



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES
EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE
INTERAMERICANA, SECCIÓN PRIMARIA,
DE LA CIUDAD DE CUENCA, DURANTE
EL AÑO LECTIVO 2010 - 2011."*

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

AUTORA:

ING. ABAD VERGARA KATUSKA BEATRIZ

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Lucy Andrade V.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, abril, 2011

Magíster

Lucy Andrade V.

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. Lucy Andrade V.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, abril, 2011

AUTORÍA

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

.....

Ing. Katuska Beatriz Abad Vergara

C.I.: 0910780618

DEDICATORIA:

Al lector.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a ...

...Dios,

quien me dio vida y me ha acompañado y bendecido hasta aquí.

...mi familia, que me dio invaluable apoyo:

mi esposo Steve

mis hijos Samuel, Benjamín y Joseph

mis padres: Francisco y Marlene

mis hermanas y sus familias: Ingrid, Suzanne y Gwendolyn

...la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, y especialmente a:

el Director de la Sección Primaria, Lcdo. Marcelo León V.

la Secretaria de la Sección Primaria, Sra. Claudia Armijos R.

la Vicerrectora de la Sección Secundaria, Lcda. Silvia Ochoa Z.

y al personal docente de la Sección Primaria

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SP-UEBI	48
5.2.1. Misión y visión de la SP-UEBI	48
5.2.2. El Organigrama	49
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	51
5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.....	52
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	52
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	53
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	54
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	55
5.4. ANÁLISIS FODA.....	56
5.4.1. Fortalezas.....	56
5.4.2. Debilidades.....	57
5.4.3. Oportunidades	57
5.4.4. Amenazas	58
5.4.5. Matriz FODA.....	58
5.5. RESULTADOS.....	60
5.5.1. De la encuesta a Directivos	60
5.5.2. De la encuesta a Docentes.....	71
5.5.2. De la encuesta a Estudiantes	73
5.5.3. Encuesta a Padres de Familia:	75
5.5.4. De la entrevista a directivos.....	76
5.5.5. Matriz de problemáticas.....	78
5.6. DISCUSIÓN	83
6. CONCLUSIONES	89
7. PROPUESTA DE MEJORA	91
8. BIBLIOGRAFÍA.....	98
9. ANEXOS.....	100
9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS).....	100
9.2. ENCUESTA A DOCENTES	104
9.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES	106
9.4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.....	107
9.5. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.....	108
9.6. CARTA DIRIGIDA AL LCDO. MARCELO LEÓN, DIRECTOR DE LA SECCIÓN PRIMARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA.....	109
9.7. ACUERDO DE COMPROMISO	110
9.8. ¿CÓMO DESEA DIOS QUE VEAMOS A LAS AUTORIDADES?.....	111
9.9. ÍNDICE DE TABLAS	112

1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación educativa, el cual lleva por título “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, Sección Primaria, de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2010 - 2011”, pretende analizar como se practican la gestión, el liderazgo y los valores en dicha institución durante el periodo señalado.

En las siguientes páginas, a fin de facilitar la lectura, se ha escogido utilizar el género masculino como término inclusivo de ambos. Por ejemplo, “gestor de la educación” sobreentiende que puede referirse a una mujer o un varón. También se han tomado las siguientes siglas SP-UEBI para referirse a la “Sección Primaria de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana”.

Los instrumentos de investigación aplicados para el diagnóstico fueron la encuesta, la entrevista, la observación, la lectura, mapas conceptuales, organizadores gráficos, análisis, inducción y deducción.

El primer paso para realizar esta investigación fue buscar cuanta información teórica relativa a la investigación sea posible para formar un marco teórico como base para el trabajo práctico. Mientras se realizaba esto, se preparó los instrumentos para las encuestas y entrevistas. La observación se realizó durante el proceso de aplicación de dichos instrumentos; y también durante visitas hechas con el único propósito de la observación. Recogidos los datos, fueron tabulados y analizados. A la luz del marco teórico, se realizó el diagnóstico institucional.

La conclusión de los resultados es que el liderazgo ejercido en la SP-UEBI es de tipo democrático y organizativo, basado en los valores cristianos presentes en la Biblia; de los cuales su comunidad podría beneficiarse, si la institución fortaleciera más ese vínculo. Finalmente se propone una propuesta de mejora intitulada “Una institución de líderes” cuya finalidad es el maximizar los talentos humanos ya existentes en servicio del bien de la comunidad interna como circundante.

2. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana (UEBI) comenzó a funcionar en Cuenca el 7 de septiembre de 1959, cuando por medio del Acuerdo Ministerial N° 25 la Dirección Provincial del Azuay autorizó establecer el Jardín de Infantes Bilingüe Interamericano. Un año después, y por Acuerdo Ministerial N° 7-A del 18 de agosto, la Dirección Provincial del Azuay autoriza el funcionamiento de la Escuela Bilingüe Interamericana. La sección secundaria recibió la autorización del mismo ministerio mediante Resolución Ministerial N° 1522 del 22 de julio de 1966.

La UEBI es una institución particular, mixta, matutina; y cuenta con los siete grados de educación básica, nivel básico de secundaria, primero a tercero de bachillerato, academias (de música, básquet, fútbol e inglés) y aula de apoyo psicopedagógico. Como todo establecimiento particular, la UEBI se financia con el presupuesto que proviene de las pensiones de los alumnos, reguladas por la Junta Reguladora de Costos de la Dirección de Educación y es responsable de sus bienes propios. El 5% de los ingresos de las pensiones se asigna para un programa de becas. Dado su carácter confesional cristiano evangélico, la institución se preocupa por la educación integral, la misma que incluye la proclamación de la Santa Biblia como norma de conducta.

La UEBI, considerando las grandes y aceleradas transformaciones del mundo globalizado, revisó en 1996 los proyectos de estudio del nivel bachillerato y el 23 de enero de 1997 recibió la autorización mediante Resolución Ministerial N-375 para un Proyecto Educativo que reformaría el bachillerato. Se han realizados más reformas de proyectos similares en 1999, 2001, y 2008. Estos son proyectos de la sección secundaria; pero desde 2009 cuando pasó a ser Unidad Educativa, la sección primaria también ha sido incluida en varios proyectos.

Uno de los proyectos más importantes ha sido la elaboración del Código de Convivencia - desarrollado desde noviembre 2009 a enero 2011- en cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República (específicamente en el Título III, de los Derechos, Garantías y Deberes en su artículo 17) y el Código de la Niñez y Adolescencia (específicamente el Registro Oficial N° 737 del 3 de enero de 2003), y

el Ministerio de Educación y Cultura a través de la División Nacional de Orientación Educativa, Vocacional y Bienestar Estudiantil de la Dirección Nacional de Currículo (específicamente el Acuerdo Ministerial N° 182 del 22 mayo 2007).

En su larga trayectoria la UEBI ha procedido a realizar una serie de autoanálisis con la finalidad de modernizar la calidad académica de la educación impartida en sus aulas, y como parte de esto ha implantado sistemas de monitoreo y evaluación constante en cuanto a lo administrativo y pedagógico, no existe un estudio como el presente en que se busca determinar la gestión, liderazgo y valores en la administración.

Indudablemente que hoy en día el administrador de cualquier institución educativa tiene una gran responsabilidad como gestor de la educación. Esto demanda de él una preparación exigente, con conocimientos en una variedad de disciplinas. No solamente debe atender a las exigencias internas de la institución, sino también estar al tanto y cumplir con cada una de las reformas educativas que se han dado en los últimos años. Estas reformas aspiran guiar a la educación ecuatoriana hacia la senda de una búsqueda de la excelencia a fin de beneficiar a corto plazo al estudiante, y a toda la nación en el largo plazo.

Es por eso que el perfil de un líder en una institución educativa ahora incluye varias responsabilidades que cubren el área administrativa y financiera, relaciones con los diferentes grupos humanos que están en contacto con la institución o que pertenecen a la misma, no olvidando el monitoreo de los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la oportuna toma de decisiones.

El mundo cambia a una rapidez no antes vista y los procesos pedagógicos evolucionan junto con el avance tecnológico. Es así que la importancia de un estudio como el presente no puede ser negada, ya que nos permitirá analizar la situación actual del liderazgo educativo, los cambios que se están dando, y dará oportunidades de predecir hacia donde vamos; y también de sugerir cambios si fuese necesario.

Los beneficios que este estudio ofrece están dirigidos a tres grupos: primeramente, este estudio será llevado a cabo por una persona independiente de la institución en análisis y de forma completamente imparcial, profesional, y con alta responsabilidad;

sin otro cometido sino el de encontrar las respuestas a las preguntas que este estudio plantea. De esta forma, la SP-UEBI podrá recibir un estudio sobre la gestión, el liderazgo y los valores en su institución, junto con el análisis, las observaciones y recomendaciones; y podrá usarlo para su beneficio como bien consideren hacerlo.

En segundo lugar, la maestrante se beneficiará en la adquisición y práctica de los métodos de la Investigación Educativa, integrando los conocimientos adquiridos a través del estudio independiente y guiado por la UTPL, y los adquiridos a través de la experiencia y práctica laboral; y de esta forma obtendrá una mejor visión de hacia donde va la educación ecuatoriana en términos de la gestión, el liderazgo y los valores en los centros educativos. Indudablemente que las instituciones educativas donde la maestrante labore también se beneficiarán tanto en cuanto éstas deseen avanzar en el camino hacia la excelencia del liderazgo educativo.

Por último, este estudio beneficiará a los que estén interesados en este tema de tanta relevancia y que tomen este material como referencia en investigaciones posteriores.

Las autoridades de la SP-UEBI generosamente han permitido que este estudio se realice en dicha institución, facilitando todo tipo de ayuda, tal como permisos para encuestar a los estudiantes y profesores, lista de los jefes de áreas; disposición de tiempo para las entrevistas con los directivos; revisión de los documentos instrumentos de la gestión educativa nombrados en el apartado anterior, breve explicación de cómo se utilizan y cómo se generaron estos documentos.

En relación a la encuesta para los padres de familia, y por cuanto no es de su jurisdicción, la institución no puede obligar a los padres de familia que contesten una encuesta que no es generada por ella misma. Por lo tanto, el llevarla a cabo y la recolección de datos corre completamente por la cuenta de la maestrante. Aunque esa es una situación no prevista, no constituye un gran obstáculo para la investigación; y es de fácil resolución. Es de anotar, sin embargo, que la SP-UEBI no se ha opuesto a que dicha encuesta se lleve a cabo.

Dado que se cuenta con las fuentes primarias de datos, y dado que el estudio ha realizarse está limitado en el tiempo y el espacio, es factible llevarlo a cabo hasta alcanzar los objetivos arriba especificados.

Varios son los objetivos generales de este estudio, presentados a continuación:

Primero: analizar la forma en que los gestores educativos de la Sección Primaria de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana (SP-UEBI) están realizando su rol de liderazgo y gestión de valores en la institución, y hasta qué punto permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en dicho centro educativo.

Segundo, investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores.

Tercero, determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la SP-UEBI.

Cuarto, desarrollar la tesis de grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Quinto, explicar la forma en que la SP-UEBI aplica los principios cristianos hallados en la Biblia en la gestión de valores, a fin de formar a sus estudiantes en una dimensión integral, que además de la preparación académica abarca su condición física, psico-emocional-afectiva y su condición espiritual.

Y por último, buscar y analizar las evidencias de la gestión en el liderazgo y valores en la SP-UEBI en los documentos de la institución (Reglamento Interno, Manual de Convivencia, Plan Operativo Anual - POA, Programa Curricular Institucional - PCI, Proyecto Educativo Institucional - PEI) y compararlos lado a lado con la práctica.

Tras este estudio se ha concluido que en la SP-UEBI los directivos exitosamente han aplicado los principios cristianos en la gestión de valores; aunque al momento algunas directivas gubernamentales atentan contra algunos de esos valores. El

desarrollo del nuevo Reglamento Interno y del Código de Convivencia ha permitido fortalecer esos valores; y se recomienda fortalecer los vínculos con la comunidad.

Es el deseo de la maestrante que la forma en que se ha desarrollado este estudio e investigación, y la narrativa y presentación de los hallazgos, le motiven a continuar con la lectura de este trabajo hasta su fin.

3. METODOLOGÍA

Para presentar las poblaciones y muestras utilizadas en la presente investigación, se dará el paso previo de ofrecer sendas definiciones, de acuerdo a Valenzuela:

“Población es la totalidad de datos que existen y que, idealmente, se podrían obtener al realizar una serie exhaustiva de observaciones de un fenómeno o una variable de interés” (Valenzuela, 2004:76).

“Se entiende por “muestra” como el conjunto de datos tomados de una población con la intención de utilizarlos en un proceso de análisis.” (Valenzuela, 2004:77)

Se espera que la muestra sea representativa de la población, a fin de que los resultados sean compatibles con el comportamiento usual de la misma. Si el muestreo se lo tomó al azar, entonces se lo denomina aleatorio. Este procedimiento es necesario puesto que permite eliminar cualquier posibilidad de sesgo, tal como lo indican Walpole y Myers:

“Una muestra aleatoria [donde] las observaciones se hacen de modo independiente y al azar.” (Walpole y Myers, 1988:203)

Como se verá más adelante, en el presente estudio, algunas de las muestras fueron tomadas aleatoriamente y otras no. Las razones para escoger algunas muestras en una forma no aleatoria se expresan en los siguientes párrafos, en los apartados relevantes.

3.1. PARTICIPANTES

Son tres las poblaciones que se investigaron para realizar la investigación: personal docente (que también incluye a los directivos), alumnos, y padres de familia o representantes de los alumnos.

3.1.1. Poblaciones

Como se menciona anteriormente, la población consiste en la totalidad de observaciones por considerar. A continuación se presentan las características más sobresalientes de cada población.

3.1.1.1. Población de docentes

Dado que esta investigación se realiza en una institución de nivel primario, se han considerado como directivos a las siguientes dignidades: director, sub-director, cuatro jefes de ciclo, y dos jefes de área. Los directivos forman una población discreta o medible (Valenzuela, 2004:77), y finita y en un número de ocho. Los docentes al igual que en el caso de los directivos son una población discreta y finita.

Las tablas que se presentan a continuación se refieren a la población de docentes (incluyendo a directivos) clasificados primeramente por edad, luego por sexo y finalmente por título académico más alto que han alcanzado. Estas tres tablas incluyen a las dos poblaciones. Es decir, que de los 39 docentes, 8 son directivos y 31 son netamente docentes que no desempeñan liderazgo formal dentro de la institución. Esta cifra de 31 docentes también incluye a los profesores de materias especiales (música, educación física, inglés, manualidades, computación y Biblia).

Tabla 1: Estadística de las edades de los docentes

CLASIFICACIÓN DE DOCENTES POR EDAD		
RANGOS DE EDAD DE LOS DOCENTES	f	%
menores de 40	24	61.54
entre 41 y 60	12	30.77
mayores de 60	3	7.69
	39	100.00

Fuente: Archivos de la Secretaría de la UEBI-SP
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Se puede notar que el porcentaje mayor de la población por edad lo tiene el rango de los maestros menores a 40 años, con el 61,54%. Este porcentaje disminuye a la mitad en el siguiente rango (entre 41 y 60 años de edad), con el 30,77% y declina rápidamente en el rango de maestros mayores de 60 años, a menos del 8%.

Teniendo la SP-UEBI una población de docentes mayormente joven, cuenta con una fuente de talento humano muy rica y con alto potencial. Por lo tanto se espera mucho dinamismo, renovación de ideas, inclusión de las nuevas tecnologías no sólo como una asignatura, sino como una herramienta pedagógica de uso diario; y más aspectos que forman parte de la fuerza docente con conocimientos actualizados.

Por otro lado casi 40% de docentes mayores a 41 años ofrece el balance. Ellos tienen a su haber una amplia experiencia del trato con alumnos y sus representantes. Tienen el potencial de contribuir al buen funcionamiento de la institución con su presencia que inspira autoridad entre los jóvenes estudiantes, y con su experiencia de la naturaleza humana.

Tabla 2: Estadística de los docentes por sexo

DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO	f	%
Varones	13	33.33
Mujeres	26	66.67
	39	100.00

Fuente: Ficha General del personal Docente - Secretaría de la UEBI-SP.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

De la tabla 2 se observa que casi el 67% de la población de servidores de la educación de la SP-UEBI son mujeres. Esto no es de sorprenderse, pues de los estudiantes universitarios que se preparan para la docencia también es mayor el número de mujeres que de varones. Cabe resaltar, sin embargo, que es positivo que un tercio de los profesores son de sexo masculino, ya que contribuye a fortalecer el rol masculino para casi el 50% de la población estudiantil.

Los datos de la tabla 3 son bastante interesantes. Demuestran que a excepción de 2 maestros, todos han realizado estudios en el área de la educación. Sin embargo, estos dos maestros son los que dictan clases de asignaturas especiales: Manualidades y Computación. Por lo tanto, su preparación especializada les tener los conocimientos requeridos para impartir la materia en una forma cabal.

Tabla 3: Clasificación de docentes por título académico

DOCENTES CLASIFICADOS POR TITULO ACADÉMICO		
TITULO	f	%
Licenciado CCEE	22	56.41
Cultura física	5	12.82
Lengua y literatura inglesa	7	17.95
Musicología	1	2.56
Licenciado en Psicología Infantil	1	2.56
Profesor Educación Básica/Primaria	9	23.08
Profesor Educación especial	1	2.56
Técnico en educación preprimaria	1	2.56
Bachiller en Ciencias de la educación	2	5.13
Bachiller en Manualidades	1	2.56
Tecnóloga en pedagogía terapéutica	1	2.56
Técnico superior en Análisis de sistemas	1	2.56
	39	100.00

Fuente: Ficha General del personal Docente - Secretaría de la UEBI-SP.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Solamente 2 (un poco más del 5%) de los 39 profesores cuentan con un título a nivel de bachillerato en Ciencias de la Educación. Ya que esta información fue recogida en forma anónima, se asume que ellos representan a los graduados de los normales superiores, de cuando ese título era suficiente para ejercer la docencia. Se asume también, que serían dos de los muchos profesores que contribuirían al éxito de la institución con su amplia experiencia laboral.

Las celdas sombreadas de gris en la tabla 3 representan una subdivisión de las especialidades en la Licenciatura en Ciencias de la Educación que están presentes en la institución. Es decir, que de los 22 licenciados en Ciencias de la Educación, 13 han seguido una especialidad, especificada en la tabla.

3.1.1.2. Población de estudiantes

La población de alumnos considerada comprende a todos cuantos cursan desde primero de básica hasta séptimo de básica en los tres paralelos de cada curso.

Igual que en los casos anteriores, esta población es discreta y finita; alcanzando un total de 668 alumnos. La Tabla 4 (ver página11) presenta la población estudiantil según sexo. Se puede notar que las alumnas superan en número a los alumnos en apenas el 2.7%.

Tabla 4: Estadística de la estudiantil por sexo

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO		
	f	%
Varones	325	48.65
Mujeres	343	51.35
	668	100.00

Fuente: Archivos de la Secretaría de la UEBl-SP
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

La tabla 5 presenta la distribución de los estudiantes en cada grado. Se nota que el grado más numeroso es el sexto de básica y el que tiene menos estudiantes es el inmediato inferior, quinto de básica.

Tabla 5: Estadística de los años de educación básica de la población estudiantil.

