembros de la organización.

Es urgente también mejorar la planificación estratégica a fin de subsanar las debilidades encontradas en torno a la calidad de las relaciones interpersonales, la ineficacia de los canales de comunicación, la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de los proyectos trazados a partir de la elaboración del POA, la vivencia de valores en todos los miembros de la comunidad educativa a través de la construcción de un proyecto de vida, y la distribución y promoción democrática del liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa.

La baja aplicabilidad del reglamento interno se deriva también de esta problemática que poco a poco genera un sentimiento de desconfianza entre los miembros de la organización que no reaccionan ante los hechos suscitados y ha originado poca presencia de los padres de familia en el desarrollo de actividades inherentes al centro escolar.

Se requiere mejorar también la distribución de responsabilidades entre los diferentes organismos y actores educativos, la delegación de funciones, la incipiente desconcentración de funciones y en definitiva la estructura organizativa de la institución.

En lo académico la ausencia de metodologías de enseñanza para el desarrollo axiológico de los educandos contrasta con la perspectiva institucional que reduce los valores al ámbito académico y responsabiliza a los docentes su formación entre los educandos.

Si bien hasta ahora se ha hecho mención a las oportunidades y debilidades identificadas a partir del diagnóstico de los instrumentos de gestión, esto no significa que la institución no tenga también fortalezas y oportunidades de desarrollo, que también son muchas y que por ese motivo se detallan con mayor claridad en el anexo 7, ubicado al final del presente informe.

5.5. Resultados

Uno de los pasos cruciales del proceso investigativo desarrollado en el presente estudio fue la aplicación de encuestas al equipo directivo, docentes y estudiantes de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios. Con la aplicación de estos instrumentos se logró recopilar información pertinente para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Es por ello que en las siguientes páginas se encuentra un análisis descriptivo de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos a cada uno de los sectores investigados; información que se presenta a través de tablas de frecuencia con la finalidad de hacer el análisis más objetivo.

5.5.1. De la encuesta a directivos

Tabla 4

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Formas de organización	F	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	1	33,3
c. Por grupos de trabajo	2	66,6
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

La primera interrogante de la encuesta aplicada al equipo directivo proporciona información acerca de la estructura organizativa del centro educativo como preludio de la división de tareas y funciones.

Al respecto, la mayor parte de encuestados (66,6%) manifestaron que en la institución se privilegia la conformación de grupos de trabajo, lo que concuerda con los planteamientos del reglamento interno en los que se evidenció la distribución del personal docente en comisiones, aunque también existen otras formas organizativa por coordinadores de área, respuesta que es sostenida por el 33,3% de directivos.

Las respuestas obtenidas demuestran los esfuerzos que realiza el equipo directivo para promover la coordinación del trabajo y su distribución por especialidades.

Tabla 5

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	66,6
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	33,3
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros (especifique)	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

El tamaño que tiene la organización educativa es un aspecto de gran importancia para el desarrollo de una gestión de calidad y el ejercicio de un liderazgo comprometido con la vivencia de valores.

Al respecto se puede manifestar que los criterios que determinan el tamaño de la organización no siempre son idénticos; por ello algunos directivos consideran el número de miembros, mientras que para otros prima el logro de resultados.

En el caso de los directivos encuestados se conoció que para el 66,6% la organización se mide por el número de miembros de la institución, mientras que el 33,3% restante lo hace considerando los resultados que se han alcanzado.

Es por ello que las respuestas obtenidas se aproximan más a una gestión y liderazgo administrativo, pues se concede mayor peso al número, lo que dirigiría sus objetivos a la canalización adecuada del recurso humano, a la vez que deja en segundo plano el logro de las metas institucionales.

Tabla 6

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Variable	F	%
a. Si	2	66,6
b. No	1	33,3
Total	3	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

La tercera interrogante de la encuesta aplicada permite determinar la aplicación y uso que hace la comunidad educativa del manual de normas o reglamento interno para describir las tareas y funciones que cumple el personal que labora en el centro educativo investigado.

Al respecto el equipo de directivos en un 66,6% manifestó que el manual de normas si contiene esta información y solamente un 33,3% sostuvo lo contrario. Esta afirmación concuerda con las observaciones realizadas al reglamento interno, en el cual si se describe las funciones de los organismos, comisiones y áreas, las que se

apegan a la ley general de educación sin llegar a ser un manual en exceso prescriptivo, al punto de regular en demasía a cada miembro de la organización.

Sin embargo, cabe resaltar aquí que si bien el reglamento interno recoge esta información, no es del todo clara en el ámbito de la gestión en valores, sino que más bien se limita a describir funciones pero no a determinar comportamientos.

Tabla 7

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Líder	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	3	100
c. Consejo Directivo	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

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

De esta manera el rector adquiere un poder que le fuera entregado desde medio externo y que lo acredita como la primera autoridad dentro del plantel, restando por comprobar si los miembros de la institución lo reconocen además como líder educativo.

Así, al cuestionar a los miembros del equipo directivo acerca de la persona que lidera la institución, el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones que afectan al centro educativo, se determinó que la totalidad de los encuestados (100%) identifican al rector del plantel no solo como autoridad, sino además como líder educacional.

Tabla 8**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Variable	F	%
a. Si	2	66,6
b. No	1	33,3
Total	3	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

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

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

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

Al respecto, el 66,% de los interrogados manifestaron que si se realiza como práctica común, mientras que el 33,3% restante dijo lo contrario, estos resultados según manifestaron los encuestados dependen del tipo de decisiones que se debe tomar, pues cuando se trata de asuntos sencillos en los que se requiere la opinión del resto de integrantes siempre se la pide y valora, pero así mismo dijeron que existen decisiones de mayor envergadura que solamente pueden ser tomadas por el rector quien así lo hace cuando es necesario.

Tabla 9**Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	66,6	1	33,3	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	1	33,3	2	66,6	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	2	66,6	1	33,3	0	0
d.	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	2	66,6	1	33,3	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	33,3	2	66,6	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	33,3	2	66,6	0	0

Fuente: Encuesta a directivos**Elaboración:** La autora

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

Por lo tanto, al preguntar a los directivos acerca de los aspectos que se han priorizado dentro de su administración educativa se tendría una idea de los principios que sustentan su accionar y que en la institución investigada se identifican siempre con el logro de la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales – personales; aspectos que fueron mencionados por el 66,6% de los encuestados y que se identifican plenamente con los objetivos estratégicos planteados en el PEI.

Por otra parte existen también aspectos que han recibido una atención ocasional, ellos son el desarrollo profesional de los docentes, la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, indicadores que fueron mencionados por el 66,6%.

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

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

Finalmente las respuestas obtenidas confirman los planteamientos ya realizados acerca del bajo nivel de participación que tiene la comunidad educativa, incluso los órganos que forman parte de la dirección institucional en la toma de decisiones, lo que hace urgente su reorientación y mejora.

Tabla 10

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Habilidades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	0	0	3	100	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	3	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0	3	100	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	3	100	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	2	66,6	1	33,3	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

Quienes se encuentran al frente de la dirección de las instituciones educativas deben reunir una serie de características y rasgos deseables que los ayuden a cumplir la función que les ha sido encomendada con responsabilidad y de manera eficiente.

Con los planteamientos expuestos parecería coincidir la mayor parte del equipo directivo encuestado (66,6), para quienes la capacitación continua que combine la

práctica, la teoría y la reflexión personal son habilidades de liderazgo que se requieren siempre en la dirección de las instituciones educativas.

Sin embargo, existen otras habilidades que se requieren ocasionalmente y que fueron mencionadas por el 100% de los directivos que consideran que son innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia y con estudios en gerencia.

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

Tabla 11

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 que les falta mejorar.	2	66,6	1	33,3	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	1	33,3	0	0
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	66,6	1	33,3	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

Dentro del ejercicio de la gestión educativa y el liderazgo, el equipo directivo institucional tiene la obligación de organizar y ejecutar acciones que tengan por finalidad el cumplimiento de las metas institucionales que dan sentido a la labor que se cumple dentro de cada centro escolar.

Tomando en cuenta este horizonte propositivo, las estrategias que se pueden adoptar son muchas y variadas, pero todas ellas deben permitir la superación de los

obstáculos que se oponen al desarrollo institucional y que en la institución investigada son las siguientes:

El 100% de los encuestados afirma que siempre se cumple acciones para garantizar la existencia de ambientes cordiales de trabajo; el 66,6% afirma que se utiliza la información de resultados en el desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar y finalmente un porcentaje similar al anterior dijo que se utiliza también la mejora de los mecanismos de control.

De esta manera la información obtenida demuestra que para el equipo directivo lo primordial es construir un clima institucional favorable para el desarrollo de las actividades inherentes a cada miembro de la organización, sin embargo, ello implica la presencia de un líder positivo con una visión de conjunto sobre las funciones de la institución; es decir una figura que contribuya a crear un entorno que magnifique los procesos y resultados educativos y la vida intelectual, las relaciones de colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa y su implicación en la toma de decisiones.

Por otra parte, la segunda estrategia asumida se refiere al uso de la información y la retroalimentación que ésta pueda proporcionar, estrategia que requiere la recogida de datos y búsqueda de evidencias significativas de los procesos que se cumplen en la institución a partir de una adecuada comunicación con todos los involucrados.

Finalmente y aunque en menor medida se hace referencia a los mecanismos de control, lo que significa que todavía persiste entre los directivos una visión administrativo – directiva de la institución, criterio que convierte a los líderes en simples directores o jefes.

De la información obtenida se concluye la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad y de propiciar una comunicación adecuada, acciones que dependen directamente de la reconceptualización de las funciones del líder educacional.

Tabla 12**Organismos que se encuentran en la institución**

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	66,6	1	33,3	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	1	33,3	2	66,6
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

La división de tareas y funciones dentro de las instituciones educativas constituye una representación de los niveles de especialización, jerarquía, reglas y procedimientos en que se desenvuelven las actividades propias de la organización y los principios que la sustentan.

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

También el 100% de los directivos sostiene que siempre se encuentra presente la comisión técnica integrada por departamentos (áreas) y el equipo de coordinadores docentes.

Para el 66,6% también se encuentra la presencia de organismos de gestión integrados por el departamento de secretaría, el vicerrectorado, la comisión económica (colecturía) entre otros.

Las respuestas obtenidas concuerdan con las evidencias encontradas en el análisis de los instrumentos de gestión (organigrama y reglamento interno), en los que se verificó la existencia de órganos directivos, técnicos y de gestión; sin embargo al

tener éstos últimos un porcentaje más bajo de presencia, se confirma a su vez la concentración de funciones en la esfera directiva (rector) y su poca incidencia en la esfera académica que es ejecutada por la comisión técnica.