POBLACIÓN ESTUDIANTILPOR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA		
AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	f	%
1	85	12.72
2	97	14.52
3	100	14.97
4	96	14.37
5	83	12.43
6	115	17.22
7	92	13.77
	668	100.00

Fuente: Archivos de la Secretaría de la UEBl-SP
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

3.1.1.3. Población de padres de familia o representantes de los estudiantes

Aunque la población de padres de familia o representantes es discreta y finita, tiene la peculiaridad de ser indefinida. Esto se debe, naturalmente, a que cada alumno debe tener un representante, por lo que se podría inferir que al menos existen 668 representantes. Sin embargo, habrá representantes que tengan más de un representado, por lo cual es factible y muy posible que el número de representantes sea menor al número de alumnos. Por lo tanto, lo más certero es que la población de los padres de familia sea un número menor o igual a la población de estudiantes.

3.1.2. Muestras

Recordando que la muestra es un subconjunto de la población total; y que la muestra aleatoria se la toma al azar para asegurar que sea representativa de la población; se presentan a continuación las características básicas de las muestras de cada población.

3.1.2.1. Muestra de docentes y directivos

El tamaño de la población de los directivos es de 8. Por lo tanto, esta fue una ocasión en que era práctico y posible el tener como muestra toda la población; y se procedió de esa forma, encuestando a todos los directivos.

En el caso de los docentes, la muestra fue tomada en forma aleatoria. Para lograr esto, se entregó cuestionarios a profesores al llegar a la dirección en la mañana, durante el recreo, o visitándoles a las aulas. Entre los encuestados se cuentan a profesores de grado y también a profesores de materias especiales (educación física, inglés, etc.). A diferencia de la muestra anterior, su tamaño es menor al de su población, sumando un total de 20.

Nótese que del total de la población de los docentes, incluyendo los directivos, se muestreó a 28. Esto se traduce como casi el 72% de la población docente.

3.1.2.2. Muestra de alumnos

La selección de la muestra de la población de alumnos no fue aleatoria. La razón decisiva de esto es que este estudio se lo realizó a nivel de educación primaria; por lo tanto, pareció a la autora lógico y apropiado encuestar a los estudiantes de séptimo de básica; y no a los de menor edad y menor experiencia en el plantel. Una vez aplicado ese requisito, se seleccionó al azar uno de los tres paralelos, en cuyo caso fue 7 C, con un total de 38 estudiantes.

3.1.2.3. Muestra de padres de familia o representantes de alumnos

La muestra de esta población es de tamaño de 15, como fue requerido en el instructivo de este trabajo de investigación. En este caso, la muestra fue totalmente aleatoria, y no se incluyó en la encuesta ninguna pregunta que determine qué grado cursa el alumno representado.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Son tres los instrumentos utilizados en esta investigación: la encuesta, la entrevista y la observación. En los siguientes párrafos se hablará de las características de cada uno de ellos, y de los objetivos que se persigue al utilizarlos. Además, un ejemplo de cada instrumento utilizado se encuentra en los anexos (ver página 100).

3.2.1. Encuestas

Esta técnica de preguntas concretas escritas para la inmediata contestación, también permite su tabulación, interpretación y análisis de forma rápida; aún más con el buen uso de una hoja de cálculo. Salvo la encuesta a los padres de familia o representantes de los estudiantes, todas las demás que fueron utilizadas en esta investigación fueron provistas en la guía del Proyecto de Grado I (Álvarez, 2010:33-46).

3.2.1.1. Encuesta a los Directivos o Gestores educativos

Esta encuesta (ver anexo 9.1, página 100) se presenta como una combinación de formatos de preguntas para seleccionar la respuesta. Algunas de las preguntas aceptan más de una respuesta, mientras que en otras las respuestas son mutuamente excluyentes, con opciones como «sí» o «no»; «siempre», «a veces» o «nunca».

Los objetivos de estas preguntas son:

- determinar cómo los directivos autoevalúan la gestión educativa que se está llevando en la institución.
- establecer qué áreas son las más fuertes en el liderazgo de los directivos.
- determinar qué instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores están disponibles en la SP-UEBI y si los directivos son conscientes de su existencia y valor.
- encontrar información sobre qué método de autoevaluación ha utilizado la institución en los últimos años para redefinirse.
- determinar que nivel de delegación de responsabilidades a miembros de la institución se practica en el liderazgo de la SP-UEBI.

3.2.1.2. Encuesta a los Docentes

Esta encuesta (ver ejemplo en el anexo 9.2., página 104) comprende un cuestionario de 16 preguntas con respuestas múltiples de tres alternativas mutuamente excluyentes: «siempre», «a veces» o «nunca».

Los objetivos de estas preguntas son:

- sondear cómo los docentes perciben el liderazgo de los gestores educativos de la SP-UEBI.
- buscar pistas del clima laboral predominante en la SP-UEBI.
- determinar el nivel de apoyo de los docentes hacia la gestión educativa y el de la satisfacción profesional como resultado de esa gestión.
- determinar cómo perciben los docentes el nivel de colaboración o apoyo que los padres de familia ofrecen hacia la tarea que desarrolla la SP-UEBI.

3.2.1.3. Encuesta a los Estudiantes

La encuesta preparada para los estudiantes (ver ejemplo en el anexo 9.3., página 106) comprende un cuestionario de 15 preguntas con respuestas múltiples de cuatro alternativas mutuamente excluyentes: «CA: completamente de acuerdo», «A: de acuerdo», «D: en desacuerdo» o «CD: completamente en desacuerdo».

A través de este cuestionario entregado a los alumnos de un paralelo de séptima de básica se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- sondear cómo perciben los estudiantes el interés que los directivos prestan a las inquietudes de los docentes y a los estudiantes.
- determinar cómo perciben los estudiantes la gestión de valores en la SP-UEBI.
- determinar qué variedad de métodos innovativos los estudiantes perciben se aplican en la enseñanza.

3.2.1.4. Encuesta a los Padres de Familia

Esta fue la única encuesta que no fue provista directamente en la guía; pero que fue construida tomando como base las tres encuestas previas y seleccionando preguntas relevantes a la población; las que sumaron un total de diez (ver ejemplo

en el anexo 9.4., página 107). Todas son de respuestas múltiples con tres alternativas mutuamente excluyentes: «siempre», «a veces» o «nunca».

A través de este cuestionario se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- determinar cómo perciben los padres de familia el liderazgo educativo ejercido por los gestores de la SP-UEBI.
- determinar cuánta aceptación tiene entre esta población la enseñanza de valores en la escuela.
- establecer cómo perciben los padres el interés que los diferentes miembros de la entidad educativa presta a las inquietudes de los padres y alumnos.
- determinar qué aspecto de la preparación del líder educacional consideran más importante.

3.3.2. Entrevistas

Esta técnica utilizada para recabar más datos es muy buena, pero su aprovechamiento depende de las cualidades del entrevistador; quien debe no solamente oír las respuestas a las preguntas que haga, sino también poner atención al lenguaje no verbal del entrevistado. Si no se usa una grabadora, entonces el entrevistador deberá dominar alguna técnica de registrar información a mano de forma sucinta que no ponga en juego la fidelidad de la información. Ser imparcial y objetivo es una combinación de características deseables en todo entrevistador.

En el caso de esta investigación, la entrevistadora utilizó la grabadora para entrevistar a 4 de los directivos, mientras que para uno de los directivos se utilizó la taquigrafía para tomar notas. De los 8 directivos que llenaron los formularios de la encuesta a directivos, tres no pudieron ser encuestados. A pesar de que la entrevistadora buscó alternativas de horario, las múltiples ocupaciones de estos 3 directivos de nivel medio no permitieron encontrar un tiempo apropiado para realizar una entrevista no apurada.

En la presente investigación solamente se utilizó una entrevista, la cual se aplicó a todos los directivos (ver anexo 9.5., página 108). Con un conjunto de 8 preguntas muy bien definidas y preparadas de tal forma que motiva al entrevistado compartir sus puntos de vista, este cuestionario se lo utiliza para obtener información

directamente de una de las fuentes primarias. Ya que los directivos son los que de una forma u otra establecen pautas de comportamiento, liderazgo, expectativas, metas por alcanzar, entre otros aspectos más, los objetivos de utilizar este cuestionario de la entrevista son:

- determinar cómo el liderazgo de la SP-UEBI entiende y practica la comunicación.
- buscar qué lineamientos escritos sobre el liderazgo existen en la institución y el nivel de familiaridad que gozan.
- determinar qué es el liderazgo para los directivos de diferentes niveles en la SP-UEBI y cómo lo practican.
- establecer si existe algún tipo de enseñanza de valores en la institución y con qué dificultades se enfrentan los docentes en este área.

3.3.3. La observación

Se ha utilizado la observación a fin de recabar información de lo que no se ha expresado en forma oral o por medio de las encuestas a las diferentes poblaciones. Las observaciones se han realizado mayormente antes y después de haber concretado una visita a la institución - en las abundantes áreas de información para la comunidad (carteleras) y bares, en el área de la secretaría, durante las clases de Educación Física, durante los recesos de los estudiantes, y de los profesores.

La observación se ha realizado, y cuando era conveniente, se tomó notas de forma inmediata. En otras ocasiones, cuando era más apropiado para no afectar el comportamiento usual de los observados, las anotaciones se realizaban inmediatamente fuera del plantel.

Objetos de esta observación fueron el comportamiento de los alumnos, maestros, personal de servicio, administrativo, directivos, padres de familia. Se la realizó también durante visitas realizadas durante eventos públicos, tales como jornadas deportivas y veladas musicales. Estas observaciones se han considerado para enriquecer el entendimiento de los datos recogidos en las encuestas y entrevistas, y para dar sentido al análisis de la información.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Este trabajo investigativo tiene dos características principales. Por su propósito es de naturaleza aplicada; y, por su profundidad, es de tipo descriptivo, ya que interpreta la acción del líder en el campo de la educación (Álvarez, 2010:21).

La investigación aplicada tiene por función desarrollar y aplicar el conocimiento obtenido en la investigación sobre una práctica específica. También busca comprobar la utilidad de teorías científicas y determinar las relaciones empíricas y analíticas dentro de un campo determinado. Es por esto que en la cuarta parte de este trabajo investigativo se presenta un marco teórico como referencia para el análisis de la información recogida.

La investigación descriptiva - que es muy apropiada para investigaciones en el área de la educación - tiene un enfoque de conclusiones dominantes sobre cómo es una persona, grupo, fenómeno social, cómo funciona "x", etc. En este caso, se la investigación presentará una descripción de cómo funcionan los directivos de la SP-UEBI al gestionar el liderazgo y los valores en el centro educativo mencionado.

Para comenzar este estudio en la SP-UEBI, primeramente se buscó, en forma verbal y acompañada de un oficio, el permiso del Lcdo. Marcelo León, Director de la escuela y máxima autoridad de la misma. El siguiente paso fue el generar las encuestas para los directivos, profesores y estudiantes. Gracias al gentil apoyo del director, no hubo dificultad para realizar estas encuestas. El Director entregó un escrito a la encuestadora para presentarle a cualquier profesor que necesite verificar que la encuesta contaba con el permiso y la aprobación de él. La encuesta a los directivos no presentó ninguna dificultad, pues todos ellos estuvieron prestos a colaborar contestando las preguntas del extenso cuestionario.

El trabajo de recolección de datos de los padres de familia presentó una pequeña dificultad. El Director me comunicó que no podía obligar a los padres de familia a llenar un formulario, y que por lo tanto dependía totalmente de mí el poder aplicar las encuestas. Algunos padres de familia se sentían algo nerviosos y declinaban llenar el formulario; mientras que otros no tenían ni un solo recelo. Se puede decir que se pidió a unos 20 padres de familia que llenen el formulario y 5 (es decir, el 25% del

total solicitado) de ellos declinaron. Con todo, se logró aplicar la encuesta a 15 representantes, y de forma aleatoria.

Como tercer paso, se procedió a realizar la investigación de las fuentes secundarias, o el marco teórico. Primeramente se hizo un estudio previo (presentado en la sección 4 “Marco Teórico”, página 19) revisando un extenso número de fuentes, que ayudaron a profundizar el conocimiento teórico respecto a lo que es el liderazgo y cómo se encuadra en el ámbito educacional.

Una vez concluido el estudio de esas fuentes secundarias, se procedió a revisar las fuentes secundarias provistas por la SP-UEBI: Visión y Misión, Manual de Convivencia, Plan Operativo Anual - POA, Programa Curricular Institucional - PCI, Proyecto Educativo Institucional - PEI y Reglamento Interno (Nota: En la primera instancia al solicitar estos documentos, el Reglamento Interno actualizado estaba en la Dirección Provincial del Azuay buscando ser aprobado por las autoridades relevantes; por lo tanto las autoridades facilitaron el Reglamento Interno vigente hasta la aprobación del actualizado).

Ya que los datos se iban recogiendo poco a poco, de acuerdo a la disponibilidad de los padres de familia, de las autoridades y docentes, se llevó un detallado registro de las encuestas entregadas, y las recibidas. Toda esta información fue tabulada cuando se la hubo recolectada en su totalidad, a fin de no cometer errores de doble tabulación o de omisión. Esta tabulación se la hizo en una hoja de cálculo. Los resultados de estas tabulaciones se los encuentra en la sección 5.5, desde la página 60 en adelante.

Este estudio preliminar proveyó una mejor visión del entorno interno de la SP-UEBI. El análisis de los datos encontrados en esta fase se encuentra en la sección de “Diagnóstico” (ver página 41). Gracias a la preparación investigativa previa en cuanto a los entornos externo e interno de la institución, la tarea de aplicar la matriz FODA fue una labor que fluyó de la abundancia de información adquirida. Este análisis FODA puede ser consultado en la sub-sección “5.3. Análisis FODA”. Luego se procedió a analizar los datos recogidos y a presentarlos en forma de discusión. Tras analizar los datos y la información obtenida, se presenta una propuesta de mejora, que se encuentra en la sección 7 (ver página 91).

4. MARCO TEÓRICO

Las siguientes páginas son el producto de la investigación realizada a través de múltiples visitas a bibliotecas, tanto virtuales como físicas. Es de gran importancia el poder presentar las bases teóricas sobre las cuales puede descansar la investigación, y a partir de las que también se pueden analizar los datos encontrados. La teoría dará sentido a la información y podrá echar luz sobre los aspectos que puedan aparentar ser oscuros.

Como se observará, los temas escogidos para construir el marco teórico son: qué es la gestión, su importancia y los tipos que existen. A continuación se revisará el concepto del liderazgo educacional, los tipos que existen y las características de cada tipo. Luego se procederá a establecer las diferencias que existen entre un directivo y un líder. Para cerrar este capítulo se discutirá el tema de los valores y la educación.

4.1. LA GESTIÓN: CONCEPTOS

Uno de los términos que se han puesto de moda en estos últimos años, y que se ha movido de un ambiente a otro es «gestión». A continuación se presentarán varios conceptos que - como el lector podrá notar - prestan ayuda para formar una idea de lo que en la práctica significa la palabra gestión.

El primer fundamento sobre la gestión lo ofrece el Diccionario de la Lengua Española (DLE), que indica que «gestión» es la acción y el efecto de administrar. El mismo diccionario define gestionar como el “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (DLE, 2001:769). Las palabras claves aquí son: «administrar», «diligencias», «hacer», «logro», «negocio», y «deseo». Se invita al lector a tenerlas en cuenta para utilizarlas más adelante.

Partiendo de estos dos significados, y continuando con la tarea de profundizar en el concepto, García y Medina (1987), en su obra “Organización y gobierno de centros educativos” proveen una secuencia de conceptos valiosos, donde aclaran que desde

el punto de vista técnico, se entiende por administración como “la actividad encaminada a procurar la buena marcha de los negocios públicos o privados”, o “la metodología de la acción (o serie de técnicas formales de planificación, organización, coordinación, dirección y control de recursos), aplicables para el logro de sus objetivos determinados” (García y Medina, 1987:26). De esta contribución, se escogerán como palabras claves las siguientes: «buena marcha», «metodología», «acción», y «objetivos».

Fernández (2007), en su libro “Introducción a la Gestión (Management)”, explica el origen antiquísimo de la palabra «administración»:

“La palabra administración deriva del latín, con dos significados diferentes. Uno de ellos proviene de *minister* (“minus”, menor, servidor); el otro de *administratio* (dirección, gobierno, manejo)” (Fernández, 2007:34).

Fernández continua su línea de pensamiento demostrando que un administrador, a quién él también llama gestor, es alguien que actúa a favor de una persona o grupo de ellas; y que está bajo su mando. Se deduce de aquí, que la «administración» o «gestión» requiere de cierto nivel de responsabilidad y de una jerarquía. La estructura más simple de esta jerarquía sería un diagrama donde el gestor está subordinado a quienes le han confiado el manejo de sus intereses.

De acuerdo a Fernández, el gestor actúa a favor de alguien. Entonces, cabe preguntar, ¿cuál es la actuación que se espera de dicho gestor? Esta vez Boyer y Equilbey prestan auxilio con su breve concepto de gestión: “La gestión es el arte de poner la organización al servicio de la estrategia” (Maqueda, 1996:70). Expresado de otra manera, el gestor se asegura de que la institución cuente con una estrategia hacia el éxito. El énfasis ahora recae sobre las palabras «arte», y «estrategia». Es de recordar que la estrategia es el plan y la dirección que un líder da a sus subalternos, con el fin de alcanzar en conjunto un objetivo único: ganar terreno sobre el adversario. El estratega es el originador de decisiones, que han sido tomadas tras concienzudo análisis tanto de la situación propia (recursos, debilidades, ventajas, limitaciones, y demás), como de la situación que se procura vencer.

Con más detalle, Boone y Kurtz (en Fernández, 2001:38) indican que hay cuatro funciones principales que un gestor debe cumplir: planificación, organización, dirección y control. Llama la atención que estos autores ligan la planificación con el control. Ambos requieren tener en mente los objetivos. La primera función invita a visualizar el futuro a fin de tomar las decisiones relevantes para llegar a la meta, mientras que la segunda es una fase donde se contrasta los resultados que se han alcanzado y los objetivos que motivaron la planificación. En cuanto a las otras dos funciones, éstas se desprenden de la primera.

La organización es aún el trabajo “tras bastidores”, donde se asignan los recursos (humanos, financieros, materiales, de logística, entre otros) a las diferentes actividades que necesitan cumplirse según la planificación; mientras que la dirección es la etapa donde ya se ejecutan todos los planes que hasta el momento estaban en forma escrita - discutida y bien analizada entre los directivos y líderes de diferentes niveles - y se la realiza con la colaboración invaluable de todos los elementos, desde el más pequeño hasta el más sublime. De las explicaciones de Boone y Kurtz se enfatizarán la «planificación», la «organización», la «dirección» y el «control», que son las cuatro funciones a las cuales el gestor debe dar cumplimiento.

McCoy (en Lessem, 1992:57) habla de la «gestión» desde otro punto de vista, y de esa forma introduce un matiz diferente a este análisis. Para él, la gestión es uno de los elementos que al confluir con otros seis - en la forma, cantidad, esfuerzo, tiempo y calidad apropiados - da a luz a la productividad. De aquí se desprende que la ausencia de la «gestión» impediría el nacimiento de la productividad en la empresa, ente u organización; que a pesar de contar un conjunto de elementos esenciales tales como trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados e ideas, no sepa cómo sacar el mejor provecho de esos recursos.

Esta aseveración, por supuesto, es una idea nueva, ya que la «gestión» a lo largo de la historia se ha ido transformando y actualizando como las circunstancias lo han requerido. Es bastante conocido que hace cien años, Taylor (1911) publicó su obra sobre los principios científicos de la administración, donde básicamente - y dado el apogeo de la naturaleza fabril de la industria de ese entonces - aquélla enfatizaba la necesidad de establecer fuertes controles sobre los trabajadores, a fin de asegurar

que produzcan al máximo con un costo mínimo de inversión, y el aspecto humano era prácticamente obliterado.

En esos días, ese avance científico fue recibido con admiración y aplicado casi en todos los campos tal como era prescrito y defendido por Taylor, su creador. Lastimosamente, también se lo aplicó al área educativa, y más adelante se discutirán los efectos de esa decisión en la gestión de los centros educativos. De las contribuciones de McCoy y Taylor se enfatizará que la «gestión» está directamente ligada con la productividad, y que la primera ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Resumiendo estas múltiples ideas de gestión procedentes de diferentes autores, se tiene que:

1. La gestión no es estática. No se puede solamente hablar de gestión, es imprescindible la acción.
2. La gestión no demanda de una acción impensada, no calculada, ni estudiada; sino de un grupo de acciones formales cuyo fin sea el lograr objetivos ya establecidos.
3. La gestión y sus resultados no se los puede dejar al azar, ni olvidados sin análisis ni revisión. A fin de que la gestión sea positiva, el gestor debe dar cuentas a quienes le han entregado autoridad para dirigir sus negocios, sean estos de naturaleza pública o privada.
4. Se espera que la gestión facilite que la organización alcance sus objetivos, a tiempo, con éxito, con eficiencia y eficacia; es decir, aplicando una estrategia, producto de severos análisis.
5. La gestión requiere que el gestor cumpla cuatro funciones esenciales, aquí presentadas en orden cronológico: planificación, organización, dirección y control.
6. Es de esperarse que lo que hoy se considera como una gestión de tipo acertada y de avance, en algunos años ya no sea apropiada y requiera ser revisada y actualizada, para que pueda responder a las demandas de esa era.
7. La gestión es un elemento fundamental de la productividad.

A modo de sumario, se presenta un concepto al cual la autora de este escrito ha llegado tras escuchar las múltiples voces de conocedores sobre la «gestión»:

Se define por «gestión» a las múltiples y complejas funciones que cumple un administrador, quien utiliza sus capacidades para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución; de tal forma, que a nombre de otros y a quienes se debe, la lleva estratégicamente en el camino de la productividad hacia el éxito, no como una meta final, sino más bien como un proceso de continuo mejoramiento que requiere constante revisión y renovación.

4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS

El liderazgo educacional es ahora una prioridad en el mundo, y esto debido a las diferentes demandas y los rápidos cambios a los que la humanidad se enfrenta a diario; y para los que los niños y jóvenes de hoy deben ser preparados. Se podría asumir que el liderazgo educacional tiene su área de influencia sobre los educandos. Sin embargo, sin tener la intención de menoscabar la labor del docente; y aceptando sin lugar a dudas que cada maestro es, hasta cierto punto, un líder que afecta directa y mayormente a los alumnos; es necesario enfatizar que el liderazgo educacional no se limita al rol de maestro y más bien tiene un rango de acción mucho mayor que aquél.

Cuando Francisco Gago - en su obra “La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional” (2006) - habla sobre el liderazgo educacional lo hace con poco ánimo, diciendo que:

“es una de esas grandes ideas que transmite esperanza y posibilidad de progreso, pero que realmente ha carecido de mayor utilidad, puesto que connota múltiples y ambiguos significados” (Gago, 2006:230).

Además añade que el concepto de liderazgo educacional se ha ido desarrollando poco a poco; y de forma indirecta en relación a los resultados, y no en relación a las acciones que se realicen con la intención de promover la mejora en el aprendizaje de los alumnos. Se entiende, entonces, que el concepto de "liderazgo educacional" ha ido modificándose; y por ahora se acepta que los directores - que en otros tiempos han sido cargados de responsabilidades de varias naturalezas y no únicamente las pedagógicas - se comprometan en actuaciones educativas, puesto que éstas son las que influyen más en el aprendizaje de los alumnos (Gago, 2006:231).

Ahora, se debe tomar en cuenta que el efecto de las acciones del líder educacional sobre el aprendizaje de los alumnos, no es directo; pero es cierto que estos dos aspectos están estrechamente relacionados. Por lo tanto, se puede decir que sin lugar a dudas, uno de los parámetros fidedignos (pero de ninguna forma el único) para medir la efectividad de la labor del líder educacional, es el éxito en el aprendizaje de los estudiantes. ¿Entonces, cuál es el área sobre la cual el liderazgo educacional influye de forma directa? Gago lo expresa simplemente: "el desempeño y actitudes de los docentes" (2006:231).

Aguilera y Gálvez (2004) abordan este tema del liderazgo educacional coincidiendo justamente con la idea que éste se relaciona con los buenos resultados de las escuelas (Aguilera y Gálvez, 2004:44, 46). Un punto de gran relevancia que hacen notar estos dos autores es que entre las capacidades del líder debe aparecer el lograr que otros se entusiasmen por la visión y misión de la entidad. Esto equivale a cavar buenas bases de un edificio para que pueda crecer alto. El enrolar a un equipo de trabajo, donde cada miembro está dispuesto a dar de sí todas sus capacidades y habilidades, beneficia tanto a la organización como al líder.

Si el líder cuenta con este recurso de forma voluntaria y no forzada, no necesitará de utilizar tiempo para convencer que este u otro cambio es necesario. Dispondrá a su alcance de personas que contribuyan al mejoramiento de la institución; y que estén dispuestas a poner en práctica los cambios sugeridos. Esto es sinergia aplicada a la educación, la eficacia conjunta es mucho mayor que la suma de las eficacias individuales (DEL,2001:1405).

Gago, por su parte, asevera que un líder educacional es en realidad un formador de formadores, donde constantemente debe buscar y encontrar la respuesta a la pregunta de cómo aprenden los adultos (Gago, 2006:231). De aquí se desprende una realidad, donde el concepto de liderazgo educacional traspasa la de la relación maestro-alumno; avanza hacia más allá del nivel de influencia que un director pueda tener sobre ellos. Traspasa la frontera del discente y se mueve al mundo del docente y del personal administrativo.

La razón principal es que el líder educacional tendrá entre sus múltiples responsabilidades el ir a la vanguardia de la renovación, y los docentes, el personal administrativo y el de servicios se enfrentarán a una nueva forma de ser institución. El líder educacional ha de ser el motivador principal para que todo el personal aprenda estas nuevas formas de ser institución educativa; a fin de que todos, como un equipo, puedan continuar hacia la meta de la institución.

Importante de notar es que estas acciones no son llevadas a cabo en su totalidad por el director o líder, sino que éste las puede delegar a otras personas idóneas. Se espera, en realidad, que sea el líder educacional que promueva la extensión de este tipo de liderazgo a un número creciente de miembros de la entidad. Así, el profesor busca formarse y formar a otros a partir de la retroalimentación y del (auto) análisis crítico del ejemplo de otros compañeros de labores.

No implica esto el rompimiento de una primera estructura jerárquica, pero sí un “achatamiento”. En otras palabras, la autoridad y las responsabilidades están bien definidas, pero en vez de tener una pirámide muy alta, se tiene otra con poca altura y bastante amplitud. Este achatamiento flexibiliza a la institución (dándole relevancia en este medio cambiante) y la hace más resistente a los embates de las circunstancias inesperadas.

Al concepto de liderazgo educacional, Aguilera y Gálvez añaden el de la autoridad del líder. Tras generosamente expresar en detalle cómo se ha desgastado éste término, enfatizan que la autoridad depende de “la credibilidad que ostenta ante los miembros de la comunidad educativa y la confianza depositada en él por quien lo designó o eligió” (Aguilera y Gálvez, 2004:47). Este enfoque relacional ofrece al lector la posibilidad de ver el liderazgo educacional no como un puesto que se le ha

asignado a alguien y quien debe ser obedecido por esa única razón; sino que añade el aspecto humano (tan complejo) a ambos lados del líder educacional: los subalternos y los supra-alternos.

Estos autores indican que cuando uno de esos dos pilares - sobre los cuales balancean la autoridad - no cumple los estándares mínimos, pueden ocurrir dos cosas: o todo tipo de liderazgo anómalo sale a la superficie (caudillismo, despotismo, presunciones, arbitrariedad) o se atenta contra la capacidad innovadora de los miembros de la organización educativa, junto con el miedo y el conformismo. Esto prepara el trasfondo de un futuro individual e institucional pesimista. La sinergia se ha perdido.

Por su lado, la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés: 13 Agosto 2010) realizó un estudio sobre el liderazgo escolar entre todos los países miembros, los cuales suman 22 y que incluyen mayormente a los europeos (occidental y orientales), pero también a Corea, Nueva Zelanda, Israel y Chile.

Una contribución del OECD que despierta gran interés es el concepto de que el liderazgo educacional debe hacerse más atractivo para que los profesionales de la educación se sientan motivados a tomar todas las responsabilidades que conlleva estar a la cabeza. El estudio indicó que la mayoría de los líderes educacionales no tienen un salario que se compare a las responsabilidades asignadas; las cuales también consumen gran parte de su tiempo y energías físicas y mentales, impidiéndoles aprovechar otras oportunidades de desarrollo profesional (OECD, 2011).

La OECD explica que el estudio encontró tras el análisis de las prácticas y políticas desarrolladas que al líder educacional ahora se le exige que cumpla un conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje (Pont, Nusche y Moorman, 2009:9). Entonces, se hace esencial que el líder sepa cómo definir y cómo establecer cuáles son las prioridades básicas que debe atender, y que no puede delegar. Las demás tareas deberán ser redistribuidas, dándole la oportunidad a que la organización reestructure el liderazgo en forma horizontal y lo “achate”.

De este proceso de redistribución del liderazgo educacional se hace evidente la necesidad de entrenar y preparar a los líderes que surgen, pero con la visión que cada miembro es un líder potencial. El entrenamiento y la preparación deben ser constantes: antes de unirse a la organización, durante su servicio en la organización - dentro y fuera de ella.

A diferencia de lo que ocurre en Ecuador, el Ministerio de Educación francés escoge a sus directivos como si se trataran de gerentes de una gran empresa generadora de bienes. En ese país europeo los directores no participan de un concurso de merecimientos para obtener su puesto, sino que son nombrados por la junta de accionistas, para quien el director administra la institución. Woycikowska, De Clercq, Dufaur, Pfander-Meny y Pinaard explican que, aunque la tradición educativa francesa es bastante reconocida, no disfrutaban de ese mismo reconocimiento las innovaciones que se han realizado; entre ellas, la que se menciona arriba, y también el hecho que cada institución goza de una alta autonomía (Woycikowska y otros, 2008:25).

En ese ambiente progresista, las funciones del director del centro (que son muchas en número y en naturaleza: pedagógico, educativo, presupuestal, financiero, social, de recursos humanos, administrativo, etc.) son globalizadas con el término gestión (Woycikowska y otros, 2008, 18). El español Fernández por su lado enfatiza que la tendencia ahora es de ir hacia una gestión de tipo participativo, donde todos los empleados en realidad son copartícipes de las funciones de administración (Fernández, 2007:36); y eso es lo que en este apartado se ha denominado como el “achatamiento” de la pirámide del liderazgo educacional.

Como se nota hasta ahora, existen varios puntos de vista desde los cuales se puede procurar dar una definición de liderazgo educacional: unos insisten que el líder educacional debe dedicarse específicamente al ambiente académico, mientras otros ven necesario que tenga ingerencia sobre todas las áreas de la organización educativa.

Antes de finalizar, es importante mencionar los estilos de liderazgo que se dan en general, pero que se ven ampliamente desplegados en el mundo educativo. Los

autores Larrosa y Carda (2007:302-307), los describen en términos del ambiente estudiantil:

- Autoritario intransigente: Seguidor fiel de las normas, sin tomar en cuenta el contexto. Obedece al interés del líder que antepone su propio provecho al interés de los demás. El objetivo es el máximo control.
- Autoritario tolerante: predomina el interés por el buen desenvolvimiento de las personas, pero sin tomar en cuenta a las mismas. Es decir, las metas por alcanzar son lo más importante de la organización.
- Democrático: participación de los miembros, toma en cuenta el contexto, las normas son pactadas entre los líderes y los subalternos. Escucha con atención las necesidades, recoge opiniones, propuestas, motivaciones, y procura prever problemas.
- Pusilánime: estilo poco definido, falta de recursos, necesita ayuda, genera insatisfacción. Usualmente ese líder tiene una baja autoestima, con poca confianza en su capacidad para gobernar y controlar las situaciones problemáticas.
- Desorganizado: ausencia de normas claras y constantes, se desentiende de los conflictos; y las reglas son aplicadas según el estado de ánimo o circunstancias.
- Estilo mixto: combinación de dos o más estilos, dependiendo de las características del maestro y del contexto. Suele ser habitual.

Álvarez (2010:49-50) presenta 7 diferentes estilos de ser líder:

- Organizador: es el que establece una estructura jerárquica de responsabilidad y permite que cada miembro trabaje independientemente pero siempre disponible para ayudar.
- Participativo: se considera y actúa como otro miembro del grupo de trabajo.
- Burócrata: el que se margina físicamente a la dirección desde una oficina, tomando muy poco la realidad.
- Emprendedor: ha sabido ganarse el respeto de los demás y los motiva a obtener los mejores resultados en su área de acción.
- Paternalista y demagogo: pueden ser influenciados por sus colaboradores y no cumplen con su palabra, ejercen una sobreprotección sobre los demás.

- Técnico: es exigente pues tiene un trasfondo técnico y de especialista. Se enfoca en las tareas más que en las personas.
- Oportunista: manipulan a los demás y a las circunstancias para alcanzar objetivos propios. Deslealtad y egoísmo son parte de su vida.

Al concluir esta sección, se pone a criterio del lector una definición a la que la escritora ha llegado tras analizar las contribuciones de los diferentes autores:

El liderazgo educacional es la capacidad que tiene un profesional de la educación que gestiona una organización educativa para mantener un compromiso de excelencia en el proceso enseñanza-aprendizaje, motivando a los miembros a trabajar en una forma sinérgica, a través de la facilitación de innovaciones educativas, redistribuyendo el liderazgo y haciendo uso de las nuevas tecnologías para promover el éxito académico de los estudiantes.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO, DIRIGENTE Y LÍDER

La lectura inicial de la frase “Diferencias entre directivo y líder” pide una respuesta nula - no existe tal diferencia. Pero sería errado mantener tal aseveración como cierta, pues al conocer el significado de ambos términos, las diferencias se hacen evidentes. Con el auxilio del Diccionario de la Lengua Española, el entendimiento se hace más certero:

“Directivo: quien tiene facultad o virtud de dirigir” (DLE, 2001:561).

Varias páginas más adelante el mismo diccionario define como «líder» a la

“persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”; o “construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.” (DLE, 2001:932)

A la luz de estos dos significados, las diferencias comienzan a ser más visibles. Las primeras que se hacen presentes son:

- Un directivo puede dirigir, pero no significa que le siguen de buena voluntad; fenómeno opuesto a la relación entre un líder y los liderados.
- Un directivo tiene que ejercer autoridad por derecho, no por libre decisión de quienes dirige, mientras que el líder no necesariamente escogió ser la cabeza de su clase.
- Un líder le ha sido asignado ese rol por sus seguidores, mientras que el directivo recibió primeramente el rol y después le fue asignado a sus subalternos.

Para enriquecer aún más este análisis, se puede retroceder en el tiempo y tratar de encontrar las raíces de la palabra directivo, la cual pertenece a la familia de palabras de dirección. Pont indica que “el concepto de dirección surgió del modelo industrial de la educación, donde un individuo carga con la responsabilidad primordial de toda la organización” (Pont y otros, 2009:19). Sin embargo, como ya se ha visto en párrafos anteriores, hoy por hoy, la dirección de una institución educativa se encamina a un liderazgo gestionado por un grupo de personas, donde el director puede delegar responsabilidades. De esta forma, puede haber líderes que no son directivos, sino que son parte de un grupo de liderazgo educacional.

Lamentablemente el vocablo “dirigente” ha sido tan manoseado en el medio educativo y político en la arena nacional, que lleva en sí mismo cierta connotación negativa para la mayoría de los oyentes ecuatorianos. Es prudente, entonces buscar ayuda en el diccionario que se ha usado hasta ahora para procurar tener una idea balanceada al establecer las diferencias entre un dirigente y un líder.

“Dirigente: que dirige”; y

“Dirigir: enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado” o “guiar, mostrando o dando las señas de un camino.” (DEL, 2001:562)

Comparando estos conceptos con el de «líder», se puede descubrir que también existen diferencias de fondo - aunque no de forma - entre ser un «líder» o ser un «dirigente». A continuación se proponen algunas de esas diferencias:

- Un dirigente dirige, pero no necesariamente va acompaña a los dirigidos; mientras que el líder usualmente va con ellos.
- La función de un dirigente puede limitarse a dar direcciones de cómo llegar a un lugar señalado, mientras que el líder se asegura de también proveer otros recursos.
- Un dirigente tiene la capacidad de discernir si algo está o no correcto, si necesita ser enderezado. Un líder sabe lo que necesita ser enderezado, sabe cómo enderezarlo, y puede delegar e inspirar a otros a enderezarlo.
- Un dirigente guía por un camino ya establecido, mientras que el líder, aunque en ocasiones guiará a sus seguidores por sendas que ya han sido andadas previamente, usualmente creará una nueva ruta, será el originador de una nueva forma de hacer las cosas.

Con estas pocas sugerencias, se ha pretendido demostrar que en el medio educativo lo que se requiere para llevar una organización hacia la constante renovación es un líder educacional, una persona que no solamente esté dispuesta a ser la cabeza de su clase, o que disfrute de la obediencia obligada de sus subalternos, o que sepa como enviar a otros, sino un verdadero líder, que busque las formas de motivar a sus seguidores voluntarios (o que se gane la voluntad de los que hasta el momento han tenido que aceptar las decisiones de orden superior) a buscar la excelencia y a ser parte de un equipo que mantenga en alto todo lo referente a la educación.

4.4. REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Al llegar a este punto, se hace evidente que el rol de un líder educativo es de gran responsabilidad, pero no puede ser ocupado por cualquier persona, sino alguien que reúna ciertos requisitos, cualidades y habilidades.

Esto no se trata de la búsqueda de una persona perfecta, de un líder perfecto o un maestro perfecto. Una de las cualidades que más se apreciarán de un líder educativo es - aunque parezca una contradicción - tener la voluntad de seguir aprendiendo. Es de dominio común que la rapidez de información y cambios en la sociedad que se vive ahora son a tal nivel no experimentados antes. Si se necesita equipar a la niñez y a la juventud con herramientas que las puedan usar para obtener información y que puedan utilizarla apropiadamente - y no tratarles como grandes contenedores de conocimientos - entonces el maestro debe ser el ejemplo de un aprendiz. Por lo tanto, el líder educativo requiere tener un espíritu investigador, explorador, pero discriminador; que busque su propia autosuperación.

Pero esas cualidades no son suficientes para convertirlo en un líder educativo; se necesita una formación profesional en educación, gerencia, administración, gestión escolar, incluyendo finanzas, opina Ramiro Marques en su libro "Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve un bienestar docente" (Marques, 2008:43,44).