Tabla 13

Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	66,6	0	0	1	33,3
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	0	0	2	66,6	1	33,3
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	66,6	0	0	1	33,3
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

Desde la perspectiva del equipo directivo, las actividades que cumple el equipo didáctico o de docentes privilegian la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos (100%) y en menor grado se evidencia su participación en el seguimiento global de la evaluación al alumnado y la solución de conflictos en el grupo (66,6%), por lo que su nivel de implicación en actividades tendientes a mejorar el clima institucional o de convivencia en el grupo es nulo.

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

Tabla 14
Los departamentos didácticos y sus acciones

Nro.	Variable	Si		No	
		F	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	33,3	2	66,6
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	66,6	1	33,3
c.	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	1	33,3	2	66,6
d.	Mantener actualizada la metodología	2	66,6	1	33,3
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	33,3	2	66,6
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	33,3	2	66,6
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	100	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	66,6	1	33,3
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33,3	2	66,6
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	66,6	1	33,3

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

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

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

Es justamente esta organización la que existe en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios, donde la vicerrectora del establecimiento coordina el trabajo de la comisión técnico – pedagógica en la que participan miembros de las distintas áreas académicas que son designados por el rector del plantel.

En la encuesta aplicada a los directivos se conoció que las acciones que estos organismos cumplen son las siguientes: elaboración de una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y sus resultados (100%); formulación de propuestas al equipo directivo y claustro referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución; actualización de las metodologías de enseñanza y aprendizaje (66,6%).

Por otra parte existen también acciones que según los directivos no cumple el departamento didáctico institucional, ellas son: la organización y desarrollo de la enseñanza en cada materia; elaboración de la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área; promoción de la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para los docentes, colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (66,6%).

Por lo tanto, las funciones que son cumplidas por el departamento didáctico se limitan a la organización macrocurricular de las asignaturas a nivel institucional y en relación a ella la formulación de propuestas y proyectos al equipo directivo.

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

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

Tabla 15**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	66,6	1	33,3

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

La construcción del PEI es un proceso participativo que forma parte de la planificación estratégica y que toma como línea de partida el diagnóstico de la realidad presente para proyectar un escenario ideal en el futuro, en el que se valore la gestión pedagógica y la generación de soluciones adecuadas a la diversidad, potenciales de la comunidad y del entorno geográfico.

Al respecto la respuesta mayoritaria de los directivos (66,6%) fue positiva, criterio que demuestra el interés institucional por satisfacer las exigencias y necesidades más urgentes de la comunidad en que está inserta.

Tabla 16**Material de planificación educativa**

Orden	Material de planificación	Si		No		No cont.	
		f	%	f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	0	0	3	100	0	0
b.	Plan estratégico	3	100	0	0	0	0
c.	Plan operativo anual	1	33,3	2	66,6	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	1	33,3	2	66,6	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: La autora

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

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

Las respuestas obtenidas dan cuenta de que el material más empleado es el plan estratégico (100%) que pasaría a convertirse en el único instrumento puesto que solamente el 33,3% dijo que también se utilizaba el plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Esta información concuerda con las evidencias observadas en el diagnóstico de los instrumentos de gestión donde se constató que desde el año 2005 no se ha vuelto a elaborar el plan operativo, lo que ha ocasionado que muchos de los proyectos planteados no hayan sido ejecutados y con ello el fracaso del plan estratégico que no ha visto cumplidos todos sus objetivos a pesar de que el PEI ya perdió vigencia.

5.5.2. De los profesores

A través de la encuesta aplicada al personal docente que labora en el centro educativo investigado se logró determinar los principales aspectos que están relacionados con la gestión, liderazgo y valores institucionales desde la perspectiva lograda en su ejercicio profesional a fin de identificar los nudos problemáticos que podrían evitar su consecución.

La información obtenida se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17

Resultado 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.	3	20	9	60	3	20
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.	6	40	9	60	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80	3	20	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	40	9	60	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	15	100	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.	9	60	6	40	0	0
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	80	0	0	3	20
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	6	40	9	60
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	6	40	9	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	15	100	0	0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0	12	80	3	20
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	9	60	3	20	3	20
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	20	9	60	3	20
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	0	0	15	100	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	60	3	20	3	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	40	9	60	0	0

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: La autora

La información obtenida deja en claro que la definición del liderazgo está ligada a la búsqueda de innovaciones y cuestionamientos que permitan transformar las formas habituales de escolarización (60%) y por lo tanto el rol del docente líder es definido en base a las actitudes y habilidades que cada uno posee para cuestionar las órdenes existentes, hechos que según los docentes se suscitan a veces.

Con esta misma frecuencia se produce la promoción de la investigación a nivel educativo con la participación de toda la comunidad y con la finalidad de materializar las metas del centro educativo (60%).

Por estas razones el 80% de los encuestados admite que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general para construir un clima institucional favorable para el aprendizaje de los educandos; esto se hace a través del trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio en la metodología de enseñanza (60%), el aprendizaje en valores como eje transversal (80%) y actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (60%).

Pese a ello, el 100% del personal docente admite que a veces los padres de familia muestran cierta resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, criterio que se contrapone al de otros compañeros docentes o el mismo rector del establecimiento, puesto que el 60% de los maestros encuestados sostiene que nunca ha encontrado oposición en el medio interno.

La existencia de estos factores ha ocasionado que el 60% de los docentes siempre se sienta comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo quien hace las veces de líder educacional, lo que confirmaría la afirmación del 100% de los encuestados que manifestaron que a veces surgen desacuerdos continuos en las relaciones con la primera autoridad institucional.

En consecuencia con la declaración anterior, el 60% de los docentes dijo que a veces los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica, el 100% piensa que esto se cumple en el área administrativa y financiera y el 60% que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, por lo cual el

60% de los docentes dijo que nunca se ha sentido poco integrado en la escuela y entre los compañeros de docencia.

5.5.3. De los estudiantes

Las opiniones y criterios recabados a partir del sector discente que se educa en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo, reveló la existencia de indicadores claros que determinan el estilo de gestión y liderazgo del equipo directivo y personal docente, y su relación con la formación axiológica del estudiantado.

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

En la tabla 18, ubicada en la página siguiente se puede apreciar las respuestas emitidas por los estudiantes, quienes en un 65% manifestaron que el rector del establecimiento a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, situación que se repite dentro del aula cuando son los docentes quienes deciden lo que se hace en ella, según afirmó el 60% de los encuestados.

De manera consecuente, la mayor parte de estudiantes (70%) dijo que nunca las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes; sin embargo se mostraron indecisos en cuando a la existencia de un liderazgo de tipo conductual con orientación a la realización de tareas; esto por cuanto porcentajes similares que equivalen al 40% dijeron que esto sucede siempre o a veces.

En el aula, el 65% dijo que en las clases si se realizan nuevas ideas y el 45% que nunca los docentes esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

Finalmente, para el 85% de los estudiantes, dentro del aula siempre se realiza trabajos en equipo y los docentes dan instrucciones claras para su cumplimiento, a la vez que participan activamente del proceso.

Tabla 18
Resultado 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.	6	30	13	65	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	0	0	6	30	14	70
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	8	40	4	20
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	7	35	13	65
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	20	7	35	9	45
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50	10	50	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	45	8	40	3	15
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	65	7	35	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	2	10	14	70
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	80	4	20	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	3	15	12	60	5	25
12. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85	3	15	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	6	30	6	30
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: La autora

Para el 50% de los estudiantes los docentes siempre inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes desde la realidad del entorno familia y comunitario, pero un porcentaje similar dijo que esto ocurre solo a veces.

El 80% piensa que siempre los docentes dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, pero lamentablemente el 20% de los docentes no se interesan por los problemas que les aquejan.

En otro aspecto el 45% admite que siempre los profesores proponen actividades innovadoras, por lo que el 65% dijo que los métodos de enseñanza son innovadores, variados, participativos e interactivos.

Finalmente la perspectiva de los educandos respecto del compromiso que sus maestros tienen con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas se da siempre en el 40% de los docentes, quienes a su vez en un 75% siempre enseñan la ética y valores con el ejemplo.

5.5.4. De los padres de familia

La participación de los padres de familia y su aporte con criterios pertinentes para el desarrollo de esta investigación, se logró a través de la aplicación de una encuesta que tuvo por finalidad recabar sus criterios respecto de la aplicación del PEI como instrumento central de la gestión educativa en la institución.

Para cumplir con esta finalidad se indagó acerca de las funciones que cumplen el rector, vicerrectora, inspector, docentes, profesores guías, orientadora vocacional y secretaria, como miembros de la organización estructural del centro educativo, pero también se indagó la perspectiva que los padres tienen del propio cumplimiento de sus funciones como representantes de los jóvenes que se educan en el plantel.

En lo que respecta a la primera autoridad institucional (rector), el criterio de los padres de familia dejó conocer que el 66,6% considera que el rector transmite liderazgo con su vida y ejemplo.

Por otra parte, el 80% admite que cuando ha tenido que dialogar con el rector ha sido atendido con respeto, cordialidad y cortesía.

En torno a las tareas de gestión que se cumplieron durante el periodo lectivo 2010 – 2011, el 73,3% de los padres de familia manifestó que el rector si las ha cumplido, así como también las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones de las autoridades competentes, aseveración que fue sostenida por el 80% de los encuestados.

Tabla 19
Sobre el rector del establecimiento

Cuestionamientos	Variable	F	%
1. ¿Cree usted que el Rector de la Institución transmite liderazgo a través de su vida y ejemplo?	Si	10	66,6
	No	1	6,6
	A veces	4	26,6
2. ¿Cuándo usted acude al establecimiento a dialogar con el Rector es atendido con respeto, cordialidad y cortesía?	Si	12	80
	No	0	0
	A veces	3	20
3. ¿Durante el periodo 2010 – 2011 ha observado que el rector ha realizado gestiones tendientes al mejoramiento de la infraestructura de la institución?	Si	11	73,3
	No	1	6,6
	Desconozco	3	20
4. ¿Conoce usted si el Rector cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones por las autoridades competentes?	Si	12	80
	No	3	20

Fuente: Encuesta padres de familia

Elaboración: La autora

Como se verá el rector como líder educativo de la institución cumple tareas de gestión y administración, las que complementa con las funciones cumplidas por la encargada del departamento de vicerrectorado. Sobre esta autoridad se recabó la siguiente información.

Tabla 20
Sobre la vicerrectora de la institución

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Usted padre de familia es llamado por la Hna. Vicerrectora a convivencias o reuniones tendientes a conseguir buenas relaciones humano – cristianas entre miembros de la institución y padres de familia?	Si	3	20
	No	9	60
	A veces	3	20
2. ¿Conoce usted que la Hna. Vicerrectora promueve la actualización y formación continua del personal docente?	Si	3	20
	No	1	6,6
	Desconozco	11	73,3
3. Según su criterio la Hna. Vicerrectora ¿Promueve actividades que conlleven a un mejor rendimiento académico de los estudiantes?	Si	7	46,6
	No	0	0
	Desconozco	8	53,3
4. ¿Conoce usted si la Vicerrectora cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el Rector y los organismos competentes?	Si	7	46,6
	No	0	0
	A veces	8	53,3

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

Desde la perspectiva de los padres de familia el 73,3% considera que en el ejercicio de sus funciones, la vicerrectora promueve actividades que conllevan a un mejor rendimiento académico de los estudiantes y un porcentaje similar manifestó que también sucede en torno a la actualización y formación continua del personal docente.

Sin embargo, el 60% de los encuestados dijo que no ha sido llamado por la hermana vicerrectora para desarrollar convivencias o reuniones que tengan por objeto el mejoramiento de las relaciones humano – cristianas entre los miembros de la institución y con los padres de familia.

Finalmente y a diferencia de lo que ocurre con el rector del plantel, la opinión de los padres está dividida en cuanto a si la vicerrectora cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y otros organismos competentes, esto por cuanto el 46,6% considera que si lo hace, pero el 53,3% afirmó que sucede solamente a veces.

Tabla 21
Sobre el inspector del establecimiento

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿El señor Inspector de la institución vivencia una conducta ejemplar en lo moral, religioso, social y profesional?	Si	15	100
	No	0	0
	A veces	0	0
2. ¿Cuándo usted acude al departamento de inspección el señor inspector le atiende con cordialidad?	Si	15	100
	No	0	0
	A veces	0	0
3. ¿Usted padre de familia ha sido llamado por el departamento de inspección para informarle sobre asuntos académicos o disciplinarios de su hijo(a)?	Si	0	0
	No	11	73,3
	A veces	4	26,6
4. ¿Conoce si el inspector cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento?	Si	10	66,6
	No	0	0
	Desconozco	5	33,3

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

Sobre la tercera autoridad institucional, representada por el señor inspector del centro educativo, la opinión de los padres de familia es más uniforme. Esto se evidencia por cuanto el 100% de ellos dijo que la conducta del inspector es testimonio ejemplar en lo moral, religioso, social y profesional; y que al acudir a sus llamados siempre ha sido atendido con cordialidad. En estas circunstancias, el 73,3% dijo que no ha sido llamado para informarle sobre asuntos académicos o disciplinarios.

Finalmente el 66,6% considera que el señor inspector si cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del plantel.

Tabla 22

Sobre los docentes

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Según su criterio el personal docente de la institución tiene una sólida formación en valores?	Todos	7	46,6
	La mayoría	5	33,3
	Ninguno	3	20
2. ¿Cuándo usted llega a la institución a dialogar con los maestros lo atienden cordialmente y a su vez le informan sobre los asuntos relacionados en lo académico y disciplinario?	Todos	14	93,3
	La mayoría	0	0
	Ninguno	1	6,6
3. ¿Según su criterio los maestros de la institución son ejemplo de disciplina, probidad y trabajo?	Si	13	86,6
	No	2	13,3
4. ¿Usted conoce si los maestros controlan y participan activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los estudiantes en el establecimiento y fuera de él?	Si	10	66,6
	No	2	13,3
	Desconozco	3	20

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

En lo que respecta al personal docente que labora en el plantel, el 46,6% de los padres de familia considera que todos tienen una sólida formación en valores, porcentaje que se eleva al 86,6% de encuestados que señalaron que los maestros de la institución son ejemplo de disciplina, probidad y trabajo.

En la relación de los docentes con los padres de familia, el 93,3% de los encuestados dijo que son atendidos por los docentes con cordialidad y que les informan sobre asuntos relacionados con lo académico y disciplinario.

Finalmente para el 66,6% de los padres de familia los maestros controlan y participan activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los estudiantes dentro y fuera del establecimiento.

En el caso de los docentes que cumplen además funciones de profesores guías, las opiniones de los padres de familia se recogen en la tabla 23.

Tabla 23
Sobre los profesores guías

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Los profesores guías del curso le informan oportunamente sobre el rendimiento académico de su representado(a)?	Si	11	73,3
	No	2	13,3
	A veces	2	13,3
2. ¿El profesor guía le convoca a charlas formativas tendientes al mejoramiento académico de su hijo(a)?	Si	3	20
	No	9	60
	A veces	4	26,6
3. ¿Usted conoce si el profesor guía colabora en la solución de problemas de los estudiantes?	Si	13	86,6
	No	1	6,6
	A veces	0	0
	Desconozco	1	6,6

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

Para el 73,3% de los padres de familia los profesores guías le informan oportunamente sobre el rendimiento académico de sus representados y consideran que el 86,6% de los maestros que cumplen esta importante función colaboran en la solución de los problemas que pudieran emerger.

Sin embargo, el 60% de los padres de familia sostiene que los profesores guías no los convocan a charlas formativas que tengan por objeto el mejoramiento académico de sus representados.

Otro de los departamentos sobre los que se indagó fue el de orientación vocacional, que está a cargo de una docente que fue duramente criticada por los padres de familia. Esto se comprueba cuando el 93,3% de los encuestados dijo que no ha sido convocado por la orientadora a reuniones de trabajo para solucionar los problemas de aprendizaje y disciplina de sus hijos.

Tabla 24
Sobre el orientador vocacional

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Ha sido convocado por la orientadora a reuniones de trabajo que conlleva a solucionar problemas de aprendizaje y disciplina de su hijo(a)?	Si	0	0
	No	14	93,3
	A veces	1	6,6
2. ¿Cuándo su hijo ha tenido algún problema (académico, disciplinario, familiar o social) dentro de la institución, ha sido visitado por la orientadora en su domicilio, para ofrecerle alternativas de solución según el caso.	Si	0	0
	No	15	100
3. ¿Ha sido usted convocado a charlas formativas por parte del departamento de orientación?	Si	0	0
	No	15	100
	A veces	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

El porcentaje anterior sube al 100% cuando se trata de convocatorias a actividades formativas por parte del departamento de orientación, que según los padres de familia no se han realizado, así como tampoco se ha hecho efectiva la visita de la orientadora a los domicilios particulares para ofrecer alternativas de solución según el caso que se presente con los estudiantes (100%). Estos datos evidencian serios problemas en este departamento institucional.

Sin embargo sucede lo contrario en las dependencias de secretaría, pues la opinión de los padres de familia es totalmente favorable para quien ejerce estas delicadas funciones.

Tabla 25**Sobre la secretaría**

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿El departamento de secretaría entrega oportunamente los informes de calificaciones trimestrales de su hijo(a)?	Si	15	100
	No	0	0
2. ¿Cuándo usted acude al departamento de secretaría por algún trámite es atendido con cordialidad?	Si	15	100
	No	0	0

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: La autora

Por lo observado en la tabla precedente, el 100% de los padres de familia encuestados sostiene que el departamento de secretaría entrega oportunamente informes de calificaciones trimestrales y que al acudir a esta dependencia siempre es atendido con cordialidad.

Sin embargo, el PEI se refleja también en los cambios operados en los educandos, criterio que también fue indagado entre los padres de familia que participaron en este estudio y que se recogen en la tabla siguiente:

Tabla 26**Sobre los estudiantes**

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Ha observado que desde la aplicación del PEI (Proyecto Educativo Institucional) los estudiantes han alcanzado un crecimiento académico y disciplinario?	Si	10	66,6
	No	5	33,3
2. ¿En el hogar su hijo(a) demuestra espíritu de respeto, comprensión hacia usted y sus semejantes?	Si	13	86,6
	No	0	0
	A veces	2	13,3
3. ¿Cree usted que su hijo(a) como estudiante toma decisiones propias, adecuadas y oportunas con juicio crítico, responsable y creativo?	Si	7	46,6
	No	1	6,6
	A veces	7	46,6

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

Para los padres de familia el 66,6% dijo que desde la aplicación del PEI los estudiantes han alcanzado un crecimiento académico y disciplinario, hecho que se refleja en las actitudes demostradas por los estudiantes en el hogar donde el 86,6% de los encuestados dijo que sus hijos demuestran espíritu de respeto y comprensión hacia los padres y otras personas.

Pese a estos logros, el 46,6% de los padres de familia dijo que si cree que sus hijos como estudiantes toman decisiones propias y que éstas son adecuadas y oportunas, con juicio crítico, responsable y creativo en la solución de los problemas que se les pudieran presentar. Sin embargo este porcentaje no es del todo claro puesto que otro 46,6% sostuvo que esto sucede solamente a veces y un 6,6% que no sucede.

Finalmente la apreciación de los padres de familia en torno al cumplimiento de sus propias funciones, desde las estipulaciones del PEI señaló lo siguiente:

Tabla 27

Sobre los padres de familia

Cuestionamientos	Variable	f	%
1. ¿Colabora usted como padre de familia responsable en la formación de sus hijos?	Si	15	100
	No	0	0
	A veces	0	0
2. ¿Dedica usted un espacio de tiempo para orientar a su hijo(a) en diferentes actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje?	Si	9	60
	No	0	0
	A veces	6	40
3. ¿Usted fomenta en sus hijos(as) el respeto hacia usted, autoridades y los/las docentes?	Si	14	93,3
	No	0	0
	A veces	1	6,6
4. ¿Colabora como padre de familia en actividades que procuran el desarrollo institucional?	Si	12	80
	No	1	6,6
	A veces	2	13,3
5. ¿Asiste usted constantemente a informarse sobre el crecimiento académico y disciplinario de su hijo(a)?	Si	5	33,3
	No	0	0
	A veces	10	66,6

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: La autora

El 100% de los encuestados dijo que si colabora en la formación de sus hijos y para ello el 60% dijo que dedica un espacio de tiempo para orientarlos en diferentes actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje, frente a un 40% que lo hace a veces.

En cuanto al fomento del respeto hacia los padres de familia, las autoridades y docentes, el 93,3% de los encuestados dijo que esta es una actividad que si se cumple con los hijos.

La colaboración de los padres de familia se verifica también en la ejecución y cumplimiento de actividades que procuran el desarrollo institucional, criterio que fue respaldado por el 80% de los encuestados.

Sin embargo y de manera contrapuesta el 66,6% de los padres de familia dijo que a veces acude al centro educativo para informarse sobre el crecimiento académico y disciplinario de sus representados, frente a un 33,3% que dijo que si lo hace.

5.5.5. De la entrevista a directivos

A través de la aplicación de una entrevista al equipo directivo fue posible conocer su perspectiva y criterios respecto aspectos esenciales de las tareas de gestión y liderazgo en valores que cumplen en el ejercicio de sus funciones.