Está sobreentendido, que si se habla de un líder educacional, su área de peritaje debe ser exactamente esa, y no hay forma de debatir ese requerimiento de formación profesional. Estudios en gerencia y administración equiparán al líder con herramientas que no las habrá conocido en sus estudios de educación, pero que son indispensables a nivel de gestión; tales como un estudio básico de la administración del talento humano, planificación estratégica, toma de decisiones, entre otras. La preparación en las áreas de gestión escolar y finanzas añade el ingrediente básico de la legislación educativa ecuatoriana, y cómo manejar un presupuesto de una institución escolar; donde le permitirá al líder educacional estar listo para supervisar la labor del agente financiero de la institución, entender los reportes, etc.

Esto, de ninguna forma, implica que se requiere a alguien que sea un experto en cada una de las áreas mencionadas arriba. Lo que se requiere de este líder, es que tenga las bases necesarias y suficientes para poder entender por qué esta u otra situación no puede solucionarse de esta u otra forma. Con el tiempo y la experiencia laboral seguramente que el líder flexible buscará mejorar en las áreas en que presente debilidades.

No será de ninguna forma inapropiado que ese mismo líder decida qué batalla peleará, y opte por tomar un asistente, o por delegar alguna de estas áreas a una persona capacitada para hacerlo. Para enfatizar su punto de vista, Marques indica que si un centro educativo funciona adecuadamente, entonces implica que el líder educativo es un buen gestor con gran capacidad de liderazgo. Y por todo lo que dicho autor ha expuesto, es difícil discrepar al respecto.

Recordando que el líder no necesita invitar a personas a que sean sus liderados, es de esperarse que además de una preparación profesional, y de tener ciertas habilidades, es imprescindible que también tenga ciertas cualidades humanas, que lo hace atractivo para seguir, que convence al otro que es una persona confiable y digna de imitar. Y en cuanto a confiabilidad, no se trata solamente en un sentido sino que es una avenida de doble vía: el líder confía en sus liderados y se siente a gusto en delegarles responsabilidades; pero también es leal a las autoridades. La palabra clave es discreción en todo su actuar (Woycikowska y otros, 2008:18).

Tomar en cuenta a la gente es una característica deseable, ya que aparentemente los líderes más exitosos le dedican tiempo (Finzel, 1998:45). El líder (educativo) que llegue a apreciar a las personas, indistintamente de su cargo o ubicación en la pirámide de liderazgo, tendrá a su favor la lealtad de los miembros de la organización. No solamente que los podrá ver como personas (con vidas reales y situaciones reales que enfrentar), sino que él también será visto como tal, como una persona; y no solamente como una autoridad impuesta. Se recordará que existe una gran diferencia entre líder, directivo y dirigente. Lo que se busca es que un directivo llegue a ser un líder.

Otra de las características deseables en un líder es la sinceridad. Como Gunderson lo expresa, “nadie desea pasar tiempo con una persona que proyecta una imagen que no es real. La mayoría prefiere un líder que, aunque tenga faltas, sea sincero, en vez de uno que, pareciendo inmaculado, sea falso.” (Gunderson, 2006:78). Más adelante este mismo autor presenta una cadena de beneficios de un líder que se demuestra accesible a los demás: si el líder es sincero, también las personas confiarán más en él.

La confianza genera comprensión, porque al ser accesible, el líder llega a conocer mejor a su liderado y a comprenderle en sus circunstancias, habilidades, limitaciones y personalidad (Gunderson, 2006:103). Cuando la relación del líder y subalterno alcanza ese nivel de confianza y comprensión, entonces el líder es capaz de prever los mejores medios de aprovechar el potencial de la persona para su desarrollo profesional en la institución y por ende, para beneficio de la organización misma.

Gunderson tiene más comentarios sobre la confianza. Él sugiere que depende del líder que la confianza del subalterno crezca. Indica que uno de los errores comunes de los líderes es asumir que «tener confianza» implica que sus subalternos aceptarán a ojo cerrado todo lo que el líder imponga o sugiera. A diferencia de esta actitud, Gunderson señala que lo más apropiado y eficaz para que la confianza del grupo crezca es que el líder respalde a sus subalternos en cada nuevo nivel de liderazgo (o tarea asignada) para el cual lo ha entrenado (Gunderson, 2006:127).

Esto, aplicado en el centro educativo, sería equivalente a que si se crea una comisión para tratar ciertos asuntos y tomar ciertas decisiones o sugerir alternativas, que se le permita a los miembros de esa comisión ejercer sus funciones, sin que el líder educacional interrumpa, ni envíe sus opiniones, ni descarte las sugerencias que esa comisión ofrece; o peor aún desautorice las decisiones que esa comisión ha tomado y para la cual fue creada.

La asertividad es otra característica muy apreciada en un líder educacional, y a continuación se presenta una descripción:

“la capacidad de afirmar y defender los valores, opiniones y creencias de un individuo con respeto pero con firmeza delante de otros, así sean sus jefes y superiores, a la capacidad de expresar las buenas cualidades individuales sin que se tome como presunción, a la disposición de indicar las preferencias personales sin que se califique de egoísmo, a la buena presentación y seguridad en uno mismo y a la personalidad agradable que genera credibilidad, capacidad de síntesis, involucración y compromiso.”
(Giral, Eroles, Estivill, Lapuente y Viesca, 1998:33)

La asertividad es compatible con la sinceridad y la confianza. Donde existe la asertividad, es factible que la visión para el futuro sea expresado de una manera que no toma tintes de sueños optimistas sino más bien de planes factibles de ser desarrollados, ejecutados y llevados a cabo. El líder asertivo también es capaz de escuchar la crítica, analizarla, y manejarla de forma inteligente; puesto que conoce sus propias fortalezas y debilidades. Este tipo de líder tiene las posibilidades de llevar a un entidad educativa a convertirse en más competente y efectiva.

Esto lleva a la siguiente característica: saber delegar. El líder que conoce a sus subalternos, es capaz de reconocer de entre los que le rodean a los que son competentes. El líder con visión delegará responsabilidades a esos miembros capaces de realizar una tarea con las más altas expectativas. Uno de los beneficios de delegar es el “permitir que el trabajador se enorgullezca de ser responsable en su proyecto” (Finzel, 1998:97). ¿Por qué es un beneficio? Porque el trabajador que lleve a término con excelencia una tarea delegada se sentirá a gusto de trabajar en esa institución, sabe que es valorizado como persona y también por sus capacidades y habilidades. Es posible que ese mismo trabajador no esté considerando ejercer su profesión en otros lugares, porque sabrá que está laborando en uno de los mejores.

Y aunque se pudieran añadir un sinnúmero de cualidades deseables en el líder educacional, se presentará una última, por estar estrechamente ligada a la esperanza de vida de la organización y porque usualmente se la pasa por alto: se trata de la previsión. Es, según Gunderson, “la capacidad de sentir intuitivamente hacia dónde deben ir las cosas. ... [El sociólogo británico Elliot Jacques] concluyó que existe una correlación directa entre la viabilidad organizacional y la previsión del liderazgo. ... Los grupos que mantienen su vitalidad por varias generaciones están normalmente dirigidos por líderes que tienen un lapso de visión de cincuenta años.” (Gunderson, 2006:137,138).

Conociendo que la rapidez a la cual nueva información se produce a nivel mundial, o a la que el avance de la tecnología progresa, y cómo los cambios sociales y de leyes se generan; esta cualidad como característica de un líder educacional se convierte invaluable. En el caso de la educación, no se está hablando de un bien que se genera, sino de vidas que se afectan y se forman. No se puede tener una visión de

corto plazo, de que la institución exista por diez años, más o menos. Es esencial tener una visión de larguísimo plazo, pero a la vez trabajar como si fuese el último día de la institución.

4.5. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Las últimas décadas han sido testigos de la caída del muro de Berlín, de la caída del comunismo en la Unión Soviética, y también del desmoronamiento de los valores humanos. Hoy en día, la juventud busca alguien a quién seguir, a quién imitar, en quién confiar. Con el desmoronamiento de los valores, el concepto de liderazgo se fue diluyendo hasta que perdió sentido, porque unos abusan del término creyendo que significaba autoritarismo, mientras que otros pensaban que cualquiera que hacía algo diferente, sin razón ni lógica, era digno de ser un líder. “Uno de los primeros hechos que la ética comprobó ya al nacer, fue que el ser humano generalmente actúa motivado por fines o ideas que considera valiosos” (Juárez, Straka y Moreno, 2001:29).

Los valores no pueden ser excluidos de la educación sin pagar un altísimo precio: la desorientación de la nueva generación y el ataque a la sociedad. En realidad, en el Ecuador hoy se está viendo lo que pasa cuando los valores son alterados, donde algo que tiene valor de corto plazo (un ingreso económico más alto) es apreciado más altamente que un valor de largo plazo (el bienestar familiar). De este país pequeño muchos padres y madres han emigrado en su búsqueda por una estabilidad económica, no percatándose que por conseguir lo bueno echaron a perder lo mejor.

La ausencia de cientos de miles de padres ecuatorianos durante los primeros años de vida de sus hijos creó un vacío en toda una generación, que hoy se debate entre las pandillas, la predominante demostración de irrespeto a toda autoridad, baja autoestima, constante búsqueda de un líder, y vicios aún más destructivos; que en la mayoría de los casos han apoyado a que esos jóvenes tomen decisiones erradas en forma secuencial y constante.

Son estas las razones que hacen evidente la urgencia de promover la enseñanza de los valores como la herencia más preciada que se puede entregar de una generación a la siguiente. La idea de que la escuela se encarga de entregar conocimientos teóricos de geografía, historia, matemáticas, lenguaje, etc., y hasta allí llega su actuar; es bastante pobre y poco apreciada en estos tiempos. Las instituciones educativas están llamadas a reforzar en sus alumnos los valores morales ya adquiridos previamente en el hogar o absorbidos de la sociedad; y también están llamadas a desenmascarar y a socavar los antivalores que fácilmente se adhieren al alma humana.

¿Qué es un «valor»? Ortega y Mínguez (2001:20,21) lo definen como “un modelo ideal de realización personal que intentamos, a lo largo de nuestra vida, plasmar en nuestra conducta, sin llegar a agotar nunca la realización del valor. El valor es como una creencia básica a través de la cual interpretamos el mundo, damos significado a los acontecimientos y a nuestra propia existencia.” Se ha de partir de esta definición para proseguir con el desarrollo de esta discusión.

Es imposible aseverar que durante los primeros años de vida las personas conozcan cuáles son sus valores. Si los valores son creencias, como Ortega y Mínguez sostienen, entonces se necesita tiempo para que estas creencias nazcan o se descubran, se prueben y crezcan como tales, en la mente del individuo. Durante los primeros años de vida, la persona en realidad va adquiriendo experiencia y conocimiento; y aún no ha tenido tiempo para adquirir una creencia. En realidad, no existe un momento consciente en que un individuo pueda decir que ya tiene una primera creencia.

Los valores en la persona van apareciendo poco a poco; de acuerdo a las experiencias vividas. En la mayoría de los casos los valores son heredados de la familia, de la sociedad, o del medio en que se desenvuelve; ya sea por enseñanza directa o por observación. Estos valores llegan a ser tan importantes en la vida del ser humano, que es posible describir a una persona en función de sus valores. Es más, si se le pregunta a alguien si conoce a un individuo, una de las respuestas que se escucha con frecuencia es que sólo le conoce de vista, pero que en realidad no sabe lo que esa persona piensa; o usando los términos de este análisis, no conoce qué valores esa persona tenga.

Hay valores que están a flor de piel y pueden ser detectados de forma inmediata, tales como la puntualidad, la pulcritud, la tolerancia; por mencionar unos pocos. Sin embargo hay otros, que aunque son como el hilo que recorre un mismo pedazo de tela, no se los percibe con la misma facilidad que en los anteriores; mas se los puede deducir a través de las acciones impulsadas por dichos valores; por ejemplo, el amor a Dios, la justicia. En lo que sí coinciden los valores detectables y los semi-perceptibles es en que ambos son reales y no son una mera concepción mental; y que su realidad se hace más evidente a través de la praxis, en la cotidianidad de la vida. Mientras más se practica un valor, más uno se apropia del mismo; ¿o es que el valor se apropia del individuo?

Se puede aseverar que no es que un individuo tiene valores, sino que vive sus valores. Otra forma de ver la relación individuo - valores es que estos determinan el peso que la persona le dará a una u otra alternativa de acción. Por ejemplo: Si un niño de una familia de escasos recursos entiende lo que es la honradez, y ha aprendido y la ha aceptado como parte de sí, entonces por esa honradez, entre tomar y no tomar ese billete que su madre dejó al apuro sobre la mesa, decidirá ignorarlo y seguir con los intereses propios de niño. Sin embargo, otro niño que ha sido expuesto a la combinación de pobreza y violencia, es posible que decida tomar ese billete ajeno. La honradez era un valor del primer niño, no así del segundo.

¿Cómo, entonces, los valores llegan a la vida de un ser humano? La educación en valores, dice Marcela Chavarría en su obra "Educación en un mundo globalizado" es tarea de toda la vida (Chavarría, 2007:68). Si se acepta esta proposición, entonces la realidad es que la educación de valores es responsabilidad primeramente de los padres (pues es con ellos que los niños pasan las 24 horas del día durante los primeros 5 años de vida; los de formación moral, espiritual y de identidad).

Nuevamente, se hace evidente que en el proceso enseñanza-aprendizaje de los valores es necesario un elemento más: "el clima de afecto, de aceptación y comprensión" (Ortega y Mínguez, 2001:38). Cuando los valores se los va aprendiendo en una ambiente no formal, como en el hogar, el educando-hijo interpretará cada reacción de su maestro-padre si se aprueba o desaprueba la apropiación de dicho valor. Por lo tanto, si la experiencia del educando-hijo demuestra que el maestro-padre se siente complacido cuando el primero usa

palabras amables tales como “gracias”, “por favor”, “fue un placer”, etc.; entonces será más fácil para él el apropiarse de la amabilidad como un valor propio.

Pero la responsabilidad de la enseñanza de valores que inicialmente recae sobre los padres del menor, pocos años después se la comienza a compartir con los educadores de la escuela, y finalmente es responsabilidad casi absoluta de la misma persona.

Los periódicos y las noticias nos advierten que no todos los hogares son propicios para promover en sus hijos la apropiación de valores apreciados por la mayoría de la sociedad. (Todos los seres humanos viven sus valores, tienen una escala de valores; pero en ciertos casos esos valores son mayormente vicios y no virtudes.)

Por eso es que Touriñán expresa con insistencia que la educación de valores es necesaria por cuanto el individuo tiene que orientarse y aprender a elegir, tiene que estar capacitado para optar, “porque nuestro proyecto de vida, individual y socialmente es, de hecho, una cuestión abierta y, de derecho, un compromiso de voluntades, axiológicamente orientado hacia un mundo personal y social mejor.” (Touriñán, 2008:14).

Hay, definitivamente, lugar para que la escuela (colegio o institución educativa) dé importancia a la enseñanza de los valores en sus aulas. Es hasta cierto punto responsabilidad de la escuela procurar modificar las escalas de valores pobres que estén representadas por algunos de sus alumnos. Es en las aulas donde la mayoría de los menores de 18 años pasan gran parte de su tiempo productivo.

Touriñán indica que la enseñanza de valores es una de las áreas más generosas en la pedagogía, puesto que se prestan para ser conocidos, enseñados, realizados, practicados y pueden convertirse en una norma que da excelencia a la conducta del individuo (Touriñán, 2008:27). Existen muchas asignaturas del currículo escolar, que por su naturaleza, no permite la práctica inmediata, sino que sirven más bien como bases sólidas para futuras enseñanzas. No es así el caso de los valores. Además los valores a enseñarse o a aprenderse pueden ser elegidos (a diferencia de la materia que se debe conocer en las asignaturas de ciencias, matemáticas, lenguaje, etc.).

¿Cómo se obtienen los mejores resultados al enseñar valores? Los valores pueden enseñarse apreciando los resultados de vivirlos. Se le enseña al alumno a lograr los beneficios de practicar ciertos valores y se enlazan esos beneficios con su capacidad para aceptar ese valor específico. Ortega y Mínguez coinciden con Touriñan en que la educación en valores se da en la experiencia y realización del valor (Ortega y Mínguez, 2001:33). Solamente con la práctica, ejemplarizada por el maestro y realizada por el alumno podrá darse la apropiación necesaria para incidir en la vida personal del alumno.

Trabajar con la apropiación de valores en el aula y en el hogar lanza al alumno a un papel de agente en su propia educación (Touriñán, 2008:3). ¿En qué sentido? En que el alumno será capaz de tomar la decisión de si practica o no ese valor, cuando aprecia o no los beneficios de practicarlo. No se puede dar una calificación objetiva, ni se puede tomar un examen a un alumno sobre lealtad.

Y aunque los valores tienen la característica de estar jerarquizados (Juárez y otros, 2001:35), de tal forma que unos valores son más apreciados que otros, tanto al nivel personal como a nivel social, dependerá mucho de la decisión personal del individuo de cultivar y jerarquizar los valores. El cultivar valores es una muestra de la madurez del ser humano.

Valores y educación son dos parámetros deseables en el ciudadano del mundo. Una buena educación y valores altos son avenidas amplias que abren un futuro de éxito a quienes andan por ellas. Las organizaciones educativas están llamadas a promover aun más el buen fundamento de los valores en sus estudiantes. Habrán algunos de sus estudiantes que presentarán una escala de valores positiva, mientras habrán otros estudiantes que su escala estará llena de anti-valores. Pero para el ente educativo, ambos estudiantes deben ser considerados como potenciales beneficiarios de recibir la educación en valores, puesto que el fortalecer valores positivos ya bien establecidos en el hogar; y, reemplazar antivalores por valores deseables, son de definitiva de beneficio presente para la institución, para la familia, para el estudiante y para toda la sociedad en general.

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

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

Los directivos de la SP-UEBI fueron muy amables y estuvieron prestos para permitir revisar los siguientes instrumentos de gestión educativa y la gestión en liderazgo y valores: Reglamento Interno (2005 y 2011), Manual de Convivencia, Plan Operativo Anual - POA, Programa Curricular Institucional - PCI, Proyecto Educativo Institucional - PEI. En los siguientes apartados se presentará un breve análisis de la forma en que la gestión en liderazgo y en valores se evidencia en cada uno de los documentos.

5.1.1. Reglamento Interno (2005 y 2011)

De acuerdo con la nueva constitución, todos los documentos relacionados con menores de edad deben concordar con lo establecido por el Código del Niño y el Adolescente. Al momento de iniciar esta investigación el nuevo Reglamento Interno, que está basado en Convenios y Acuerdos entre todas las partes interesadas y afectadas - autoridades, personal docente, personal discente, padres de familia, personal administrativo, personal de servicio - había sido enviado a la Dirección de Estudios del Azuay para recibir su aprobación y recomendaciones. Hasta que ese nuevo Reglamento Interno fuese aprobado, aún estaba en vigencia el último, del año 2005. Una vez que el Reglamento Interno actualizado fue aprobado por las autoridades y devuelto a la institución, tomó vigencia.

En este estudio han contribuido al análisis ambos reglamentos, y esto ha ayudado a constatar si en la SP-UEBI existe una mejora constante en el respeto de los derechos de todas las partes involucradas en las labores llevadas a cabo en dicho centro educativo.