Con la finalidad de sistematizar las opiniones recabadas con la aplicación de la entrevista se diseñó una matriz de resultados en las que se identifica las respuestas positivas y las débiles, cada una con su respectiva frecuencia de aparición.

A continuación se ubica la matriz de resultados:

Matriz de resultados de la entrevista a directivos

Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse es expresar ideas y mensajes utilizando el lenguaje, la comunicación se diferencia de la información porque al informar no se permite una comunicación de ida y vuelta. • La comunicación es una situación donde existe un emisor y un receptor que intercambian opiniones a través de un lenguaje común para hacerse entender; mientras que la información es solo contar algo sin tomar en cuenta la capacidad de aceptación del otro. • Es el diálogo y entendimiento de las personas frente a una actuación que se diferencia de la información porque se constituye en un espacio de intercambio de ideas y opiniones, lo que no ocurre en la información donde no es posible comunicarse. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	0
2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cuenta con un manual de convivencia que guía lo que cada quien desarrolla en su trabajo de acuerdo a su compromiso. • Si, el centro educativo cuenta 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Si y se refiere específicamente a las funciones del equipo directivo para que se mantenga un ambiente agradable de aprendizaje. 	1

Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
realizar las tareas de liderazgo?	actualmente con el manual de convivencia, reglamento interno en donde se establecen normas sobre las cuales se rige la institución y designación relacionadas con el liderazgo.			
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe negociar y llegar a consensos a través del diálogo para resolver las dificultades que surjan. • Como personas civilizadas que utilizan el diálogo, llamando expresamente a las personas afectadas y analizando la problemática para luego llegar a acuerdos. 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Con tranquilidad y reflexivamente para analizar la causa que produjo el conflicto en la institución para buscar la solución prudente ante esta situación. 	1
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser una persona democrática, carismático, comunicativo, emprendedor, persuasivo, proactivo, tolerante y con capacidad de escucha. • Respetuoso, responsable, don de gente, accesible. • Un líder educativo debe ser comunicativo, coherente entre lo que dice y hace, reflexivo, honesto, organizado, tener y ofrecer calidad y calidez humana. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	0

Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> • Un liderazgo participativo que predomina en la dirección, docencia y alumnado; reconoce capacidades en todos y les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas; es decir tiene claros los objetivos que hay que alcanzar y el camino que se debe seguir. 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Un liderazgo autoritario porque culturalmente los miembros de la organización no tienen un concepto maduro de democracia y necesitan que se aplique reglas. • En la dirección predomina el liderazgo autocrático, en la docencia y alumnado el democrático y participativo. 	2
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad, puntualidad, tolerancia, respeto, autoestima e identidad. • El respeto, la responsabilidad la cooperación. • Identidad, responsabilidad, tener como ejemplo a Jesús, honestidad. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	1
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> • El respeto, la tolerancia, puntualidad y la responsabilidad en algunos miembros. • Responsabilidad y solidaridad. • Responsabilidad, identidad, honestidad y respeto. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	0
8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> • No existen 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Irrespeto, impuntualidad, intolerancia, en algunos miembros de la institución. • Deslealtad, injusticia. 	2

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: La autora

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

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

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

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

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

Pese a esto, la totalidad del equipo directivo fue capaz de definir correctamente las características de un líder educacional, pues en esta figura reconocen rasgos de la personalidad: carismático, emprendedor, persuasivo, tolerante, etc.; pero también destrezas como la habilidad comunicativa y de escucha. Finalmente, los entrevistados no dejaron de mencionar rasgos de tipo moral o valores que son de gran trascendencia para el cumplimiento de sus funciones.

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

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

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

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

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

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

De manera contraria uno solo de los entrevistados dijo que se hace con tranquilidad y reflexivamente para buscar la causa del conflicto, lo que no está mal siempre y cuando no se realice de manera aislada, es decir desde la perspectiva de una sola

de las partes, o si es que median conflictos de intereses; pues de hacerlo así no sería posible encontrar las soluciones.

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

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

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

Matriz de problemas observados en el ejercicio de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios

Problemas observados	Causas	Efectos
1. La convivencia en valores se reduce al espacio académico.	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción del PEI para el periodo 2005 – 2009, no incluyó a todos los miembros de la comunidad educativa. • Gestión educativo – administrativa sin visión integral. • Desconocimiento de los principios de gestión educativa y liderazgo. • El ideario educativo es explícito solamente para la dimensión pedagógica – curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva necesidad de regular las funciones de cada miembro de la organización a través de normas escritas. • Bajo nivel de compromiso de los miembros de la organización. • Separación de funciones administrativo – educativas. • No se educa con el ejemplo. • Metas institucionales no compartidas.

Problemas observados	Causas	Efectos
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de perfiles para los cargos administrativos.
<p>2. Comunicación educativa de mala calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La información es concebida como sinónimo de poder. • Excesiva concentración de funciones en la figura del rector. • Bajo nivel de delegación de funciones. • La información se concentra en los niveles jerárquicos superiores y se mueve escasamente hacia los inferiores. • Se privilegia la comunicación formal – vertical. • Canales de comunicación poco eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de redes informales negativas. • Bajo nivel de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. • No se generan compromisos. • Se cumple las tareas asignadas por obligación. • Resistencia hacia las decisiones tomadas por el equipo directivo.
<p>3. Bajo nivel de aplicabilidad de los instrumentos de gestión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos ciegos en la participación de los sectores implicados en la construcción del PEI. • Falta de claridad en la definición de objetivos estratégicos. • La institución no construye el POA. • Los miembros de la organización educativa no se implican en la toma de decisiones que afectan a la comunidad y aceptan pasivamente las imposiciones del equipo directivo. • Estructura organizacional rígida y poco flexible. • Planificación estratégica idealizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen metodologías específicas para enseñar valores en el aula. • Dificultades en la construcción de relaciones interpersonales de calidad. • Poco compromiso de las madres y padres de familia en la tarea educativa del centro escolar. • Proyectos no cumplidos. • Metas no logradas. • Objetivos estratégicos no alcanzados.

Fuente: Diagnóstico institucional y aplicación de encuestas/entrevistas a los directivos, docentes y estudiantes de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios.

Elaboración: La autora

5.6. Discusión

Los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo de las encuestas aplicadas a los miembros de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo, ponen en evidencia las características de la gestión y liderazgo en valores que se cumple dentro de la organización, entre las que destacan las siguientes:

Desde la perspectiva de los **directivos institucionales**, la división de tareas y funciones es una atribución del equipo directivo, liderado por el rector del establecimiento y refleja las características de la estructura organizacional que distingue entre organismos, áreas, departamentos y comisiones, que pasan a constituirse en estructuras básicas de coordinación y agrupan al personal docente que labora en el establecimiento educativo.

En el caso específico de la institución investigada, la principal forma de organización es por grupos de trabajo (66,6%) y coordinadores de área (33,3%). Esta forma de organización es típica en los establecimientos de nivel medio, en los que la existencia de docentes con distintas especialidades sugiere su agrupación por afinidad.

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

La falta de acuerdos que se genera como consecuencia directa de las formas de organización aplicadas no permite el cumplimiento de las metas institucionales, puesto que cada quien se compromete con la satisfacción de las necesidades de su grupo, sin importarle los demás.

Esta ausencia en el cumplimiento de las metas es la que lleva los directivos a establecer el crecimiento de la institución en el número de miembros (66,6%) y no en los resultados obtenidos, afirmación que representa un mayor interés en el

cumplimiento de las funciones individuales que demanda cada cargo, en lugar de todos trabajar por el cumplimiento de los grandes objetivos institucionales.

Dentro de este contexto, es obvio que la institución educativa requiera de un instrumento que norme específicamente las funciones y tareas que debe cumplir cada miembro de la organización, posición que es confirmada por el 66,6% de directivos. Sin embargo y a pesar de que el manual observado no es en exceso prescriptivo, se determinó que se centra primordialmente en la dimensión pedagógica curricular, olvidando casi por completo la dimensión administrativa.

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

Como consecuencia directa de la división del trabajo y tareas que cumplen los miembros de la organización, y al no estar estas orientadas por valores debidamente clarificados e interiorizados; la institución educativa se erige como una organización de tipo jerárquica que reconoce al rector del establecimiento educativo como único líder educacional (100% de los directivos encuestados).

Esta afirmación es un reflejo de la estructura organizativa planteada en el organigrama institucional, el mismo que si bien representa a todos los sectores de la comunidad educativa, manifiesta una tendencia clara hacia la concentración de funciones en una sola figura (rector), quien por lo tanto lidera la construcción del clima de respeto y la formación de consensos en la toma de decisiones que afectan al centro educativo.

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

A decir de Gago, F. (2006) los ideales institucionales son los principios básicos o directrices de actuación y decisión de los miembros de una organización y si bien esta tarea debe ser asumida por el líder educacional, debe identificarse con las aspiraciones de la comunidad.

En este sentido, los directivos institucionales declaran una orientación explícita hacia el logro de la excelencia académica a través de la capacitación continua y la vivencia de valores institucionales y personales (66,6%).

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

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

Esto es reconocido también por los directivos que participaron en el estudio, que en el 66,6% admiten la necesidad de combinar la práctica, la teoría y la reflexión personal para mejorar el liderazgo educacional.

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

Esto se evidencia con claridad en el centro investigado donde el 100% de directivos manifestó que las acciones programadas tienen por objeto garantizar la existencia de ambientes cordiales de trabajo, para ello el 66,6% sostuvo que se utiliza como base la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, pero también la mejora de los mecanismos de control.

A partir de estos resultados se puede inferir que en la institución educativa es necesario trabajar por mejorar el clima institucional, lo que requiere de la presencia de un líder positivo con una visión integral sobre las funciones de la institución y de cada uno de sus miembros.

Para estos fines efectivo el uso de la información sobre logros alcanzados, pero con la aclaración necesaria de que los resultados deben ser comunicados a todos los miembros de la organización, fortaleciendo los canales ya existentes y/o creando otros nuevos que permitan una circulación libre de la información y su desconcentración desde los niveles jerárquicos superiores.

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

Al respecto, el 100% de los directivos manifestó que en la institución siempre están presente los organismos de dirección que cumplen funciones administrativo – organizativas; y la comisión técnica integradas por los docentes de cada una de las áreas de estudio con sus respectivos coordinadores, quienes se concentran en la dimensión académica.

Con menor frecuencia (66,6%) los directivos reconocen la existencia de organismos de gestión, que hacen referencia directa a los departamentos de vicerrectorado, secretaría y colecturía; los cuales como se evidenció en el cronograma institucional se relacionan de manera directa con la primera autoridad institucional que es el rector del establecimiento, lo que confirma una tendencia a concentrar las decisiones administrativas en una sola persona.