Tras la lectura completa de las dos versiones (antigua y vigente) del Reglamento Interno de la UEBI se puede aseverar que:

- El tipo de liderazgo practicado en la SP-UEBI está basado en el cristianismo práctico y genuino aplicado en todo el quehacer educativo y en la formación de los estudiantes (UEBI, 2005:5).
- Claramente el Cristianismo es un valor altamente apreciado en este centro educativo (UEBI, 2011a:12); pero de ninguna forma el Reglamento Interno institucionaliza algún tipo de marginación o segregación de estudiantes o personal que no confiesen la misma fe cristiana evangélica. Al contrario, enfatiza que hay libre ingreso de estudiantes de toda confesión dispuestos a respetar los principios cristiano-evangélicos de la Unidad (UEBI, 2005:5; y UEBI, 2011a:12).
- Como parte de la educación integral que ofrece este centro educativo, la Biblia es considerada como la norma de conducta de los seres humanos (UEBI, 2011a:6).
- La UEBI tiene una estructura organizacional que garantiza la rendición de cuentas en forma periódica. Así, la Junta de Socios nombra al Gerente, al Rector, el vicerrector, y el inspector general, el Director de la Escuela (UEBI, 2005:9,10,15-17). Esta estructura institucional hace resonancia con el formato francés el cual fue estudiado en la subsección 4.2 del marco teórico. Cada uno de estos directivos deben reportarse y rendir cuentas de su trabajo y acciones ante la Junta de Socios. Esta estructura de trabajo es ratificada en el Reglamento Interno vigente (UEBI, 2011a:15-18). Evidentemente es una estructura que ha dado buenos resultados para la institución.
- Cada uno de los directivos nombrados por la Junta de Socios tiene claramente demarcada su jurisdicción, responsabilidades y áreas de autonomía (UEBI, 2011a:15-18).
- Los deberes y atribuciones de las autoridades, y los derechos y deberes del personal administrativo, docente y de servicio, alumnado y padres de familia están claramente establecidos en el reglamento y son dados a conocer con frecuencia por diferentes medios (UEBI, 2005:3). Estos deberes, derechos y atribuciones están claramente presentados en los Títulos IV, VI, VIII y IX del reglamento vigente (UEBI, 2011). Incluyen varios aspectos todos expresados en relación a los otros: departamento de Inspección, profesores, estudiantes,

orientación vocacional, orientación espiritual, institución y autoridades, personal de servicio, representantes.

- Otro valor apreciado en gran manera entre el personal de la UEBI es la ecuanimidad; es decir, tener un carácter firme, pero abierto para escuchar a los demás (UEBI, 2005:9). Esta característica aparece en varios apartados del reglamento vigente también, lo cual enfatiza el respeto que se desea mantener entre todas las partes agentes de la vida en UEBI.
- Se promueven varios valores humanos, entre ellos la cortesía, la puntualidad, la honestidad y la justicia de todas las partes (UEBI, 2011a:49, 53, 56, 66).

Como se podrá ver hasta aquí la gestión de liderazgo y valores en la SP-UEBI se mueve de arriba (Junta de Socios) hacia abajo (directivos, hacia el personal docente, administrativo y de servicio, hacia el estudiantado). Confianza en las habilidades y competencias del personal es algo que se deja ver en todo el documento, y el entendimiento de los deberes, derechos y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa ha permitido que la institución encuentre gran aceptación y que gane el respeto en su medio.

Las autoridades de la institución hicieron un magno esfuerzo para dar cumplimiento a la nueva regulación que afecta al Reglamento Interno, el cual debía seguir las instrucciones emitidas por la Dirección de Educación y en concordancia con el Código de la Niñez y Adolescencia, sin perder la Visión y la Misión de la Institución. Una de los mayores cambios es el de incluir como estrategia de mejoramiento de la conductual de los alumnos el concertar acuerdos entre los profesores y estudiantes, estudiantes y representantes, orientación y estudiantes, estudiantes y compañeros, etc. (UEBI, 2011a:50, 52, 57,etc.).

5.1.2. Manual (2009) y Código (2011) de Convivencia

Al iniciar esta investigación, el actual Código de Convivencia estaba en la Dirección Provincial de Estudios del Azuay para su aprobación. Esto era necesario debido a la nueva legislación que requiere que cada uno de sus artículos esté en concordancia

con el Código del Niño y el Adolescente; tal cual como está prescrito por la nueva constitución de la república. Hasta que el documento fuese retornado al plantel, el Manual de Convivencia - que había sido actualizado en el 2009 - seguía vigente.

El Código de Convivencia tiene como misión que “mediante convenios establecidos con las diferentes entidades que conforman la Unidad Educativa Bilingüe lograr la participación activa, para lograr una convivencia armónica y pacífica de todos los miembros que conforman nuestra Institución.” (UEBI, 2011b:3). Este documento ya ha sido aprobado por las autoridades correspondientes; y por lo tanto ahora está vigente, en reemplazo del antiguo manual. Ya que durante este proceso investigativo se tuvo acceso a ambos documentos, se ha tomado información de los dos, a fin de analizar qué modificaciones se han dado; pero sobretodo para estudiar si existe una continuidad de la enseñanza y defensa de valores.

El Manual de Convivencia - como es de esperarse en una institución seria y organizada - concuerda con la filosofía presentada en el Reglamento Interno. En especial, el aspecto medular de la filosofía de la UEBI está basado en los “principios y valores eternos expresados en la Palabra de Dios como fuente de toda revelación” (UEBI, 2009:5 y UEBI, 2011b:17,19, 21), y rige sus acciones acorde a esta creencia.

- En vista de la profusa diseminación de problemas sociales que están atacando a la sociedad, y en especial a la infancia y adolescencia - tales como falta de comunicación, desorganización familiar, divorcios, migración, práctica inadecuada de la sexualidad, drogadicción, pandillas, depresión, pérdida de valores, bajo autoestima - la UEBI ha tomado la Biblia como guía en cuanto a los valores para la institución; ya que propone que todos estos males son el resultado de la falta de una visión cristiana del mundo (UEBI, 2009:4,5 y UEBI, 2011b:3).
- Algunos de los valores que la institución promueve dentro del personal docente, administrativo y de servicio pertenecen al grupo que están casi extintos en nuestra sociedad, y pareciera que la UEBI tiene la misión de rescatarlos y reinsertarlos en la vida diaria de Cuenca: espíritu de servicio, responsabilidad, trabajo en equipo, desprendimiento, lealtad, autodisciplina, compromiso con el cambio, flexible y tolerante, investigador, líder transformador, autoridad ética y profesional, comunicativo, interesado por el desenvolvimiento escolar y familiar del estudiante,

creativo, se autoevalúa, promover una metodología en la que los estudiantes desde temprana edad puedan utilizar el razonamiento lógico en las distintas materias, que el maestro viva una vida cristiana basada en la palabra de Dios (UEBI, 2009: 5,6).

A diferencia del Manual de Convivencia, en el Código de Convivencia estos valores humanos y características deseadas no pueden ser impuestas de forma unilateral. Es el objetivo del Código de Convivencia el “motivar a la comunidad educativa para lograr un cambio de actitud y prevenir situaciones problemáticas y conflictivas, respetando los derechos humanos de los ciudadanos” (UEBI, 2011b:5). En cumplimiento de ese objetivo, los cambios que se deseen realizar deben ser promovidos por todas las partes involucradas, hechos de buena voluntad, una vez que se hayan puesto de acuerdo.

Ya que este documento fue laborado a lo largo de varios meses con la participación de todos los agentes de la UEBI, el resultado es que ha sido una evaluación válida, donde se han alcanzado acuerdos basados en consensos y análisis de la situación real de las múltiples relaciones entre dichos agentes. Por lo tanto, muchos de los valores mencionados en el Manual de Convivencia, han sido ratificados en el Código de Convivencia (UEBI:2011b) como deseables y metas por alcanzar, en los diferentes acuerdos: puntualidad (p.17, 18, 20, 21, etc.), autodisciplina (p.17, 22, 23, 25, 27, etc.), ética (p. 18, 20, 22, etc.), creativos en la enseñanza (p.25, 27); para nombrar unos pocos.

- El lugar dado al alumno dentro de este Manual de Convivencia es de gran estima - con derechos y responsabilidades apropiados para una persona en desarrollo y crecimiento: a ser tratado de forma justa, digna y cordial, recibir una formación cristiana e integral, a tener espacios lúdicos y recreativos, a ser respetado en su intimidad, a ser orientado y escuchado por directivos y docentes, entre otros (UEBI, 2009:6,7).

Nuevamente, como ha sido mencionado antes, los acuerdos entre las diferentes partes fueron establecidos en forma conjunta con esas partes involucradas. Los representantes estudiantiles definieron los acuerdos (UEBI, 2011b:21-24) a los que todos los estudiantes deben mantener con: profesores, el aula de apoyo

psicopedagógico, el departamento de orientación espiritual, la institución, el personal de servicio, sus representantes. Estos acuerdos han dado a los estudiantes la oportunidad de expresar sus dudas; pero también les ha hecho reflexionar que su juventud no es impedimento para tomar responsabilidades apropiadas a su edad y madurez.

Para la UEBI el liderazgo que beneficiaría a los estudiantes es aquel que es compartido con los padres de familia o representantes del alumno. Se espera que ellos tengan en claro su tarea familiar, que esté abierto al diálogo, que sea capaz de tomar decisiones para mantener la integridad familiar, que viva con honestidad, dedicando tiempo para mantener una relación personal con su hijo, siendo ejemplo vivo de amor, respeto, verdad y fidelidad (UEBI, 2009:7 y UEBI, 2011b:20,21).

5.1.3. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es una oportunidad para que cada institución educativa realice un autoexamen de conciencia. La UEBI no fue la excepción y al elaborar su PEI procedió comenzando con una Autoevaluación (UEBI, 2008b:5-19). Por medio de este autoanálisis los líderes procuraron ponerse en contacto con la realidad de la institución; y de esa forma planificar el futuro empezando con información relevante.

Los instrumentos diseñados y utilizados para la elaboración del PEI fueron los informes mensuales de seguimiento pedagógico-didáctico, fichas de observación de clase, hoja de control del trabajo docente, leccionarios, informes mensuales del DOBE, encuestas a docentes y discentes.

El PEI deja ver que durante la fase de Consulta y Adopción del Proyecto (UEBI, 2008b:71) se incluirá a los Directores de Área y a todo el Personal Docente a través de reuniones de trabajo, un seminario-taller, y grupos de trabajo. También hace muy explícito que los recursos humanos con que cuenta son toda la comunidad de la UEBI: directivos, representantes de padres de familia, representantes del gobierno estudiantil, personal docente, personal administrativo, alumnos, y padres de familia (UEBI, 2008b:73).

Es el criterio de la maestrante que esto es un indicativo de que el liderazgo desempeñado en la UEBI es transparente y seguro de sí mismo, puesto que no demuestra temor de trabajar junto con otros, recibiendo sus ideas y sugerencias, donde líderes y liderados aúnan esfuerzos en una misma mesa, para alcanzar la meta común de ser una excelente institución que “implementa un currículo innovador basado en los principios cristianos para formar líderes transformadores en procura de cambios significativos en la sociedad” (UEBI, 2008b:60).

La UEBI se ha propuesto a sí misma alcanzar los más altos de niveles de calidad en los servicios que ofrece, de tal forma que se los pueda calificar como eficientes, eficaces, efectivos, pertinentes y factibles” (UEBI, 2008b:69). A fin de asegurarse que el PEI se lleve a término con éxito, se han establecido estrategias de evaluación, la cual se la considera tan importante que será realizada como un proceso permanente, integral y técnico (UEBI, 2008B:74). Los métodos que se utilizarán para recabar datos son la entrevista, visitas, observación y control de ejecución, reprogramación de actividades y logros obtenidos.

5.1.4. Plan Operativo Anual (POA)

Las cuatro áreas de gestión que el POA atiende y desarrolla a través de su diagnóstico, su planificación, su seguimiento y su evaluación; se presentan listadas a continuación:

- de procesos (Manual de procedimientos, Programas Operativos Anuales - POA, Implantación de los nuevos currículos, Evaluación institucional, Investigación educativa de la Mejora permanente)
- de personas (catálogo de puestos de trabajo, programas transversales, capacitación docente, sistema de evaluación del desempeño profesional, tabla objetiva de compensaciones no salariales)
- de recursos (convenio anual con una universidad, programa de cooperación y orientación vocacional, convenio con empresa privada, actividades generadoras de recursos).

- de alumnos (sistema de seguimiento de los resultados académicos, servicio de bienestar social del escolar, Plan de acción tutorial).

El POA deja ver que la institución ha sido crítica en las áreas a las cuales debe dar prioridad, y ha establecido planes anuales, factibles y apropiados para las mismas. Las responsabilidades, como se ha observado en todos los documentos provistos por la institución, han sido delegadas a diferentes comisiones, o personas; de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, y habilidades. En resumen, en la UEBI los directivos fomentan el liderazgo como forma de crecimiento institucional.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SP-UEBI

Para ofrecer una vista panorámica de la SP-UEBI en los siguientes apartados se presentarán su misión, su visión, el organigrama y las funciones que cada área cumple.

5.2.1. Misión y visión de la SP-UEBI

Tanto la misión y como la visión aparecen en los diferentes documentos que se han analizado en el apartado anterior. A los representantes de los estudiantes se les ha entregado un señalador que tienen impresas ambas. También se las encuentra difundidas en las carteleras de las diferentes áreas de la institución.

Visión:

“Los maestros, padres de familia y estudiantes descubrirán el maravilloso mundo que Dios creó, a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje activo a fin de alcanzar un bachillerato de excelencia.” (UEBI, 2011a:3).

Misión:

“Impartir una enseñanza aprendizaje activa basada en dones y talentos a través de una convivencia Cristiana fundamentada en la autoridad de la Biblia utilizando una pedagogía eficaz y un currículo que potencie las capacidades individuales,

interpersonales y sociales de los estudiantes, para entregar a la sociedad personas emprendedoras «que aprendan hoy y apliquen hoy» y de esta manera lleguen a ser la «sal y la luz» del mundo” (UEBI, 2011a:3).

Corriendo el riesgo de sonar reiterativo, es preciso indicar que obviamente los documentos analizados previamente están inspirados por la visión y la misión de la institución, puesto que cada uno de ellos exuda los valores principales - de los cuales se desprenden los demás - tales como la firme creencia en un Dios Supremo, creador de todo, incluyendo a todo el personal docente y discente.

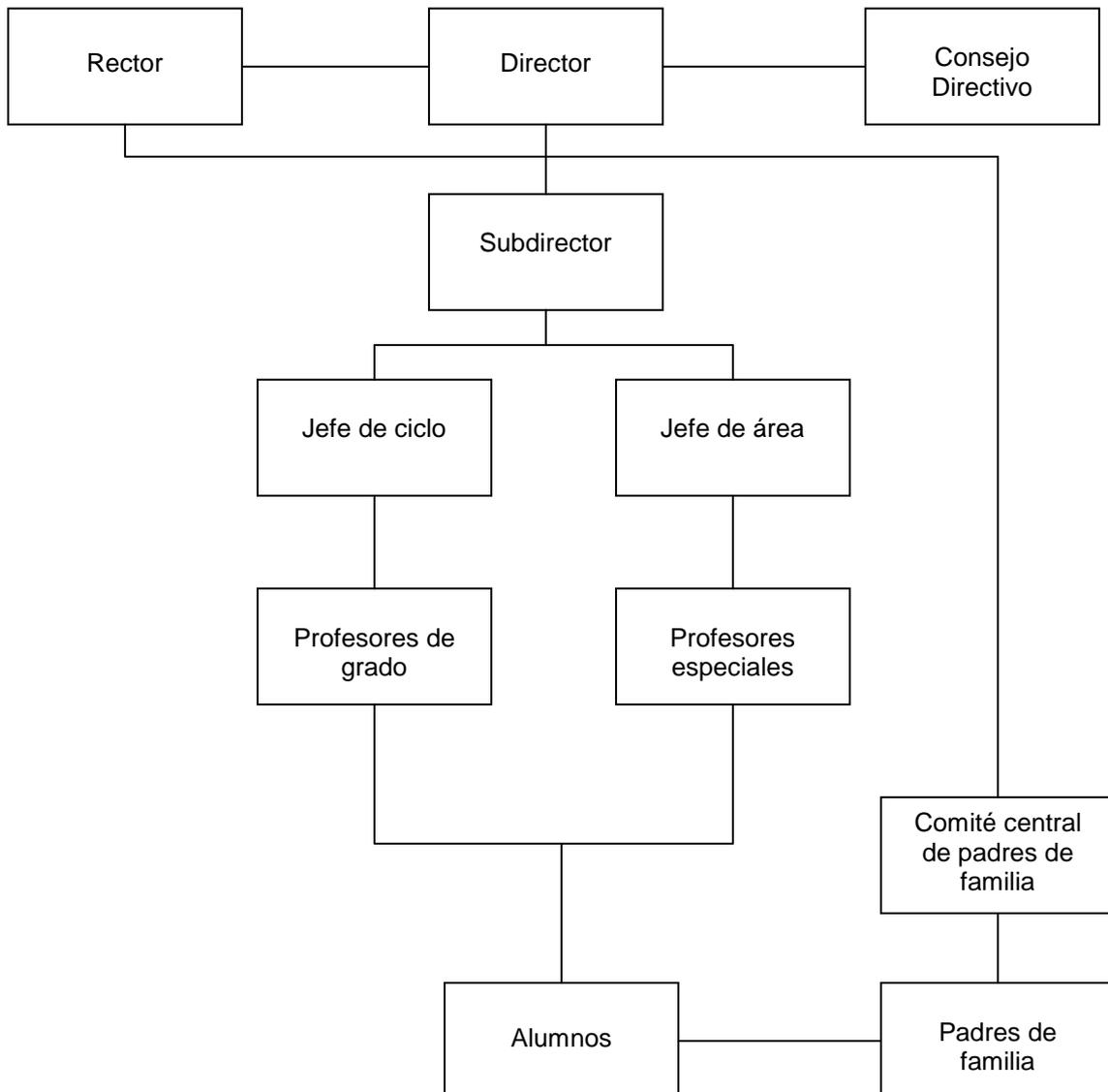
Esta creencia en Dios y en su total superioridad y bondad motiva a los líderes de la UEBI a tomar los valores bíblicos como la mejor guía para educar a las generaciones de Cuenca, de tal forma que se conviertan en los futuros líderes; habiendo tenido un abanico de oportunidades para practicar ese liderazgo en las aulas, y fuera de ellas con el apoyo de toda la institución en general y los docentes en particular.

5.2.2. El Organigrama

Tomado del nuevo Reglamento Interno (UEBI, 2011^a:iv), se presenta a continuación el organigrama de la SP-UEBI. Es necesario indicar que la UEBI también cuenta con la sección secundaria, pero únicamente la sección primaria fue objeto de este estudio. Por lo tanto el presente organigrama refleja únicamente el área que ha sido estudiada.

Las áreas administrativas y otros departamentos (colecturía, secretaría, servicios, departamento médico, orientación espiritual, DOBE) no están bajo la responsabilidad del Director. Las primeras son responsables directamente ante el Rector de toda la Unidad; mientras que los otros departamentos son responsables directamente ante la Vicerrectora. Sin embargo, estas áreas dan servicio a los estudiantes y personal de la sección primaria también. Esto quiere decir que el Director de la sección primaria es responsable del área académica de esa sección.

ORGANIGRAMA DE LA SECCIÓN PRIMARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA



A primera vista, la forma de este organigrama se la puede describir como vertical. Este tipo de organigrama es clásico. En otras palabras, representa con facilidad la jerarquía prevalente en la institución. Aunque no es exactamente una pirámide, deja entrever que existe una autoridad máxima, bajo la cual se encuentran todos los demás miembros de la organización, sea como un líder de nivel medio o no. Se nota que las personas que se encuentran más arriba son las que están en mayor jerarquía.

Este tipo de organigrama tiene como ventajas que permite entender en un vistazo quién depende de quién, qué responsabilidades se asignan a qué persona, y una

persona nueva a la institución podría entender por medio de esta representación gráfica cómo funciona la institución. Sin embargo, este organigrama en particular (su estructura y formación geométrica) también indica que el liderazgo principal en este ente educativo es de tipo tradicional, donde las responsabilidades y la autoridad se concentran en los pocos que se encuentran en la cima de la pirámide.

5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En la SP-UEBI se tienen Jefes de ciclo, y Jefes de área. Los Jefes de ciclo trabajan con todos los profesores de ese ciclo: pre-escolar, primer ciclo: segundos y terceros de básica; segundo ciclo: cuartos y quintos de básica; y tercer ciclo: sextos y séptimos de básica. Cada ciclo comprende 6 profesores, incluyendo el jefe. La sección pre-escolar es la excepción, teniendo únicamente 3 profesores y un jefe de ciclo.

Los jefes de ciclo son elegidos por el rector y director. Tienen por deberes y atribuciones el revisar las planificaciones de los profesores de grado; entregar un informe mensual al director; integrar la comisión para la recepción de nuevo personal y reunir a su ciclo una vez por semana (UEBI, 2011a:21).

Además de lo citado sobre sus funciones y atribuciones en el artículo 113 de la Ley de Educación, los jefes de área tienen como funciones el observar las horas de clase de los diferentes miembros del área; presentar mensualmente el informe del trabajo del área; integrar la comisión para la recepción de nuevo personal, y presidir la hora pedagógica una vez por semana (UEBI, 2011a:21).

Los departamentos que funcionan y sirven a la población escolar son: médico, pastoral, y de orientación psicopedagógico estudiantil. Sus funciones son:

- Departamento médico: se encarga de prevenir, diagnosticar y velar por la salud del alumnado, profesorado y del personal administrativo y de servicio. Entre sus funciones están el llevar la historia clínica de los pacientes, dar asistencia médica básica e informar a los padres de familia y guiarlos para conseguir el tratamiento necesario, llevar un control escrito de la entrada y salida de medicamentos incluyendo nombres de los pacientes a quien fueron administrados, realizar una

cartelera mensual sobre la salud, presentar al vicerrector un informe mensual y trimestral, participar del COBE.

- Departamento pastoral: es un organismo de orientación espiritual. Entre las funciones están el planificar los programas religiosos, realizar retiros espirituales, llevar a cabo los cultos semanales, enseñar y aconsejar a estudiantes y padres de familia, coordinar con los diversos organismos todas las actividades de la unidad para que sean realizadas bajo una estricta visión cristiana, realizar fichas de orientación espiritual y hacer un seguimiento, participar de las juntas de curso y de la reunión del COBE.
- Departamento de orientación psicopedagógico estudiantil: se encarga de ofrecer la asistencia profesional al alumnado en cada área en particular y en conjunto de manera integral; hacer un seguimiento personal de cada estudiante en los aspectos psico-social y educativos; y, conocer y resolver sobre los casos de indisciplina de los estudiantes.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

El marco operativo del componente curricular delineado en el PEI presenta una de las simbiosis más interesantes en el ambiente pedagógico curricular, que hace resonancia con la visión y misión de la UEBI.

Tomando a Jesús como el maestro por excelencia, y sus Cuatro Leyes pedagógicas (UEBI, 2008b:79-82), la UEBI aplica este modelo a la forma de aplicar el currículo.

Las Cuatro Leyes pedagógicas de Jesús, junto con la correspondiente equivalencia en el mundo pedagógico secular:

- Primera ley: la enseñanza basada en parábolas; o “enseñar lo desconocido a partir de lo conocido” = cognitivismo.
- Segunda ley: la enseñanza contextual “in situ”; o “el texto se explica en el contexto” = pragmatismo inglés y cubano.

- Tercera ley: método retórico de los pasajes del evangelio; o “nada hay nuevo bajo el sol” = idealismo-racionalismo Newtoniano.
- Cuarta ley: basada en la declaración de Jesucristo acerca de la totalidad del ser humano: alma (personalidad o espiritualidad), Mente (racionalidad), corazón (emociones) y fuerzas (dimensión física); o “creados a la imagen de Dios: capaces, únicos y creadores” = Inteligencias múltiples.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

En esta dimensión, uno de los ejemplos más elocuentes se encuentra en una cartelera dentro de la institución pero a vista de todo visitante: un cartel de dimensión A4 con el título *¿Cómo desea Dios que veamos a las autoridades?* (Ver anexo 9.8, página 111). En una forma esquemática, se explica con gran eficacia la forma en que la autoridad (y liderazgo) es considerado en la UEBI.

Primeramente, se indica que toda autoridad proviene de Dios; quien pone el ejemplo en delegar autoridad a seres humanos idóneos para la tarea de liderazgo en diferentes ámbitos, tales como en lo familiar, lo gubernamental, lo eclesiástico y lo laboral. Las autoridades, de acuerdo a lo que se explica en ese esquema gráfico, no están para manipular a los subalternos, sino para recompensar (y de esa forma fortalecer el aprendizaje de) las acciones positivas y aceptadas por la sociedad. También tienen la responsabilidad de disciplinar al que contraviene acuerdos ya establecidos y aceptados por la comunidad.

El aceptar la autoridad contribuye a la formación del carácter; luego por causa de la conciencia; y finalmente como testimonio. Nótese que no se trata de demostrar que alguien es superior a otro, sino a causa del bien general. Llama la atención, que en cuanto a la formación de carácter es de mayor beneficio a los más jóvenes, que al adulto, cuyo carácter ya está formado (bien o mal, pero ya está formado) y - con únicamente el esfuerzo humano o la buena voluntad - muy pocos cambios de carácter se dan después de la pubertad.

Aún de mayor importancia es la siguiente área del esquema, donde en un recuadro se indica que si a una persona se le ordena hacer algo que viola la Palabra de Dios, entonces, la persona recibiendo esa orden debe corregir cualquier actitud errónea, y apelar a las autoridades con la Escritura. De esta forma, las autoridades (dígase, maestros, directivos, padres de familia, gobernadores, etc.) bajo este paradigma, no están en un puesto de preeminencia y con licencia para hacer lo que bien les plazca y exentos de dar cuentas a otros. Aún, un subalterno - dígase, un estudiante, por ejemplo - puede apelar a las autoridades en base a los valores explícitos en la Biblia.

En resumen, el liderazgo no se lo ve como un juego de poder, sino una estrategia para organizar el trabajo y la cimentación de valores; donde todos tienen la oportunidad de esperar un buen trato, y las autoridades pueden ser confrontadas con la fuente de valores bíblicos adoptados por la institución cuando han rebasado su deber, si no cumplen con su responsabilidad o si piden que hagan algo inapropiado.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

Como se puede revisar la información provista en el Código de Convivencia (UEBI, 2011a:33-35), el personal administrativo también presentó los convenios que están vigentes entre dicha área y los diferentes estamentos de la UEBI.

Entre los valores predominantes que estos convenios sostienen están el diálogo, eficiencia, cortesía, templanza y colaboración. En cuanto al diálogo, el área administrativa y financiera espera poder utilizarlo con todos los estamentos, sobretodo como la primera avenida para resolver discrepancias. Únicamente si el diálogo no lleva a una solución definitiva, se procede a llevar la situación al siguiente nivel de autoridad más apropiada, pudiendo tratarse ya sea del rector, el director o el gerente.

La eficiencia es otro compromiso adquirido por el área financiera y administrativa. Conociendo que estas áreas son las que mantienen récords e información básica y necesaria para diferentes documentos que alumnos, padres de familia, docentes, otro personal de servicio y autoridades puedan necesitar; han acordado entregar en

forma oportuna los documentos solicitados a tiempo. Es aquí también donde se fomentará la práctica de la cortesía y colaboración.

En el área financiera también se busca el mantener en alto el valor de la buena comunicación (UEBI, 2011b:40). Siendo ésta área la que mantiene un registro de las entradas y salidas de la institución y demás aspectos financieros; también se espera que toda esta información sea guardada con cautela (UEBI, 2011b:40).

En general, se puede deducir que en la dimensión administrativa y financiera los valores arriba mencionados son promovidos para la práctica diaria. El respeto a la autoridad es altamente apreciado.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

El Código de Convivencia (UEBI, 2011b) y el Reglamento Interno (UEBI, 2011a) presentan varias instancias donde la UEBI se contacta con la comunidad externa a la institución. Ejemplos de tales contactos son los campeonatos deportivos entre instituciones (UEBI, 2011a:30), veladas musicales organizadas por la academia de música de la UEBI (UEBI, 2011a:29) y ofrecidas al público en general, servicio de transporte ofrecido por unidades particulares y supervisadas por la UEBI (UEBI, 2011a:46). La institución también trae hacia el interior de la SP-UEBI invitados altamente calificados para dar charlas a los padres sobre aspectos del desarrollo de la familia, responsabilidades de los padres y de los hijos, de valores, etc.

Sin embargo, se puede decir que aparte de los ejemplos arriba mencionados, en la mayoría de las instancias esos contactos con la comunidad se deben a requisitos que la UEBI debe cumplir con autoridades - tales como la Dirección Provincial de Educación (UEBI, 2011b:5) - o el que se daría con la Junta Cantonal de Protección de Derechos (UEBI, 2011b:17) , en caso de que una situación problemática interna - a pesar de haber agotado todas las alternativas disponibles - no pudiese hallar solución dentro de la institución.

5.4. ANÁLISIS FODA

A partir de la observación realizada en la SP-UEBI, la revisión de los instrumentos de gestión de liderazgo y valores, las entrevistas con algunos directivos, las conversaciones informales con profesores y padres de familia, la siguiente matriz FODA se ha preparado como un paso preliminar al trabajo de análisis de resultados. La maestrante está consciente que no representa en su totalidad o fielmente a la SP-UEBI pero considera que es una muy buena aproximación a ella.

5.4.1. Fortalezas

La SP-UEBI tiene a su favor varios factores que se traducen en las siguientes fortalezas:

- a. Un cuerpo docente con cualificaciones relevantes a la labor que realizan: desde bachillerato hasta licenciatura en Ciencias de la Educación.
- b. Un cuerpo docente con experiencia en el área educativa que permite mantener una continuidad de valores, pero con una fuerza productiva joven que permite flexibilidad y actualización.
- c. Un cuerpo de apoyo profesional y servicio a toda la comunidad: departamento pastoral, departamento psicopedagógico, departamento médico.
- d. Un énfasis en la doctrina cristiana con valores acordes que guía y regula la conducta de todos los miembros de la comunidad de la SP-UEBI.
- e. Eficiente trabajo en la administración y secretaría.
- f. El área financiera y de recursos humanos no está bajo la jurisdicción de los directivos de la SP-UEBI, permitiendo que éstos dispongan de la totalidad de su tiempo y esfuerzo laboral al área de académica.
- g. Aparentemente se mantienen buenas relaciones personales basadas en valores cristianos de cordialidad, respeto mutuo, cortesía, y honestidad.
- h. Buena comunicación y organización entre autoridades.
- i. Buen nivel de participación de los padres de familia en las actividades programadas.
- j. Ofrecimiento de Talleres de Escuela para Padres.
- k. Buenos comentarios de los padres sobre la labor de la institución.

- l. Existe y se aplica un procedimiento de resolución de problemas entre docentes basado en respeto y diálogo.
- m. El horario de atención a representantes está claramente publicado y se respeta.
- n. Reuniones semanales de los Jefes de Área y Jefes de Ciclo con sus respectivos miembros.

5.4.2. Debilidades

La SP-UEBI tiene en su contra varios factores que se traducen en las siguientes debilidades:

- a. Las comunicaciones a los representantes de los estudiantes en ocasiones son enviadas con poco tiempo de anticipación, tal vez de un día para otro - por ejemplo, suspensión de clases por feriado.
- b. Parece que muy pocos representantes y estudiantes conocen el Código/Manual de Convivencia.
- c. En ocasiones pueden surgir malos entendidos de horarios entre los profesores del aula y materias especiales o aula de ayuda psicopedagógica.
- d. Cuando hay un cambio de ciclo no se ofrece al alumno una sesión preparatoria para conocer a su nuevo profesor(a). Esto es especialmente importante para los pequeños que pasan de primero de básica al primer ciclo, y los alumnos de séptimo de básica al colegio.
- e. Aparentemente existe poca relación entre la institución y su entorno, la comunidad circundante.
- f. Poca delegación de responsabilidades de un líder a un subalterno.

5.4.3. Oportunidades

Ante la SP-UEBI se presentan varios factores que pueden aprovecharse para su favor y se traducen en las siguientes oportunidades:

- a. Aceptación social de la comunidad y académica en el mundo educativo.
- b. Prestigio y honorabilidad a nivel de la ciudad.
- c. Buenas relaciones con la comunidad.

- d. Rescatar a la juventud cuencana de una vida basada en un materialismo para forma bajo valores cristianos.
- e. Un porcentaje significativo de padres de familia también son cristianos y son el aval de la visión de la institución.
- f. Un porcentaje significativo de padres de familia poseen una alta preparación académica.
- g. Algunos padres de familia fueron estudiantes de la UEBI.

5.4.4. Amenazas

Ante la SP-UEBI se presentan varios factores que pueden actuar en su contra, y se traducen como las siguientes amenazas:

- a. Falta de políticas educativas uniformes y permanentes.
- b. Disposiciones gubernamentales en contra de la filosofía cristiana de la institución (tales como la distribución de anticonceptivos a menores de edad).
- c. Emigración de padres y madres; creando familias disfuncionales.
- d. Alcoholismo
- e. Violencia: familiar y ciudadana.
- f. Influencia negativa de los medios de comunicación.
- g. Acceso fácil al Internet como fuente de entretenimiento y genera un bajo nivel de atención.
- h. Alumnos traen a la institución antivalores, y crean una resistencia para aceptar los valores cristianos.

5.4.5. Matriz FODA

En las siguientes dos páginas se presenta la matriz FODA que resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan (o podrían afectar) o que podrían ser usadas para beneficio de la SP-UEBI.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Un cuerpo docente con excelente experiencia y cualificaciones.</p> <p>Un cuerpo de apoyo profesional: pastoral, psicopedagógico, médico.</p> <p>Doctrina cristiana con valores.</p> <p>Administración y secretaría; área financiera y de recursos humanos independiente.</p> <p>Buenas relaciones.</p> <p>Buena comunicación y organización entre autoridades.</p> <p>Padres de familia: buena participación y buenos comentarios.</p> <p>Ofrecimiento de Talleres de Escuela para Padres.</p> <p>Procedimiento de resolución de problemas entre docentes basado en respeto y diálogo.</p> <p>El horario de atención a representantes está claramente publicado y se respeta.</p> <p>Reuniones semanales de los Jefes de Área y Jefes de Ciclo con sus respectivos miembros.</p>	<p>Aceptación, prestigio y honorabilidad.</p> <p>Buenas relaciones con la comunidad.</p> <p>Rescatar a la juventud cuencana de una vida sin sentido, a través de valores cristianos.</p> <p>Padres de familia: cristianos, y/o exalumnos, y/o preparación profesional.</p> <p>La infraestructura del colegio permitiría vincularse con necesidades específicas de la comunidad (ej.: club barrial de niños).</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Se entregan comunicaciones a los padres con poco tiempo de anticipación.</p> <p>El Código/Manual de Convivencia no ha sido socializado.</p> <p>Ciertos maestros no cumplen el horario programado para llevar a tiempo a los niños a los laboratorios y/o diferentes aulas especiales.</p> <p>Falta orientar y motivar a los estudiantes en la adaptación a los cambios que se presentarán en el ciclo inmediato superior.</p> <p>No existe mayor interacción entre la institución y su comunidad.</p> <p>Poca delegación de responsabilidades de un líder a un subalterno.</p>	<p>Falta de políticas educativas uniformes y permanentes.</p> <p>Disposiciones gubernamentales en contra de la filosofía cristiana de la institución.</p> <p>Emigración de padres y madres; creando familias disfuncionales.</p> <p>Alcoholismo</p> <p>Violencia: familiar, ciudadana.</p> <p>Influencia negativa de los medios de comunicación.</p> <p>Acceso fácil al Internet como fuente de entretenimiento y genera un bajo nivel de atención.</p>

La matriz FODA ha ayudado a la autora a enfocar y considerar las diferentes situaciones que requieren atención, y las circunstancias que pueden utilizarse a favor del mejoramiento de la vida comunitaria en la SP-UEBI. Junto con la información recabada a través de los diferentes instrumentos, y con el marco teórico, ha permitido formar en la mente una mejor idea de las áreas en que el liderazgo puede ser fortalecido.

Los principales aspectos de las debilidades que llaman la atención son: (1) que el Código/Manual de Convivencia no ha sido socializado; (2) que la interacción con la comunidad es mínima; y (3) la delegación no es un elemento del liderazgo en la SP-UEBI.

Las principales amenazas para el desarrollo de un excelente liderazgo en la SP-UEBI son: (1) disposiciones gubernamentales en contra de la filosofía cristiana; (2) los antivalores que los estudiantes y padres de familia llevan a la institución; (3) emigración de padres y madres.

5.5. RESULTADOS

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana (UEBI) es un centro educativo particular de la ciudad de Cuenca, y por lo tanto del régimen Sierra. Está ubicado en el sector de la Virgen del Bronce de la parroquia urbana Sucre, en la Av. 27 de Febrero y Av. Solano. La modalidad es presencial y desarrolla sus actividades en la jornada matutina. La sección primaria, la cual fue objeto de este estudio, cuenta con una población de 39 docentes (incluyendo sus directivos), y de 668 estudiantes (para más detalles, ver tablas 1 a 5, páginas 8 y siguientes).

A continuación se presentarán los resultados de las encuestas aplicadas a las diferentes poblaciones que fueron consideradas para este estudio.

5.5.1. De la encuesta a Directivos

La encuesta a directivos tiene un total de 13 preguntas. Las tablas 6 a 18 presentan los datos tabulados y resultados obtenidos tras aplicar la encuesta a 8 directivos.

Tabla 6: Forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?		
Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	7	87.5
b. Coordinadores de área	8	100.0
c. Por grupos de trabajo	1	12.5
d. Trabajan individualmente	0	0.0
e. No contestan	0	0.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 6:

Esta primera pregunta acepta más de una respuesta, por lo cual la suma de las frecuencias podría ser mayor que el número de las personas encuestadas, como se nota en la tabla 6. Es así que los porcentajes han sido calculados de forma relativa. En otras palabras, cada respuesta afirmativa equivale al 12.5%; ya que cada alternativa podría hasta 8 respuestas positivas, por lo tanto para cada alternativa 8 es el 100%.

La tabla 6 revela que el trabajo individual no es favorecido por ninguno de los directivos, y que prefieren realizar la organización a través de los coordinadores de áreas, quienes son los peritos en las áreas que presiden. De igual forma, la labor de organización dirigida por el director en una reunión general permitiría la contribución del personal docente. Este es el único punto donde se podría asumir que se establece algún tipo de delegación durante la reunión trimestral presidida por el director.

Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:		
Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	6	75.0
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	25.0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0.0
d. Otros	0	0.0
Totales	0	100.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 7:

Los resultados de esta tabla indican que los directivos prefieren expresarse en términos de cantidades cuando se refieren tamaño de la institución. La única otra alternativa escogida obtuvo solamente el 25% de la atención de los encuestados, y es la que se refiere a los «resultados obtenidos».