Si la administración se concentra en el rectorado, no sucede así en la dimensión académica, pues en ella se evidencia un liderazgo compartido por un equipo didáctico que integra a los docentes encargados de coordinar las actividades de enseñanza - aprendizaje (100%) y de evaluación (66,6%).

Esta división de tareas demuestra que en la institución educativa el nivel de implicación de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con la administración escolar, el mejoramiento del clima institucional y la gestión de la convivencia entre los miembros de la organización es escaso y no ha ganado terreno entre el equipo directivo que ocupa una posición jerárquica superior.

Sin embargo este hecho no se repite en la esfera académica, donde si existe implicación del nivel directivo, representado por la vicerrectora del establecimiento que coordina el trabajo de la comisión técnica – pedagógica encargada de elaborar memorias de la programación didáctica, práctica docente y sus resultado, formular propuestas al equipo directivo y claustro referente a la elaboración de proyectos, planes y programas y finalmente actualizar metodologías de enseñanza y aprendizaje.

De esta manera el departamento de vicerrectorado se convierte en la instancia mediadora entre el equipo directivo y el equipo de docentes que no tiene un portavoz claramente identificado.

Esta realidad no permite el surgimiento del liderazgo docente pues lo extingue a nivel institucional y solo permite su incidencia dentro del aula durante la organización microcurricular de cada asignatura.

En consecuencia los directivos tienen a su vez baja implicación en la solución de problemas de aprendizaje, tarea que delegan al equipo didáctico, en especial a los docentes.

La aparición de estas áreas problemáticas no es nueva, como tampoco es una realidad que no se repite en otras instituciones educativas, sin embargo si es pertinente mencionar la forma en que se concibe la resolución de conflictos institucionales a partir del diagnóstico y formulación de soluciones específicas acordes a la diversidad y potenciales de la comunidad y entorno geográfico.

Para ello adquiere importancia la construcción de los instrumentos de gestión institucional, puesto que sobre su base la institución puede proyectarse hacia un escenario o situación ideal pero con sustento en la situación actual.

Al respecto, el 100% de los directivos manifiesta que el instrumento más utilizado es la planificación estratégica que como se comprobó hecho posible el desarrollo del proyecto educativo institucional que en la actualidad se encuentra en proceso de reestructuración tras cinco años de vigencia.

Lo anterior nos permite comprender que la planificación estratégica es un instrumento que determina los objetivos a largo plazo y por ello requiere de una planificación a corto plazo que lo haga operativo, instrumento que es conocido como plan operativo anual.

Lamentablemente el plan operativo anual es un instrumento que no se ha construido con la regularidad necesaria y por ello no ha sido posible cumplir los objetivos fijados en el plan estratégico institucional, lo que hace de este último un instrumento estéril al no tener aplicabilidad en la gestión de la institución educativa.

Las evidencias encontradas en los criterios vertidos por el personal directivo, argumentan la existencia de las áreas problemáticas institucionales previamente identificadas y exigen la búsqueda de soluciones pertinentes a fin de mejorar la gestión y liderazgo institucional, en especial en el ámbito de la convivencia en valores.

Otra fuente de información que sustenta estas afirmaciones se encuentra en los criterios emitidos por el **personal docente**, para quienes el liderazgo está ligado a la búsqueda de innovaciones y cuestionamientos para transformar las formas habituales de escolarización (60%), criterio que exige la presencia de un líder que reúna actitudes y habilidades para cuestionar la realidad existente, lo que según los maestros no siempre ocurre en la institución.

Es por ello que los directivos deben trabajar constantemente en la construcción de un clima institucional favorable, para lo cual aplican estrategias como: trabajo en

equipo, aprendizaje basado en valores y actividades de integración socio cultural y deportiva, en las que se procura involucrar a todos lo miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, los docentes reconocen la existencia de resistencia en el sector de padres/madres de familia y/o representantes, lo que se hace más palpable al intentar ejecutar nuevos métodos de enseñanza; realidad que da cuenta de la baja gestión pedagógica que cumple el equipo directivo.

Pese a ello el 60% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas en el plantel, aun cuando esto implique en ocasiones el surgimiento de conflictos y desacuerdos en las relaciones interpersonales con la primera autoridad institucional.

Finalmente, las afirmaciones de los docentes revelan que el equipo directivo tiene una presencia esporádica en el liderazgo y gestión académica (100%), lo que se contrapone a un excelente desempeño en el área administrativa y financiera. Esto podría originarse en el hecho planteado por el 60% de docentes para quienes los valores predominan en las decisiones tomadas por los directivos y profesores.

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

Con esta última opinión coinciden también los **estudiantes** del centro educativo investigado, puesto que el 65% de los participantes considera que el rector a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, hecho que se repite dentro del salón de clase, donde los docentes asumen el control total de las actividades que ahí ocurren, criterio que fue respaldado por el 60% de los estudiantes.

Es por ello que los alumnos consideran que en la institución lo más común es el ejercicio de un liderazgo conductual, es decir que procura manejar el desempeño del resto de miembros de la organización para lograr las metas propuestas al involucrar a todos en su consecución.

Sin embargo este tipo de liderazgo exige el cumplimiento de acciones permanentes, entre las que se encuentran la clarificación de metas, su adecuada temporalización, la inspección, vigilancia o seguimiento de procesos, la animación permanente, el reconocimiento de logros parciales y la corrección oportuna del rumbo institucional.

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

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

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

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

En lo que respecta a los **padres de familia**, la identificación del rector como líder institucional es un criterio que comparten con el resto de la comunidad educativa y que encuentra razón de ser en la aseveración del 66,6% de los participantes que manifiestan que el rector transmite liderazgo con su vida y ejemplo. Prueba de ello

es el trato cordial y cortes que siempre han recibido en las ocasiones que así lo han ameritado.

También es positiva la valoración del sector de padres de familia respecto de las actividades de gestión que el rector del plantel ha cumplido (73,3%) y su nivel de cumplimiento de normas legales, reglamentarias y otras disposiciones(80%).

Sin embargo, para los padres de familia, el liderazgo del rector es más evidente en el área administrativa y de gestión, puesto que en el área académica la vicerrectora cumple este rol, tal y como es señalado por el reglamento a la ley de educación que hasta la fecha sigue en vigencia.

Pese a ello, no existe una buena comunicación entre la vicerrectora y los padres de familia, debido a que no se han generado los suficientes espacios de diálogo para mejorar las relaciones humano – cristianas entre los miembros de la institución y los padres de familia.

En cuanto a los docentes, los padres de familia ven en ellos una sólida formación en valores (46,6%), que se demuestra en su ejemplo de disciplina, probidad y trabajo (86,6%), como también en la relación con los padres de familia (93,3%).

Este criterio positivo acerca del personal docente es similar al que emiten sobre las funciones de los profesores guías que se esmeran al informarles acerca del rendimiento académico de los educandos (73,3%) y la solución de problemas derivados (86,6%); pero esto no siempre ocurre en la formación axiológica, que es cumplida por el 60% de maestros a través de charlas formativas.

Si la labor de los maestros es baja en la formación axiológica, la que cumple el departamento de orientación vocacional es nula, pues casi en el 100% de los casos, los padres de familia manifestaron que no han sido convocados por la responsable de este departamento para la realización de sesiones de trabajo que permitan solucionar los problemas de aprendizaje o disciplinarios de los educandos. Tampoco se ha realizado visitas domiciliarias en los casos más graves y mucho menos se ha desarrollado charlas formativas.

A pesar de estas dificultades, los padres de familia consideran que a partir de la aplicación del PEI los estudiantes han mejorado su crecimiento académico y disciplinario dentro y fuera de la institución, por lo que en el hogar los educandos demuestran actitudes de respeto y comprensión hacia los padres y otras personas (86,6%).

Sin embargo, para los padres de familia es preciso fortalecer el desarrollo de una personalidad moral autónoma en los educandos, puesto que según los encuestados solamente el 46,6% de los estudiantes son capaces de tomar decisiones propias, adecuadas y oportunas, con juicio crítico, responsable y creativo para solucionar los problemas que se les presentan.

En esta tarea los padres de familia juzgan positivamente su propia actuación, esto se demuestra cuando el 100% afirmó que colabora proactivamente en la formación de sus hijos y que dedica tiempo para orientarlos en las actividades de enseñanza y aprendizaje (60%).

Como parte de esta formación el 93,3% de los padres dice fomentar en los hijos el respeto hacia los padres, las autoridades y docentes, por lo que existe respaldo hacia la función que cumple el centro escolar.

Esta colaboración se hace extensiva también a las actividades que procuran un mejor desarrollo institucional, así lo dijo el 80% de los encuestados; criterio que no es coherente con la afirmación del 66,6% de padres de familia que dijo que acude al centro educativo para informarse sobre el rendimiento académico y disciplinario de sus representados.

De esta manera, a lo largo de la investigación se ha ido abordando numerosos aspectos relacionados directa e indirectamente con la gestión y liderazgo en valores que se cumple dentro de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios, lo que permite tener una visión panorámica de las áreas problemáticas que ameritan intervención para su mejoramiento.

6. Conclusiones y recomendaciones generales

6.3. Conclusiones

- En la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios prevalece una estructura organizativa vertical o jerárquica en la que la autoridad del rector se ejerce con la máxima responsabilidad en sus funciones y decisiones. Debido a ello no existen suficientes espacios de autonomía o delegación de funciones que escasamente se distribuyen en cadena recta entre las personas de jerarquía (vicerrectora, inspector general), hecho que garantiza que el trabajo de los miembros que forman la organización sea fácilmente revisable y controlable. Este tipo de organización concentra demasiadas funciones y la toma de decisiones en una sola persona, el rector del establecimiento educativo, que muchas veces es vista como autoritario, a pesar de que los estudiantes reconocen en él su capacidad de escucha y el ejercicio de un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.
- En el plano de la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y el equipo directivo no se propicia instancias de discusión y participación, aun cuando se afirma haber cumplido acciones para mejorar este ámbito; sin embargo este esfuerzo es vano por estar desligado del trabajo cotidiano en la relación laboral, la implicación en el ámbito pedagógico - curricular y la construcción del sentido de pertenencia a la comunidad. Como resultado se genera un clima de desconfianza o falsa tranquilidad que podría llegar a fracturar la unidad de los miembros.
- La elaboración del proyecto educativo institucional 2005 – 2009 fue realizada como un requisito más exigido por las autoridades competentes y sin contar con la participación de todos los actores educativos; de ahí que entre los miembros de la organización escolar no se haya impulsado su aplicabilidad, afirmación que se establece en su falta de seguimiento, readaptación y evaluación permanente, que lo ha convertido en un instrumento que no permite predicar con el ejemplo al no tener aplicabilidad en la ejecución de proyectos que se quedaron inconclusos y con ello no hicieron posible el cumplimiento de los objetivos institucionales y el

cambio de mentalidad de los miembros de la comunidad educativa para actuar de manera comprometida en la construcción de una institución educativa que ofrezca servicios de calidad y fundamentados en los valores.