Tal vez la cuestión de tiempo y valores invertidos no son unidades de medida representativas para la SP-UEBI, o tal vez el número de miembros de la institución facilita la visualización de la tarea que se presenta por delante, las responsabilidades por tomar, el equipo de trabajo con que se cuenta, los recursos que se necesitarán, entre más factores. Sin embargo, el expresar el tamaño de la organización por el número de miembros de la institución limita la visión a lo concreto, y no da lugar a evaluar las labores realizadas en término de los objetivos y metas propuestas.

Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.		
Respuestas	f	%
a. Sí	6	75
b. No	2	25
	8	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 8:

La expectativa de la autora difiere de los resultados presentados en la tabla 8. Dado que es una pregunta tan sencilla con alternativas mutuamente excluyentes, se esperaba que todos coincidieran con una sola respuesta. Esto hace pensar que estos documentos - los cuales fueron consultados como parte de este estudio - no son tan conocidos como necesitan ser. Se infiere aquí que, en cuanto a la información crítica, el liderazgo requiere enfatizar el aspecto de la comunicación y la socialización; y/o de implantar procedimientos por medio de los cuales la documentación no solamente sea distribuida sino que también se pueda comprobar que es conocida.

Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR		
Aspectos	F	%
a. el Director	5	62.5
b. el Rector	1	12.5
c. el Consejo Directivo	2	25.0
TOTALES	8	100.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 9:

Llama la atención que 1 de los 8 encuestados consideran que el liderazgo en cuanto al clima de respeto y consenso lo toma el rector, teniendo en cuenta que esta encuesta se realizó a los directivos de la sección primaria de la unidad educativa. Sin embargo la mayoría coincide en que es el director quien está encargado y practica ese liderazgo. No parece haber discrepancia, sin embargo, por cuanto el organigrama de la institución demuestra que el Rector es quien dirige toda la UEBI, la vicerrectora dirige la sección secundaria y el director la sección primaria.

Hay dos formas de analizar estos resultados. La una es el interpretarlos como negativos, ya que aparentaría que el Director concentra poder. La segunda es interpretarlos como positivos. Analizando la pregunta, se nota que habla del consenso en la toma de decisiones, y del clima del respeto. Un líder que lidere en el respeto seguramente es uno que es mucho más apreciado que quien lidera en base de la imposición forzada.

Tabla 10: Delegación de toma de decisiones para resolver conflictos.

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.		
Respuestas	f	%
a. Sí	3	37.5
b. No	4	50.0
c. Abstención	1	12.5
TOTALES	8	100.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 10:

Entre los directivos el considerar delegar la resolución de problemas es una pregunta con respuestas polarizadas. Ya que estas encuestas fueron aplicadas a directivos de nivel alto y medio, posiblemente las respuestas reflejan ese aspecto. Algunas situaciones conflictivas se prestan a ser resueltas con el asesoramiento de un grupo mientras que otras deben ser tratadas directamente por las partes involucradas. Sin embargo, en la era presente, se ha demostrado que las decisiones tomadas en grupo y no en lo solitario de la oficina de un directivo, son las que se ajustan mejor a la realidad y a las necesidades de la institución. Esto, por supuesto, demanda un tipo de liderazgo proactivo.

Tabla 11: Lo que promueve la Administración y liderazgo.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE								
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	7	87.5	1	12.5	0	0.0	8	100.0
b. El desarrollo profesional de los docentes	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8	100.0
c. La capacitación continua de los docentes	4	50.0	3	37.5	1	12.5	8	100.0
d. Trabajo en equipo	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8	100.0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	8	100.0	0	0.0	0	0.0	8	100.0
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	37.5	5	62.5	0	0.0	8	100.0
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	50.0	2	25.0	1	12.5	7	87.5

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 11:

Nuevamente, como en el caso anterior, hubo una abstención en el numeral «g», el cual trata sobre la delegación de autoridad a grupos de decisión. En la pregunta anterior la delegación se refería netamente a la resolución de conflictos, mientras que en esta pregunta se refiere a la delegación de autoridad.

Se hace evidente que el concepto de los directivos de la SP-UEBI en cuanto a liderazgo requiere algo de actualización. Antes se pensaba que un buen líder era

quien hacía todo y los demás solamente le seguían. Hoy por hoy es de gran relevancia que el líder prepare a los demás en la toma de decisiones pertinentes y apropiadas para la institución. Este tipo de preparación no puede ser solamente teórica, sino que requiere de práctica, con el visto bueno del inmediato superior.

Los demás resultados en esta tabla indican que los valores (numeral «e») son los más apreciados y reconocidos en el grupo de directivos, mientras que promover la participación de los padres de familia en actividades programadas (numeral «f») es una falencia también reconocida por la mayoría.

Otro aspecto que merece atención es el de la capacitación continua de los docentes y su desarrollo profesional. Estos son aspectos que no son perceptibles con la simple observación; y que gracias a esta encuesta han salido a la luz.

Tabla 12: Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN								
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	2	25.0	5	62.5	0	0.0	7	87.5
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0.0	7	87.5	0	0.0	7	87.5
c. Se adquieren a partir de la experiencia	3	37.5	4	50.0	0	0.0	7	87.5
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	3	37.5	3	37.5	1	12.5	7	87.5
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8	100.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 12:

Esta pregunta parece haber presentado algún tipo de dificultad, pues en todos los numerales excepto la última hubo una abstención. Los numerales «a» a «d» fueron respondidas en su mayoría con la alternativa «a veces». Todos concordaron que la mejor forma de prepararse para el liderazgo es a través de una combinación continua de capacitación práctica, teórica y reflexión.

Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:								
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	7	87.5	0	0.0	0	0	7	87.5
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	2	25.0	4	50.0	0	0	6	75.0
c. La mejora de los mecanismos de control.	1	12.5	5	62.5	0	0	6	75.0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	75.0	0	0.0	0	0	6	75.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 13:

La abstención de responder a esta pregunta fue mayor que en las preguntas previas. Posiblemente se deba a que aquí se investiga sobre la dirección de una institución y varios de los encuestados son directivos de nivel medio. En todo caso, los resultados demuestran que todos están interesados en buscar la forma de mejorar el desempeño y progreso de la institución, mayormente con la información que dispongan sobre sus liderados, y luego proveyendo ambientes cordiales de trabajo. Estas estadísticas reflejan que para los directivos el aspecto humano del liderazgo es muy apreciado y se procura dar un buen y justo trato a esta área.

El aspecto que requiere mayor atención es el hecho que no se promueve la mejora de los mecanismos de control, y recordando los resultados de la tabla 7 (página 61) - donde solamente el 25% de los directivos manifestaron que los resultados obtenidos por la institución es una medida apropiada del tamaño de la institución - hace pensar que la SP-UEBI se beneficiaría de considerar las autoevaluaciones como una herramienta valiosa para mejorar el desempeño en el liderazgo.

Tabla 14: Organismos que se encuentran en la institución.

DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?						
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	8	100.0	0	0.0	0	0.0
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	100.0	0	0.0	0	0.0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	75.0	1	12.5	0	0.0
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	12.5	1	12.5	0	0.0
e. Otros (¿cuáles?)	0	0.0	0	0.0	0	0.0

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 14:

La tabulación a las respuestas dadas a esta pregunta revelan o que existió un problema de semántica en el numeral «e», o que no todos conocen de la comisión técnica que funciona en la SP-UEBI. Nuevamente, esta pregunta deja al descubierto la necesidad de socialización de los documentos escritos que definen cada uno de estos órganos, incluyendo sus responsabilidades e ingerencias; mayormente el nuevo Reglamento Interno de la institución.

Tabla 15: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTO DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:								
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8	100
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	62.5	3	37.5	0	0.0	8	100
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8	100
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 15:

Esta tabla evidencia que la mayoría de los directivos tienen una buena idea de los asuntos que se tratan en la junta de profesores. Los resultados son positivos, en el sentido que demuestran que los directivos de la institución no se oponen y promueve que la Junta de Profesores tome decisiones respecto a temas importantes académicos, de valores y de conflictos. También deja entrever que esos conflictos que se puedan dar en el grupo se los resuelve internamente y en forma grupal.

Tabla 16: Los equipos didácticos y sus acciones.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN SON LOS ENCARGADOS DE:						
Se promueve	Sí		No		Totales	
	f	%	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	87.5%	1	12.5%	8	100
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	87.5%	1	12.5%	8	100
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	75.0%	2	25.0%	8	100
d. Mantener actualizada la metodología	6	75.0%	2	25.0%	8	100
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	75.0%	2	25.0%	8	100
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	7	87.5%	1	12.5%	8	100
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	50.0%	4	50.0%	8	100
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	75.0%	1	12.5%	7	87.5
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	50.0%	3	37.5%	7	87.5

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 16:

El gran porcentaje de los encuestados respondieron de forma positiva a todos los numerales de esta pregunta. Requiere atención los numerales «g» e «i» puesto que recibieron respuestas polarizadas. No se puede determinar el por qué de esas respuestas, pero sí se puede enfatizar que representan un aspecto que está presentando oportunidades de mejora.

Por otro lado, las respuestas altas a los numerales «b» y «h» presentan el otro lado de la moneda, donde los departamentos didácticos tienen la libertad de formular propuestas al equipo directivo.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES								
Se promueve	Sí		No		No responde		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
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.	7	87.5	0	0	1	12.5	8	100

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 17:

Excepto una persona que se abstuvo de responder, todos estuvieron de acuerdo que la institución provee oportunidades de autoevaluación, diagnóstico y soluciones.

Tabla 18: Material de planificación educativa.

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE HA REALIZADO:		
	f	%
a. Una reingeniería de procesos	4	50.0
b. Plan estratégico	8	100.0
c. Plan operativo Anual	8	100.0
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	62.5

Fuente: Encuesta a Directivos de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 18:

Esta última pregunta, tal como en el caso de la primera, acepta más de una respuesta. Por lo tanto, la suma de las frecuencias podría ser mayor que el número de las personas encuestadas. Es así que los porcentajes han sido calculados de forma relativa. En otras palabras, cada respuesta afirmativa equivale al 12.5%; ya que cada alternativa podría hasta 8 respuestas positivas, por lo tanto para cada alternativa 8 respuestas equivalen el 100%.

Como es evidente en los documentos provistos por la institución para la elaboración de esta investigación, se han realizado el PEI, el POA; pero de acuerdo a estos resultados, no existe consenso sobre si se ha considerado realizar una reingeniería de procesos o si se ha presentado un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

5.5.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19: Resultados de la encuesta a Docentes

	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	13	65	3	15
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	11	55	7	35	2	10
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90	2	10	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	30	11	55	3	15
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5	11	55	8	40
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	14	70	6	30	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director /rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	1	5	8	40	11	55
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	1	5	6	30	13	65
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5	1	5	17	85
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	75	4	20	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	85	2	10	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	19	95	1	5	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	18	90	1	5	0	0
15. Se organizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	9	45	3	15
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	95	1	5	0	0

Fuente: Encuesta a Docentes de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 19:

Los resultados de esta tabla presentan que los docentes están satisfechos con el tipo de liderazgo educacional que los directivos ejercen. Con detenimiento, se puede ver esto reflejado en las respuestas a las preguntas sobre la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas (pregunta 11; 75%), el compromiso que han hecho para seguir las decisiones tomadas por los directivos (pregunta 12; 85%); que no hay desacuerdo continuo con el director (pregunta 10; 85%); y que los directivos toman las decisiones bajo la luz predominante de los valores (pregunta 16; 95%).

También se puede notar que los docentes reconocen el liderazgo y la gestión que realizan los directivos en las áreas académicas (pregunta 13; 19%) y administrativa-financiera (pregunta 14; 90%). En cuanto al área de la delegación, se nota que los profesores practican la toma de decisiones en grupo (pregunta 6; 70%).

La pregunta 4 descubre la falta de investigación a nivel educativo, y de la interacción de la institución con el medio en que se encuentra. Solamente el 6% respondió que se realiza ese tipo de actividad con el trabajo conjunto de varios grupos: docentes, estudiante, consejo comunal, asociación civil, padres y representantes, etc.

La única pregunta que obtuvo el 100% de respuestas positivas, fue la relacionada con los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante (preg. 7). Deja entrever que los maestros están enteramente de acuerdo con la importancia de la enseñanza de los valores en la institución. Se puede inferir que ellos son agentes de la enseñanza de los mismos.

5.5.2. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20: Resultados de de la encuesta a Estudiantes.

	CA		A		D		CD		ABSTENCIÓN	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director tiene en cuenta las opiniones de los Docentes y estudiantes.	9	22.5	12	30.0	13	32.5	3	7.5	3	7.5
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.	8	20.0	6	15.0	11	27.5	13	32.5	2	5.0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	31	77.5	4	10.0	1	2.5	4	10.0	0	0.0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	6	15.0	6	15.0	6	15.0	19	47.5	3	7.5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	12	30.0	16	40.0	4	10.0	6	15.0	2	5.0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	29	72.5	3	7.5	3	7.5	3	7.5	2	5.0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	22	55.0	10	25.0	3	7.5	3	7.5	2	5.0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	27	67.5	6	15.0	2	5.0	2	5.0	3	7.5
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	17.5	3	7.5	8	20.0	20	50.0	2	5.0
10 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	27	67.5	8	20.0	2	5.0	2	5.0	1	2.5
11 El profesor es quien decide que se hace en esta clase.	27	67.5	5	12.5	3	7.5	3	7.5	2	5.0
12 Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	22.5	7	17.5	8	20.0	15	37.5	1	2.5
13 Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	23	57.5	6	15.0	4	10.0	5	12.5	2	5.0
14 La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	26	65.0	4	10.0	3	7.5	6	15.0	1	2.5

Fuente: Encuesta a Estudiantes de la SP-UEBI.

Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 20:

Los resultados tabulados de la encuesta aplicada a los estudiantes aparecen en la siguiente página. Ya que esta investigación se la realizó en la sección primaria de la UEBI, se aplicó esta encuesta a un paralelo de los estudiantes de séptimo de básica. La tabulación de las respuestas dadas demuestra que los estudiantes se sienten respetados como alumnos (pregunta 10; 87,5%), que las autoridades y docentes escuchan sus inquietudes y sugerencias; y que éstos demuestran interés en los problemas de los estudiantes (pregunta 9; 70%), que en general los docentes procuran utilizar métodos innovativos en las clases (pregunta 8; 82.5%).

La evidencia que los resultados de la aplicación de esta encuesta presta al área de valores, es halagadora: liderazgo por ejemplo (pregunta 2; 87,5%), frases motivadoras de valores y virtudes (pregunta 6; 80%), la ética y valores que se enseñan (pregunta 14; 75%).

Sin embargo, existen unos pocos puntos que evidencian que los alumnos se beneficiarían de recibir clases usando una variedad de métodos más amplia, y del respeto de la individualidad de los estudiantes: estos son la falta de llevarse a cabo nuevas ideas en la clase (pregunta 4; 70%); y que los docentes esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo (pregunta 5; 70%). Por último, las respuestas dadas a la pregunta 12 revelan que el trabajo en grupo entre los estudiantes es un método utilizado muy poco (40%).

5.5.3. De la encuesta a Padres de Familia:

Tabla 21: Resultados de la encuesta a padres de familia

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1 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.	4	25.00	10	62.50	2	12.50
2 Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, padres y representantes; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	25.00	8	50.00	4	25.00
3 Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	18.75	8	50.00	5	31.25
4 El proceso de enseñanza-aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	68.75	5	31.25	0	0.00
5 Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	31.25	9	56.25	1	6.25
6 Se organizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	37.50	7	43.75	3	18.75
7 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	6.25	9	56.25	6	37.50
8 La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	68.75	4	25.00	1	6.25
9 Cotidianamente en el ambiente escolar se observa un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.	8	50.00	7	43.75	1	6.25
10 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:						
a Son innatas.	4	25.00	10	62.50	1	6.25
b Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	18.75	10	62.50	1	6.25
c Se adquieren a partir de la experiencia.	5	31.25	9	56.25	0	0.00
d Se desarrollan con estudios en gerencia.	4	25.00	7	43.75	3	18.75
e Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	14	87.50	2	12.50	0	0.00

Fuente: Encuesta a Padres de Familia de la SP-UEBI.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

Tabla 21:

Al revisar esta tabla, llama la atención que los padres de familia prefirieron escoger la opción de menos compromiso, es decir «a veces». En cuanto a las habilidades de liderazgo, su respuesta coincide con la que dieron los directivos. Esa tendencia también es similar para las preguntas que se refieren a los valores y la educación

integral. La conclusión es que los padres de familia, en general, parecen estar satisfechos con la labor de liderazgo ejercida en la SP-UEBI.

5.5.4. De la entrevista a directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS				
PREGUNTA	POSITIVA		DÉBIL	
	f	%	f	%
1 ¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100.0	0	0.0
2 ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	100.0	0	0.0
3 ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100.0	0	0.0
4 ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	60.0	2	40.0
5 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	100.0	0	0.0
6 ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100.0	0	0.0
7 ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	100.0	0	0.0
8 En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	100.0	0	0.0

Fuente: Entrevistas individuales a Directivos de la SP-UEBI.
Elaboración: Ing. Katuska Abad V.

La maestrante disfrutó mucho de estas entrevistas con los directivos, por cuanto ofreció la oportunidad de conocer un poco más a las personas que están al frente de la institución. Todos mostraron estar interesados en el tema de valores y liderazgo. Sin embargo al momento de decidir qué características son más relevantes para un líder educativo, 2 de los entrevistados describieron algunos aspectos importantes pero dejaron fuera otros esenciales.

Todos los entrevistados mostraron conocer la problemática social a la que se enfrentan cuando los alumnos traen antivalores a la institución. Uno de los causantes mayores de estos antivalores es la ausencia de la familia de uno o dos de los padres y que los hijos estén al cuidado ofrecido por otros familiares. Aunque más detalles sobre las encuestas se darán en la sección 5.6 (página 83), se puede

decir que la impresión en general fue que estas personas están ejerciendo un liderazgo de muy buena calidad, donde el aspecto humano y espiritual es predominante. Esto se hizo muy evidente especialmente en el área de la resolución de conflictos, y el trabajo en grupo que varios de los directivos lo realizan en forma periódica.