- La comunicación entre los miembros de la organización y con el medio externo es una de las grandes debilidades institucionales; problema que se origina en la estructura jerárquica establecida que concentra la información en los niveles jerárquicos superiores y la utiliza en la toma de decisiones que afectan a todos los miembros de la organización, sin considerar que este paso constituye una extensión o actividad terminal del proceso comunicativo que debería interrelacionar la planeación, organización y control de las actividades educativas y formativas.
- Entre el personal docente y algunos miembros del personal administrativo que laboran en el centro educativo investigado se observan rasgos de apatía y desinterés por desarrollar sus habilidades de liderazgo, al considerar que la gestión institucional es una tarea que incumbe únicamente a los directivos. Como consecuencia directa de esta realidad, durante la aplicación de las encuestas se evidenció una falta de cumplimiento de las funciones tendientes a mejorar las relaciones humano cristianas entre los miembros de la institución por parte de la vicerrectora del plantel, y un bajo desarrollo de ideas innovadoras dentro del aula por el personal docente. Por ello de manera general se verifica que la contribución que hace el recurso humano al desarrollo institucional es poco armónica e insuficiente para generar una dinámica que anime al grupo a interactuar y funcionar con mayor diligencia en el ámbito de su competencia.
- La Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo cuenta con un código de ética bien estructurado, basado en principios filosóficos, humanos, cristianos y valores que son coherentes con la visión y misión institucional propuestas en el PEI; pese a ello, su gran debilidad radica en el hecho de que su diseño propositivo aborda únicamente a la esfera educativo – formativa, es decir que tiene una clara orientación hacia el personal docente y discente. Debido a ello, no todos los miembros del centro escolar se sienten comprometidos con el ideario educativo institucional y por ende el cumplimiento

de sus funciones no coadyuva al logro de las grandes metas trazadas, prueba de ello es la falta de ejecución de los proyectos que contempla la planificación estratégica institucional.

6.4. Recomendaciones

- Reorientar las funciones del líder educativo/rector del plantel, a fin de que su desempeño en la gestión y liderazgo en valores guarde relación con el rendimiento del grupo en función de las posibilidades y recursos institucionales, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo; para ello con su labor deberá ejercer influencia positiva en la modificación de actitudes y conductas en relación con los objetivos de trabajo al apoyarse en su posición, cualidades personales y conocimientos.
- Tomando en consideración la multiplicidad de funciones que corresponden al liderazgo educacional, es imposible que esta función sea ejercida por una sola persona, por lo tanto es necesaria la participación de otros miembros de la organización a través de una práctica positiva en lo que respecta a las relaciones humanas y capacidad para delegar responsabilidades y autoridad. Con ello el liderazgo encontrará apoyo en las bases estructurales que sustentan a la organización, evitando así un desgaste que reduciría su influencia al ámbito estrictamente formal. En consecuencia el equipo directivo coordinado por el rector del establecimiento debe capacitarse para ejercer una gerencia participativa que involucre a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, valorando su creatividad para resolver problemas académicos o administrativos de importancia, que se sustenten en el diálogo, la negociación, los objetivos de las partes involucradas, los valores y los intereses de las personas y el beneficio institucional. Esta manera de ejercer el liderazgo no representa una pérdida de autoridad sino que más bien propicia la relación persona a persona y no otra basada en cargos y jerarquías.
- La labor del líder educacional como autoridad formal del centro escolar debe considerar un alto grado de implicación en la conducción de los procesos de aprendizaje que ahí se producen armonizando los recursos humanos, físicos y

administrativos a fin de que permitan concretar en la cotidianidad los procesos del aula y la misión formadora de la escuela. Para ello se debe priorizar la innovación como meta o medio para mejorar el aprendizaje utilizando estrategias que van más allá del control y llamado de atención, para dar paso a otras como el establecimiento de estímulos y el trabajo compartido para generar un verdadero liderazgo académico.

- Construir el nuevo proyecto institucional como instrumento esencial que orientará la gestión de calidad del centro educativo e involucrando a todos los miembros de la comunidad, organizada en equipos de trabajo que a partir de un análisis interno y externo, así como también en los resultados obtenidos permitirán replantear la visión y misión institucional a fin de que sea compartida por todos y pase a ser parte de la cultura organizacional. Sin embargo es preciso que estos documentos sean revisados periódicamente y que su operativización permita llevarlos a la práctica para que no se conviertan en meros requisitos formales.
- Es necesario que desde las instancias directivas se ejerza un liderazgo eficaz que permita a todos los miembros de la organización pensar por su cuenta y desempeñar sus tareas con energía y entusiasmo al adherirse a los valores institucionales y comprometerse en su logro. Para ello es necesario realizar ejercicios de autoevaluación, capacitación y coordinación de proyectos en la gestión académica y administrativa de la institución.

7. Propuesta de mejora

7.3. Título de la propuesta

“Creación de un clima escolar positivo de aprendizaje que fomente el desarrollo profesional, la formación axiológica y la comunicación educativa.”

7.4. Justificación

El estudio del liderazgo escolar y su relación con la convivencia en valores dentro de las instituciones educativas es un aspecto que ha cobrado vital importancia en los últimos años, debido a la creciente tendencia de la autonomía escolar y su enfoque en los resultados logrados en el seno de este tipo de organizaciones.

En un informe elaborado por la OECD¹ (2008) se manifiesta que el liderazgo escolar debe convertirse en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, porque desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, las motivaciones y capacidades de los maestros, así como también en el entorno y el ambiente institucional.

Para ello es necesario que quienes ejercen esta función definan y delimiten con claridad las responsabilidades de liderazgo escolar a través de la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la gestión administrativa y las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, en nuestro medio el liderazgo es concebido desde una perspectiva tradicional que se identifica más con el ejercicio de funciones burocráticas, de control, supervisión y seguimiento, que recaen en la figura del director o rector de los establecimientos educativos, quienes suelen a su vez instituirse como figuras autoritarias que concentran en torno a sí mismos el poder de decisión a partir del control de la información.

¹Organization for Economic Co-operation and Development.

Esta forma de ejercer la “autoridad” muchas veces se sustenta en una perspectiva equivocada del liderazgo, que dista mucho de identificarse con la misión de un guía que orienta, anima, sugiere y demuestra en su ser y su actuar los valores que forman parte de la cultura institucional para conseguir los grandes ideales del centro educativo.

En parte estas son las características de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios, centro escolar en el que se realizó un estudio para determinar las características de la gestión, liderazgo y valores que priman en la administración educacional, el mismo que permitió identificar al rector del establecimiento como figura que posee capacidades de liderazgo y que lo ejerce dentro y fuera de la organización escolar.

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

Debido a ello, la comunidad educativa considera que dentro de la institución no se está brindando espacio para la participación activa de todos los miembros, en especial para la toma de decisiones; no se apoya debidamente la labor educativa de los maestros y personal administrativo, existen pocos canales de comunicación para hacer conocer las necesidades e intereses de los distintos sectores que componen la comunidad educativa y el ideario educativo no forma parte de las acciones que cumplen los miembros de la organización.

Estas afirmaciones fueron puestas de manifiesto también durante la entrevista realizada al equipo directivo del centro escolar, en ella uno de los participantes sostuvo que el centro escolar requiere el ejercicio de un liderazgo autoritario debido al bajo nivel de maduración del pensamiento democrático de sus miembros, que requieren la aplicación de reglas para cumplir con sus funciones.

Es por ello que dentro del centro escolar predomina el liderazgo autocrático, pero no solo a nivel del equipo directivo, sino también entre el personal docente y alumnado, que de manera general prefiere no implicarse en la toma de decisiones que coadyuven para que la institución pueda cumplir con las metas que se ha trazado.

Bajo estas condiciones, los miembros de la institución coexisten con un ambiente de irrespeto, impuntualidad, intolerancia en algunos miembros de la institución, deslealtad e injusticia, entre otros; antivalores que también fueron reconocidos por los integrantes del equipo directivo.

De no atenderse esta problemática emergente, en la institución podría estarse gestando un ambiente poco saludable que fácilmente fracturaría la calidad de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa y que no permitiría el desarrollo del verdadero sentido del centro escolar que debe enfocarse en la promoción de un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad que forme a la juventud que acoge y se desarrolle en un ambiente potencializador y lleno de valores.

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

Sin embargo, este esfuerzo sería inútil si de por medio no se potencian los valores institucionales como guía que oriente las acciones de todos los miembros para que los encarnen en su vida diaria para construir un mundo verdaderamente más humano.

Bajo estos lineamientos se ha construido la presente propuesta de mejora que con seguridad se convertirá en un instrumento que ofrezca orientaciones pertinentes,

reales y eficaces para mejorar el liderazgo y la gestión educativa que trascienda al centro escolar e impacte positivamente en la comunidad en que está inserta.

7.5. Objetivos de la propuesta

7.5.1. Objetivo General:

- Sentar las bases conceptuales, actitudinales y prácticas que hagan posible el ejercicio de un liderazgo educacional y la gestión administrativa – pedagógica de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios con una orientación axiológica fundamentada para mejorar el clima escolar y potenciar el aprendizaje.

7.5.2. Objetivos específicos

- Propiciar la participación activa de los miembros de la comunidad desde los lineamientos de la visión y misión institucional para favorecer una acción sinérgica fundamentada en los valores institucionales.
- Utilizar el potencial comunicativo de la organización escolar y eliminar barreras que impidan su desarrollo para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del centro escolar y con la comunidad vecina.

7.6. Especificación de las actividades a realizar

Con la finalidad de operativizar la propuesta de mejora diseñada a partir de la identificación de las principales áreas problemáticas que guardan relación con la gestión y liderazgo en valores en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios se ha procedido a plantear una serie de actividades que guardan relación con los objetivos específicos propuestos.

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

Matriz de actividades a ejecutarse en el centro educativo

- **Primer objetivo específico:**

Objetivo Variable	Propiciar la participación activa de los miembros de la comunidad desde los lineamientos de la visión y misión institucional para favorecer una acción sinérgica fundamentada en los valores institucionales.	
Descripción de la actividad:	<p>La construcción de una sociedad más humana exige la convicción racional de que hay valores y opciones que merecen la pena seguirse por constituir referentes que cada uno adopta libremente.</p> <p>Dentro de las instituciones educativas es necesario que los miembros de la organización vayan aclarando los valores que mueven al grupo y que encuentren en los líderes institucionales respuestas que sean transmitidas desde una forma de vida racional y coherente con los principios que se pregona.</p> <p>La concreción de valores requiere una actitud dialógica, la práctica de la tolerancia y el respeto a la autonomía y el reconocimiento del otro como persona, a fin de que los valores se concreten en cada una de las actividades que los miembros de la organización realizan y se traduzcan en gestos, actitudes y servicios de calidad que hagan verdadero el ideal de educar con el ejemplo.</p>	
Participantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrectora • Personal docente • Personal administrativo y de apoyo • Estudiantes • Padres de familia 	Responsables: <ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrectora • Alumna maestrante
Metodología :	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura, reflexión y clarificación de la visión y misión institucionales • Comparación de la visión y misión institucional e identificación con los valores que forman el ideario educativo de la institución. • Convivencia escolar con el personal que labora en la institución para fortalecer el crecimiento personal, la formación del carácter y la necesidad de respetar las normas vigentes desde una moral de grupo. • Socializar y vivir los valores en el ámbito de la vida personal, familiar y comunitaria. • Colocación de afiches elaborados por los miembros de la organización para recordar constantemente la necesidad de convivir armoniosamente. • Evaluación y revisión periódica de los logros alcanzados. • Saludar cordialmente, llamar a todos por el nombre, corregir con prudencia y respeto, ser atento, amable, cumplir las tareas con diligencia, etc. 	

- **Segundo objetivo específico:**

<p>Objetivo</p> <p>Variable</p>	<p>Utilizar el potencial comunicativo de la organización escolar y eliminar barreras que impidan su desarrollo para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del centro escolar y con la comunidad vecina.</p>	
<p>Descripción de la actividad:</p>	<p>La comunicación es el ingrediente principal para la buena marcha de cualquier organización al permitir la interrelación entre dos o más personas a través de la palabra, escritos, conceptos, pensamientos, opiniones, etc.</p> <p>A través de una comunicación adecuada fluye la información que representa todo lo que debe ser comunicado por ser un conocimiento o resultado de eventos importantes. Es por ello que el flujo de información que se entrega desde las instancias administrativas a los diversos sectores que componen la organización escolar constituye la verdadera comunicación.</p> <p>Quienes están a cargo de la administración del centro escolar deben preocuparse porque el proceso de comunicación sea efectivo, ya que permite lograr coherencia y seguridad entre todos los niveles jerárquicos para facilitar la toma de decisiones.</p> <p>Finalmente todo acto comunicativo debe ser considerado en conjunto como una actividad que requiere planeación, organización y control, solamente así se podrá garantizar la eliminación de barreras y el uso adecuado de la información que entra y sale del establecimiento.</p>	
<p>Participantes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Equipo directivo • Personal docente, administrativo y de apoyo • Padres de familia • Estudiantes • Comunidad 	<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrectora • Orientador vocacional • Alumna maestrante
<p>Metodología :</p>	<p>Taller de capacitación institucional para aprender a comunicarnos mejor en el que se planteará la aplicación de las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar la congruencia entre los mensajes verbales y no verbales, a través del control de la velocidad, cuidado del vocabulario, tono y volumen de la voz. • Reconocer los mensajes que nos envía la audiencia con su lenguaje corporal y aprender a cuidar los que transmitimos. • Cuidar la apariencia física y espacios donde se produce la comunicación. • Mejorar la calidad de la comunicación al practicar la aceptación y un interés auténtico por las necesidades de nuestro interlocutor. • Evitar los rumores con la práctica de una comunicación abierta, sin prejuicios y por los canales adecuados (orales o escritos) según el tipo y características de la información. 	

7.7. Localización y cobertura espacial

La aplicación de la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores que se ha explicado se realizará en la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios de la ciudad de Olmedo, ubicada en el cantón del mismo nombre, perteneciente a la provincia de Loja ubicada entre las calles Mons. Jorge Guillermo Armijos y Sucre.

7.8. Población objeto

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

- Los directivos del centro educativo (rector, vicerrectora, inspector general, consejo directivo), porque tendrán la oportunidad de reflexionar acerca del liderazgo educacional que han mantenido hasta la fecha y adquirirán las herramientas conceptuales y prácticas para mejorar su liderazgo y funciones gestoras en pro de la institución.
- El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en el centro escolar, quienes se verán beneficiados al incrementar su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno competen.
- Los padres de familia y estudiantes que serán beneficiados con la construcción de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sustentada en valores.
- La alumna maestrante que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas habilidades y destrezas en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

7.9. Sostenibilidad de la propuesta

a. Humanos

- Rector de la Unidad Educativa Mons. Alberto Zambrano Palacios
- Equipo directivo
- Personal docente
- Personal administrativo y de apoyo
- Padres de familia
- Estudiantes
- Alumna maestrante

b. Materiales

- Laptop
- Boletines científicos, documentos, revistas.
- Libros, textos
- Hojas de papel bond
- Lápiz
- Borrador
- Esferográficos
- Memoria extraíble o CD
- Carpetas
- Copiadora

c. Económicos

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

7.10. Presupuesto

Reproducción de documentos de trabajo	\$ 50,00
Adquisición de material de oficina	\$ 50,00
Refrigerio	\$ 100,00
Imprevistos	\$ 100,00
Total	\$ 300,00

7.11. Cronograma

Actividades	2011-2012 (en meses)								
	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Objetivo específico 2									
Objetivo específico 3									

Leyenda:

	Act. Central		Act. Central
	Act. De aplicación		Act. De aplicación

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, José M. (2004) La educación en valores en la institución escolar: planeación – programación. Plaza y Valdez, S.A. de C. V. México D.F.
- Antúnez, Serafín. (1994). Claves para la organización de centros escolares. Cuadernos de educación. Barcelona. Editorial Horsori.
- Bisquerra, A. Rafael. (2008). Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la Educación Emocional. WoltersKluwer, Espana, S.A.
- Blejmar, Bernardo. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. 1ª. Ed. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Borjas, Beatriz. (2004). La gestión educativa al servicio de la innovación. Colección procesos educativos No. 21. Disponible en <http://www.cfipi-feyalegria.org/Proceso21.pdf>. (Consultado el 14 de enero de 2011).
- Buele, Mariana (2010). Diapositivas para el módulo trabajo de grado I de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Correa, Carlos (2009). Liderazgo, valores y educación. Guía didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill. S.A. de C.V. México. D. F.
- Fernández, María. (2005). Metodología de gestión de centros educativos. Estructura, organización y planificación del trabajo en el centro educativo. Ideas propias Editorial. España. 120 pags.
- Gairín, Joaquín (2005). La descentralización educativa. ¿Una solución o un problema? Colección compromiso con la educación. Cisspraxis. S.A. Madrid. España.
- Gairín, Joaquín y otros (1996). La jefatura de estudios: estrategias de actuación. Volumen 11 de Curso de formación para equipos directivos: Serie Cuadernos. Ministerio de Educación. Madrid. España.

- García, Nidia y otros (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Gago, Francisco (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Número 169 de Investigación. Centro de Investigación y Documentación Educativa. Ministerio de Educación. Madrid – España.
- Gento, Samuel (1998) Gestión y supervisión de centros educativos. EUNED. Madrid – España.
- González, Ma. Teresa (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos. Pearson Educación. S.A. Madrid – España.
- Grau, C. Salvador (2005). La organización del centro escolar. Documentos para su planificación. Editorial Club Universitario. Alicante – España.
- Jovell, Albert, J. (2007). Liderazgo afectivo. Alienta Editorial. Planeta DeAgostini Profesional y Formación S.L. Barcelona – España.
- Kaplún, Mario. (1998). Una pedagogía de la comunicación. Volumen 101 de Proyecto didáctico Quirón. Proyecto Didáctico Quirón: Medios de Comunicación y Enseñanza. Ediciones de la Torre. Madrid – España.
- Larrosa, Fausto y Carda, Rosa. (2007). La organización del centro educativo. Manual para maestros. 2da. Edición revisada. Editorial Club Universitario. España.
- Prieto, Daniel (2004). La comunicación en la educación. 2da. Edición. Buenos Aires: La Crujía.
- Ramírez, César (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. Colección reflexión y análisis. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México D.F.
- Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuario “Mons. Alberto Zambrano Palacios” (2005). Proyecto Educativo Institucional P.E.I. 2005 – 2009. Olmedo – Loja – Ecuador.

9. ANEXOS

Anexo 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****Encuesta a Directivos (Gestores Educativos)****Sr. (a) Gestor(a) Educativo:**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:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo 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)
-
-
-

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

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

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

Si (___) No (___)

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

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

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

Si (___) No (___)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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.			

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

Nro.	Variable	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 la reflexión.			

9. 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 que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

Nro.	Variables	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 preguntas 12 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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

Si (____)

No (____)

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

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

Gracias por su colaboración

Anexo 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****Encuesta a Docentes***

Sr. (a) Profesor (a):

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

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
18. 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.			
19. 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.			
20. 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.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Gracias por su colaboración

Anexo 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA*La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****Encuesta a Padres de Familia*****Objetivo:***Obtener información acerca de la aplicación del Proyecto Educativo Institucional***Instrucciones:**

Señor(a) Padre de familia, sus respuestas son muy importantes para el desarrollo institucional, dígnese leer detenidamente y contestar cada una de las siguientes preguntas que a continuación se le propone.

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

Rector

1. ¿Cree usted que el Rector de la Institución transmite liderazgo a través de su vida y ejemplo?
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. A veces ()
2. ¿Cuándo usted acude al establecimiento a dialogar con el Rector es atendido con respeto, cordialidad y cortesía?
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. A veces ()
3. ¿Durante el periodo 2010 – 2011 ha observado que el rector ha realizado gestiones tendientes al mejoramiento de la infraestructura de la institución?
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. Desconozco ()
4. ¿Conoce usted si el Rector cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones por las autoridades competentes?
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. A veces ()

Vicerrectora

1. ¿Usted padre de familia es llamado por la Hna. Vicerrectora a convivencias o reuniones tendientes a conseguir buenas relaciones humano – cristianas entre miembros de la institución y padres de familia?
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. A veces ()

2. ¿Conoce usted que la Hna. Vicerrectora promueve la actualización y formación continua del personal docente?
- a. Si () b. No () c. Desconozco ()
3. Según su criterio la Hna. Vicerrectora ¿Promueve actividades que conlleven a un mejor rendimiento académico de los estudiantes?
- a. Si () b. No () c. Desconozco ()
4. ¿Conoce usted si la Vicerrectora cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el Rector y los organismos competentes?
- a. Si () b. No () c. A veces ()

Inspector

1. ¿El señor Inspector de la institución vivencia una conducta ejemplar en lo moral, religioso, social y profesional?
- a. Si () b. No () c. A veces ()
2. ¿Cuándo usted acude al departamento de inspección el señor inspector le atiende con cordialidad?
- a. Si () b. No () c. A veces ()
3. ¿Usted padre de familia ha sido llamado por el departamento de inspección para informarle sobre asuntos académicos o disciplinarios de su hijo(a)?
- a. Si () b. No () c. A veces ()
4. ¿Conoce si el inspector cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento?
- a. Si () b. No () c. Frecuentemente () d. Desconozco ()

DOCENTES

3. ¿Según su criterio el personal docente de la institución tiene una sólida formación académica y en valores?
- a. Todos () b. La mayoría () c. Ninguno ()
4. ¿Cuándo usted llega a la institución a dialogar con los maestros lo atienden cordialmente y a su vez le informan sobre los asuntos relacionados en lo académico y disciplinario?
- a. Todos () b. La mayoría () c. Ninguno ()
5. ¿Según su criterio los maestros de la institución son ejemplo de disciplina, probidad y trabajo?
- a. Si () b. No ()

6. ¿Usted conoce si los maestros controlan y participan activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los estudiantes en el establecimiento y fuera de él?

- a. Si () b. No () c. Desconozco ()

PROFESORES GUÍAS

7. ¿Los profesores guías del curso le informan oportunamente sobre el rendimiento académico de su representado(a)?

- a. Si () b. No () c. A veces ()

8. ¿El profesor guía le convoca a charlas formativas tendientes al mejoramiento académico de su hijo(a)?

- a. Si () b. No () c. A veces ()

9. ¿Usted conoce si el profesor guía colabora en la solución de problemas de los estudiantes?

- a. Si () b. No () c. A veces () d. Desconozco ()

ORIENTADORA VOCACIONAL

10. ¿Ha sido convocado por la orientadora a reuniones de trabajo que conlleva a solucionar problemas de aprendizaje y disciplina de su hijo(a)?

- a. Si () b. No () c. A veces ()

11. ¿Cuándo su hijo ha tenido algún problema (académico, disciplinario, familiar o social) dentro de la institución, ha sido visitado por la orientadora en su domicilio, para ofrecerle alternativas de solución según el caso.

- a. Si () b. No ()

12. ¿Ha sido usted convocado a charlas formativas por parte del departamento de orientación?

- a. Si () b. No () c. A veces ()

SECRETARIA

1. ¿El departamento de secretaría entrega oportunamente los informes de calificaciones trimestrales de su hijo(a)?

- a. Si () b. No ()

2. ¿Cuándo usted acude al departamento de secretaría por algún trámite es atendido con cordialidad?

- a. Si () b. No ()

Anexo 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA*La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****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.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

ÚBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
15. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
16. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
17. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
19. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
20. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
21. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
22. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
23. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
25. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
26. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
27. Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
28. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
29. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Gracias por su colaboración

Anexo 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA*La Universidad Católica de Loja***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*****Entrevista a Directivos
(Rector / Vicerrector / Director / Supervisor)***

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. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?

Gracias por su colaboración

Anexo 6

Mapa de necesidades y alternativas de solución

Ámbito	Necesidades / problemas	Causas	Efectos	Alternativas
ADMINISTRATIVO	Poca participación de los estamentos educativos en la gestión y planeación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa práctica del reglamento interno. • Desconfianza • Egocentrismo • Autoritarismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso desarrollo institucional • Desconocimiento de las actividades que realiza la institución. • Rutina 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del reglamento interno • Cursos de relaciones humanas • Creación del departamento de planificación.
	Escaso compromiso de las autoridades del cantón con la educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco liderazgo positivo en el cantón. • Desconocimiento de derechos y obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo en la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación de la comunidad • Conocimiento de derechos y obligaciones.
	Poca práctica de valores por parte de los estudiantes y no pocos miembros de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de metodologías para la educación en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deshonestidad • Irresponsabilidad • Poca solidaridad • Problemas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación y práctica de valores.
PEDAGÓGICO	Escasa orientación estudiantil especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Poca planificación y coordinación con los docentes • Ausencia del DOBE 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Problemas disciplinarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios
	Mala utilización del tiempo libre	<ul style="list-style-type: none"> • Poca organización • Poco diálogo con los padres y madres 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Indisciplina • Deserción 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosificar actividades • Formación de clubes

Ámbito	Necesidades / problemas	Causas	Efectos	Alternativas
INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD	Desintegración y desorganización familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada migración • Vicios • Desamor • Alcoholismo • Crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Irresponsabilidad • Agresividad • Valoración de lo material 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar fuentes de trabajo • Escuela para padres
	Poca correspondencia entre la formación del colegio y la del hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Poco compromiso familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Doble personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela para padres
	Débil presencia de padres y madres de familia frente a la formación de sus hijos/as	<ul style="list-style-type: none"> • Poco compromiso de los padres y madres en el cumplimiento de sus obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación • Indisciplina • Bajo rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de obligaciones • Escuela para padres
	Desmotivación y corrupción en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de valores • Desorganización familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Desmotivación • Baja autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de motivación y concienciación de deberes y derechos ciudadanos.
RECURSOS	Pocos espacios para la recreación	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupación de autoridades locales y provinciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicios • Asistencia a cantinas, incomodidad, cansancio, indisciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la planificación y elevar el nivel de gestión ante organismos públicos y privados.

Fuente: Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria "Mons. Alberto Zambrano Palacios" – PEI; 2005.

Elaboración: La autora

Anexo 7:
Matriz FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
En la estructura interna del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha construido el PEI • Planta docente completa • Personal docente idóneo • Presencia de personal administrativo y de apoyo • Institución de tipo fiscomisional y mixta • Planta física óptima • La oferta educativa abarca la educación básica y el bachillerato 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de presupuesto por parte del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El PEI ha cumplido su periodo de vigencia 	
En el planteamiento del código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía humanista – cristiana. • Presencia de la Comunidad de Hijas de Nazareth. • El párroco del cantón desempeña las funciones de rector del plantel. • Se ha construido el ideario educativo en los ámbitos individual, relacional, social y ecológico. • Se ha construido principios organizacionales y educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad apoya y aprecia a la comunidad religiosa que coordina la administración del plantel. • Comunidad con fuerte convicción católica. 	<ul style="list-style-type: none"> • En su diseño propositivo los valores y principios solamente se aplican a la dimensión pedagógica. • Falta de clarificación de los valores y principios institucionales. 	

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
En la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos estratégicos propuestos abarcan los ejes administrativo, pedagógico y de relación con la comunidad. • Se ha previsto la ejecución de actividades tendientes al fortalecimiento de los valores en cada uno de los ejes propuestos en los objetivos estratégicos. • Los proyectos planificados no se han llevado a ejecución en todas sus fases. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia tensión en la construcción de relaciones interpersonales. • Canales de comunicación poco eficaces. • Necesidad de mejorar el reglamento interno. • No todos los miembros de la institución se comprometen en el cumplimiento de sus funciones. • Necesidad de limitar comportamientos. • Dentro de la institución no se ha asignado responsabilidades para cumplir los proyectos trazados. • No todos los miembros de la institución se sienten comprometidos con las metas institucionales. • La no elaboración del POA origina la falta de ejecución de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad no ha asumido en su totalidad valores que den pleno sentido a su vida. • Los miembros de la comunidad carecen de un proyecto de vida. • Relaciones sociales defectuosas. • Los valores se pregonan pero no siempre se viven. • Algunos estudiantes tienen problemas para asumir una sexualidad integral y responsable. • Pocas actitudes de liderazgo participativo entre los miembros de la comunidad. • Bajo ejercicio de la democracia.
En el diagnóstico del PEI	<ul style="list-style-type: none"> • El PEI se ajusta a los requerimientos legales. • Planteamiento coherente y real de la visión y misión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones curriculares en la educación básica y bachillerato. • La institución cuenta con infraestructura deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación del reglamento interno es baja. • Actitudes de desconfianza, 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los miembros de la comunidad conocen sus derechos y obligaciones. • Predomina una actitud

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
			<p>egocentrismo y autoritarismo en algunos miembros de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una metodología específica para educar en valores. • Poco compromiso de las madres y padres de familia con la tarea educativa de la escuela. • Centralización en la toma de decisiones. 	<p>conformista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa presencia y diálogo con los padres/madres de familia y representantes. • Existen casos de migración, vicios, desamor, alcoholismo y una aguda crisis económica. • Desorganización familiar en algunos casos. • Mala utilización del tiempo libre.
En el reglamento interno	<ul style="list-style-type: none"> • El reglamento interno guarda coherencia con la realidad institucional. • El reglamento interno delimita las funciones específicas de los órganos, su composición, constitución, uso de espacios, acceso a material, etc. • Claridad en la redacción del reglamento interno. • El reglamento interno determina estímulos y sanciones. • Se organiza convivencias, seminarios, cursos y condecoraciones para los docentes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Problemas disciplinarios en el alumnado. • Relaciones interpersonales debilitadas. • La organización del centro escolar no promueve el trabajo interdisciplinario. • Excesiva acumulación de funciones administrativas en la figura del rector pero con poca incidencia en valores. • El poder de toma de decisiones está en el rector. 	

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
En la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama institucional representa a todos los miembros de la comunidad educativa. • La estructura organizacional facilita la dirección del centro y la supervisión de actividades. 		<ul style="list-style-type: none"> • La distribución del organigrama no garantiza la participación de todos los organismos y actores educativos. • Escasa delegación de funciones. • Pasividad en el personal • Escasos medios de comunicación intra e interinstitucional. • Estructura organizacional rígida y poco flexible. • Concentración de funciones en una sola persona (rector) 	
En el cumplimiento de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la institución deben demostrar buen ejemplo en el ejercicio de sus funciones. • Se propicia la organización estudiantil. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes son los únicos responsables de la educación en valores. • La filosofía institucional no siempre se concreta en manifestaciones conceptuales, verbales y de comportamiento de los miembros de la organización. 	
En la dimensión pedagógico - curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo educativo social – constructivista • Perspectiva educativa basada en una filosofía humano – cristiana. • Pedagogía del amor y la respuesta. 		<ul style="list-style-type: none"> • No se ha planteado los perfiles del personal de los cargos administrativos. • La convivencia en valores se reduce al espacio académico. 	

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantea los perfiles educativos de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. 			
En la dimensión organizativa.			<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de autoridad está ligado al de poder. • La comunicación fluye escasamente entre los miembros de la organización. • Excesivo apego a la norma legal. 	
En la dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve la colaboración eficaz de todos los integrantes de la organización. • Clima social favorable. • Trato cordial entre los miembros de la organización. • Respeto • Solidaridad • Las situaciones de conflicto se resuelven a través del diálogo. • Buena administración financiera y rigor contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio institucional bien ganado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos tardía. • Alienación cultural.

Fuente: Diagnóstico de los instrumentos de gestión de la Unidad Educativa Fiscomisional Agropecuaria "Mons. Alberto Zambrano Palacios" – PEI; 2005.
Elaboración: La autora