5.5.5. Matriz de problemáticas

A continuación se presentan varias problemáticas que se han detectado a partir del análisis de los datos recogidos a través de las entrevistas, encuestas y observación realizadas durante la ejecución de este estudio. Las columna de “causas” presenta tanto las observadas como las posibles causas de cada problema. De igual forma, la columna de “efectos” presenta los que han sido observados o detectados como los que podrían darse si el problema persiste.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p>PROBLEMA 1:</p> <p>La comunicación en general presenta ciertas debilidades, aunque no con frecuencia: se la da con poco tiempo; y no se la enfatiza lo suficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Se asume que una vez emitida una comunicación el receptor la ha recibido. ▫ Asunción que no se necesita dar más de un día de anticipación para notificar cambios. ▫ Horarios de materias especiales podrían ser confusos para los maestros de grado; o tal vez poco flexibles que no permiten suficiente tiempo para trasladar a los estudiantes de un aula a otra. ▫ No se asegura que el mensaje dado ha sido recibido, entendido y asimilado por los grupos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Padres de familia tienen poco tiempo para hacer cambios de planes. ▫ Irrespeto a o desconocimiento de los horarios de materias especiales hace que los alumnos pierdan minutos de esas clases. ▫ Puede crear tensiones entre profesores de diferentes áreas y los profesores de grado. ▫ Apuros en el traslado de los estudiantes.
<p>PROBLEMA 2:</p> <p>Desconocimiento general del Código o Manual de Convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Padres de familia están satisfechos con la labor que realiza la SP-UEBI y no toman tiempo en llegar a conocer la 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Desconocimiento general de los convenios (derechos y deberes) entre las diferentes

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
	<p>institución un poco mejor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ La SP-UEBI no ha promovido suficientemente la existencia de este documento, el cual es conocido mayormente por los diferentes cuerpos directivos (incluyendo el de estudiantes y del comité central de padres de familia) pero no por la gran mayoría de la comunidad de la institución. 	<p>partes, que están vigentes y que afectan el diario vivir en la SP-UEBI.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Desconocimiento de procedimientos que deben seguirse en caso de situaciones excepcionales.
<p>PROBLEMA 3: Desconocimiento del Reglamento Interno por parte de algunos directivos de nivel medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Falta de socialización del documento. ▫ Poco interés en el documento por parte del personal docente. ▫ Baja utilización del documento en reuniones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Que las responsabilidades sean cumplidas a medias. ▫ Que surjan malos entendidos entre directivos y dirigidos por no conocer la estructura de la institución. ▫ Desconocimiento de los derechos y obligaciones de los miembros de la institución.
<p>PROBLEMA 4: Poca interacción de la entidad educativa con la comunidad donde se encuentra ubicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ No se evidencian problemas graves en la comunidad. ▫ La comunidad parece no necesitar de la interacción con la institución. ▫ No se ha buscado formas de interactuar con la comunidad. ▫ Las labores internas de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ La SP-UEBI se autolimita en la transmisión de sus valores a la comunidad donde se encuentra. ▫ Desconocimiento de las problemáticas presentes en la comunidad

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
	<p>institución absorben el tiempo, y los recursos de los miembros de la SP-UEBI.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ No es parte de los objetivos de la SP-UEBI el dar servicio a la comunidad fuera del horario de labores educativas. 	<p>que pueden afectar a la SP-UEBI.</p>
<p>PROBLEMA 5: Poca delegación de autoridad de los niveles altos a los niveles medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Limitada visión de lo que es el liderazgo. ▫ No es una meta de los directivos el formar líderes. ▫ Poca confianza en las habilidades de los subalternos. ▫ Temor que los subalternos pierdan el respeto a los líderes. ▫ Expectativa de los subalternos que los directivos son los que deben tomar toda responsabilidad. ▫ Subalternos no se sienten motivados a avanzar en su carrera profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concentración del liderazgo en unos pocos. ▫ Los subalternos no tienen oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo. ▫ Los maestros no pueden enseñar liderazgo a sus alumnos. ▫ La toma de decisiones está limitada a la contribución de ideas de unos pocos. ▫ Los subalternos aprenden a no ser proactivos.
<p>PROBLEMA 6: Conflicto entre ciertas disposiciones gubernamentales y la filosofía cristiana de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ El deseo del gobierno de “actualizar” sus valores de acuerdo a culturas extranjeras (tales como la de Holanda que garantizan demasiada permisividad). ▫ Embarazos no deseados en niñas adolescentes y las limitantes que tienen el ministerio 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Que alumnos consideren los valores cristianos como anticuados y malgasten su juventud en una carrera desenfrenada de permisividad. ▫ La valoración excesiva de la tolerancia, lo cual

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
	<p>de salud, padres, y otras autoridades para aplacar esa ola de disfunción social.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Algunos valores cristianos respecto a la familia (sexualidad, fidelidad a la pareja, respeto a los padres, etc.) son minimizados por las nuevas disposiciones que han sido dadas a fin de combatir otros males sociales (violencia familiar, abuso de blancas, alienación por inclinación sexual, etc.). 	<p>hace que las personas cuyo carácter aún estén en formación no tengan un marco referencial de que le permita actualmente y lo postrero realizar tomas de decisiones en forma sabia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Pérdida de respeto a los padres o representantes, quienes a esta edad temprana son los responsables del bienestar del estudiante y de promover el éxito académico de sus representados.
<p>PROBLEMA 7: Poca capacitación continua de los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ La SP-UEBI no ve como su responsabilidad (ni la necesidad) de ofrecer capacitación continua a los docentes de la institución. ▫ Los docentes no sienten interés en cursos de estudios continuos porque implicaría tiempo extracurricular y afectaría su horario normal de trabajo. ▫ Falta de un estudio que permita descubrir las áreas en las cuales la institución puede mejorar y se beneficiaría al ofrecer educación continua a sus docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Los docentes no cuentan con herramientas o motivación para realizar actividades innovadoras en la clase. ▫ Los docentes contribuyen al bienestar de la institución con métodos tradicionales. ▫ Áreas en las cuales la institución podría mejorar notablemente no son atendidas porque no se conoce como superar esa deficiencia.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>PROBLEMA 8:</p> <p>Mínima autoevaluación de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Las actividades internas son muchas que no dejan tiempo para realizar una autoevaluación. ▫ Tal vez se realizan autoevaluaciones pero los resultados no son socializados, por lo cual no se pueden tomar decisiones. ▫ Las autoevaluaciones pueden arrojar resultados no deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Desconocimiento de la efectividad de los planes propuestos al inicio del año lectivo. ▫ Imposibilidad de establecer nuevas metas. ▫ Imposibilidad de considerar cambios estratégicos para el bien de la institución.

5.6. DISCUSIÓN

Tras varios meses de estudio, investigación de campo y teórica; y tras revisar los resultados de las encuestas y entrevistas; junto con las consideraciones de las observaciones realizadas, la autora de este estudio expone que existen varios puntos que resaltar en cuanto a lo que se refiere a la gestión, liderazgo y valores en la administración de la SP-UEBI. Se invita al lector a revisar los siguientes puntos:

El liderazgo practicado es bueno y aceptado de buen gusto por la gran mayoría de los encuestados y entrevistados, que constituyen una muestra representativa de la población total. Existen reglas claras, muy bien documentadas, y a las cuales se han llegado por consenso entre todas las partes interesadas. Aunque ha sido un proceso que ha tomado varios meses, ha rendido excelentes resultados. Los varios elementos constitutivos del ente han sido incluidos en ese ejercicio; y han aireado sus dudas, apreciaciones y sugerencias.

Las encuestas demuestran que tanto los docentes como los alumnos se sienten respetados y escuchados por los directivos. Los docentes se sienten con la libertad de dar sugerencias a los directivos. Representantes de cada sector han tendido la oportunidad de ver una misma situación desde el punto de vista de otro, lo cual ha enriquecido el entendimiento de las circunstancias que llevan el tomar cada decisión. Este trabajo mancomunado no es contradictorio ni extraño a los valores cristianos que sostiene la institución. Por lo tanto, ha sido una excelente oportunidad para poner en práctica dichos valores en conjunto con personas que, en otrora, no les competía tomar decisiones sobre lo que se considera apropiado o no en el campus de la institución.

La actualización de documentos relacionados a la institución (POA, PEI, Reglamento Interno, Código de Convivencia) y la disponibilidad de revisarlos y estudiarlos, indica que los directivos procuran al máximo mantener un seguimiento de lo que ocurre en el centro educativo. Cabe recordar que, como se espera, estos documentos fueron desarrollados a través de comisiones representativas.

Con cierta frecuencia se suele trabajar en grupos en esta institución, poniendo en práctica el concepto de sinergia. La labor de la actualización de documentos ha

contribuido a valorizar la realidad de que la eficacia de un trabajo realizado en forma conjunta es mucho mayor que la sumatoria de las eficacias de trabajos realizados en forma independiente. Sin embargo, también se pudo detectar que no existe la delegación de responsabilidades al nivel que podría darse en una institución tal como la SP-UEBI donde el personal docente está altamente calificado. Dado que el personal docente está muy bien calificado, esto debe permitir y motivar a los directivos a tener confianza en sus colaboradores al delegar responsabilidades.

Por lo tanto, es la opinión de la investigadora que la institución se beneficiaría grandemente si ofreciera entrenamiento continuo a sus docentes, sobretodo en lo que tiene que ver en la toma de decisiones. Cuando a los docentes - quienes ya tienen entrenamiento y experiencia profesionales de muy buen calibre - se les capacite para tomar decisiones de forma eficiente y eficaz, y en áreas donde la presencia de los líderes de nivel alto no sea requerida; estos últimos dispondrán de más tiempo para atender otros asuntos que demanden más de sus capacidades y habilidades de gestoras.

Como se estudió en el marco teórico, el respaldo que un líder ofrezca a su subalterno, delegando responsabilidades que aumentan en importancia, propicia un ambiente de confianza y libertad donde el desarrollo profesional del docente es evidente y abunda en beneficios para con la institución. Por su lado, el líder educativo se sentirá más motivado a mantener sus conocimientos actualizados y por sí mismo a buscar formas de automejoramiento.

La autora reconoce que este tipo de proyecto acarrea el riesgo de que los docentes que han aprovechado al máximo esta ayuda en su desarrollo profesional y que alcanzan un nivel tal que requieran buscar (o que sean llamados) por otras instituciones que les ofrecen más oportunidades. Aquí se descubre la necesidad de que la institución cuente con mecanismos para retener al buen personal, motivándoles con remuneraciones que reflejen su interés en colaborar con la institución, con reconocimientos a las labores excepcionales, y agradeciéndoles en forma pública y personal.

Estas sugerencias fomentarán buenas relaciones entre líderes y liderados; porque la confianza del grupo crecerá tanto en cuanto cada persona a quien se le ha dado una

nueva responsabilidad recibe el respaldo de los directivos. A la vez, la mejora en el autoestima y la autovaloración de las personas que reciben ese apoyo, contribuye al buen clima laboral, que a su vez repercute en su desempeño en el aula y otras responsabilidades.

Es sumamente alentador detectar que los docentes se sienten con libertad de realizar cambios de metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje; y que no hay resistencia de parte de los directivos, como se evidencia en los resultados de la encuesta realizada a los docentes. La admiración por la labor que realizan los directivos es de al menos el 75% de los encuestados. Pero el porcentaje crece aún más cuando se pregunta sobre la compatibilidad de los valores y de las acciones de los gestores. Se puede deducir de aquí que los gestores educativos inspiran confianza, dado que su actuar no contradice sus palabras. Tal vez esta sea la razón por la cual el compromiso con el liderazgo educativo de la institución es alto entre los encuestados.

Las respuestas a la encuesta a los estudiantes deja entrever que aquellos también dan testimonio del buen liderazgo en la institución. Las tres primeras preguntas tratan sobre ese tema. En todas ellas los resultados son favorables. Los alumnos expresan que ellos pueden observar diariamente que los líderes guían con el ejemplo, que se preocupan y escuchan las opiniones de docentes y estudiantes; y que no son mera teoría o retórica.

Tanto los docentes como los estudiantes concuerdan en que el liderazgo se lleva a cabo de forma muy satisfactoria. La teoría da respaldo a esta situación. Al tipo de liderazgo practicado en la SP-UEBI Álvarez lo denomina "organizador". Y como se observó en el marco teórico - donde Larrosa y Carda hablan acerca de los tipos de liderazgo - el líder democrático es el que no tiene temor de dejar participar a los otros miembros ni de pedir sugerencias, les presta atención y ayuda si necesitan pero tomando en cuenta el contexto y las normas pactadas en forma conjunta, da lugar al trabajo en equipo, al trabajo creativo; sin necesidad de perder la organización, pero sin necesidad de faltar a la libertad.

Existen, sin embargo, áreas del liderazgo en la SP-UEBI que - con pequeños cambios - experimentarían una mejora apreciable. Entre las que más llaman la

atención es el área de la comunicación. En sí, la problemática no es que no exista comunicación, o que las personas no estén dispuestas a escuchar. Como se leyó en el párrafo anterior hay evidencia abundante de que las personas se sienten escuchadas y estimadas por los líderes. Sin embargo, pequeñas dificultades tales como enviar circulares a los padres de familia con poco tiempo de anticipación, la ocasional confusión (cruce) de horarios entre las materias generales y las especiales o las horas de aula de apoyo, el desconocimiento general del Código de Convivencia, son unas pocas muestras de que el aspecto de la comunicación requiere de unos pequeños ajustes.

En cuanto a este tema, en las entrevistas con los directivos, todos expresaron que existen diferencias importantes entre la comunicación y la información. Todos pudieron mencionar diferencias marcadas y también comentaron de los esfuerzos que ellos hacen como líderes para mantener las vías de comunicación abiertas, para remover cualquier obstáculo que pueda obstruir esa comunicación entre compañeros de trabajo del mismo equipo o con otros, o con los padres de familia o los estudiantes mismos. Dado que el conocimiento teórico está presente entre los directivos, y la buena voluntad empuja hacia la práctica, conviene realizar un análisis detallado de las formas en que podrían mejorar la comunicación más efectiva.

En las entrevistas se puso de manifiesto que todos los directivos procedían de la misma forma para resolver conflictos entre compañeros de labores, basado en la enseñanza bíblica sobre ese tema. Primeramente se anima a que las personas o partes involucradas hablen entre sí y expresen exactamente la situación, que se pongan en el lugar del otro y que busquen avenidas para ponerse de acuerdo. Si este paso no es factible, o no alcanza una solución satisfactoria, el directivo procede a hablar con las dos partes por separado para recabar más información relevante. A ambas partes se les asignan pequeñas tareas o esfuerzos que deben hacer para restaurar la relación o sobreponerse a la dificultad o mal entendido. Usualmente, no se pasa de este paso. Pero si no se pudiese solucionar la situación, entonces se procede como lo indica el Código de Trabajo.

En el mismo ámbito de la comunicación cuadra lo relacionado con el Código de Convivencia y el Reglamento Interno parece ser desconocido en varios estamentos de este ente educativo. Si bien se sabe que gran parte del Reglamento Interno es

más relevante para los trabajadores (docente, administrativo, de servicio) que para los estudiantes y/o padres de familia; existen partes de ese reglamento que afecta a éstos últimos.

Aún de mayor importancia es el proceder a sociabilizar el Código de Convivencia. Con arduo trabajo en equipos, se logró realizar una tarea consensuada para alcanzar producir ese valioso producto. Este documento presenta cada detalle de los convenios celebrados y vigentes entre los diferentes estamentos del centro educativo. Estos convenios inciden en cada persona diariamente. Y como reza uno de los principios jurídicos básicos: “la ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento”. Las responsabilidades deben cumplirse, no porque conlleve a actos disciplinarios el no cumplirlas; sino porque todas las personas se beneficiarían de ese orden. Es así, que urge sociabilizar el Código de Convivencia, darlo a conocer entre los padres de familia, los estudiantes, los docentes, área administrativa, área de servicio,

Los resultados de las encuestas aplicadas a los padres de familia indican que éstos no parecen sentir mayor interés en el liderazgo - qué es, cómo se lo cultiva, si es que se lo lleva bien en la institución, etc. Posiblemente, esto se deba a que a diferencia de los casos de los docentes y de los estudiantes, el liderazgo en la institución les afecta solamente en forma indirecta. Tomando en cuenta que un buen número de padres de familia también son ex - alumnos de la institución, y que ellos ya experimentaron la institución y confían en la labor educativa que ahí se lleva a cabo, y conociendo el énfasis que la UEBI tiene en enseñar, promover, y practicar los valores cristianos, es posible que la confianza que tengan en la institución les impida ser más inquisitivos en cuanto al liderazgo.

Aquí no se está abogando a promover una labor de persecución de los directivos, sino el sano interés y el espíritu proactivo por parte de los padres. Posiblemente requiera de un primer paso por parte de la UEBI. ¿Será posible crear oportunidades de participación de los padres de familia a fin de integrarlos más a la SP-UEBI? Quizás el promover más, no solamente en forma práctica sino también en forma visual, escrita, repetitiva o innovativa, logre motivar a los representantes de familia a pronunciarse sobre el liderazgo.

El aspecto que los padres de familia sí se manifestaron de forma contundente fue el de los valores. Este también es un aspecto de gran interés para los gestores educativos. Es que la institución se encuentra batallando los antivalores de forma constante. La mayor parte de ellos llegan con los alumnos, sobretodo los que no disfrutan de pertenecer a un hogar con padres que le puedan ofrecer todo lo que necesitan para su desarrollo integral. Pero aquí no se habla de comodidades materiales, sino de las riquezas humanas: presencia paterna y materna, cariño de los padres, interés de los padres en los hijos, enseñanza de buenas costumbres, guía al realizar las tareas escolares, etc.

Bastante conocido es que muchos niños en la provincia del Azuay son parte de un hogar de estructura no tradicional. Uno o ambos padres han emigrado, y ahora esos niños viven con familiares que poco pueden emular a los padres. Los antivalores más reincidentes son la impuntualidad, la deshonestidad, el hurto menor e irrespeto (a la autoridad y compañeros). Algo excepcional fue el caso que la investigadora llegó a conocer, de un padre de familia que llegó a la institución para reclamar el derecho que su hijo tiene para utilizar palabras ofensivas y groseras en su hablar diario, puesto que según el padre, esas palabras son parte de la vida real y la SP-UEBI no debería interferir con ese supuesto derecho del niño.

Afortunadamente, la SP-UEBI tiene un departamento que se encarga de ayudar a niños que practican este tipo de antivalores y que lo manifiestan de diferentes formas; como, por ejemplo, con la dificultad de ajustarse a la sociedad. Este departamento psicopedagógico da apoyo también a los profesores de estos niños, a fin de que el trabajo de ayuda para este menor sea reforzado por todos los frentes posibles. Como es de esperarse este trabajo no se limita a la labor con el niño, sino que requiere la colaboración del representante del escolar. Cuando la situación sale de los parámetros bajo los cuales el departamento trabaja, entonces se refiere al alumno a un profesional de fuera (por ejemplo, al terapeuta de lenguaje).

6. CONCLUSIONES

La SP-UEBI aplica los principios cristianos hallados en la Biblia en la gestión de valores (instruir en valores desde una edad muy temprana, respeto mutuo, recompensar la práctica de valores, disciplinar al practicar antivalores, uso del diálogo en casos de conflictos, valorización del ser humano, etc.). Es así que la institución ofrece a sus estudiantes una formación integral. Para esto ha constituido un mecanismo de ayuda para todos, pero en especial para los alumnos que requieran mayor apoyo.

Existen evidencias de la gestión, liderazgo y valores en los diferentes documentos de la institución, los mismos que fueron facilitados por los mismos directivos: Reglamento Interno, Manual y Código de Convivencia, Plan Operativo Anual - POA, Programa Curricular Institucional - PCI, Proyecto Educativo Institucional - PEI.

Los directivos de la SP-UEBI tienen una alta capacidad de integrar sus valores personales e institucionales en su labor de gestión. Esto ha permitido que tengan credibilidad como autoridad y líderes entre los estudiantes, y docentes. Aunque la presencia de anti-valores es inevitable, el liderazgo practicado en la SP-UEBI y el talento humano con excelente preparación, permiten que todos los docentes trabajen en forma sinérgica logrando formar un frente unido contra esos antivalores.

Tras el estudio teórico sobre gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores se concluye que el tipo de liderazgo ejercido por los directivos de la SP-UEBI es el democrático y organizador, donde el líder infunde confianza, a través de tomar en cuenta el contexto, escuchar con atención las necesidades, recoger opiniones y propuestas, permitir la participación ordenada y libre de todos los miembros; aunque hace falta el enfatizar la delegación de responsabilidades.

El ejercicio práctico que todos los estamentos de la institución realizó al diseñar y desarrollar el Código de Convivencia ha puesto buenos fundamentos de colaboración, respeto mutuo, tolerancia, y otros aspectos relevantes a la vida en el centro educativo, y ha creado el ambiente propicio para incluir en la vida de la institución y de forma más relevante a padres de familia. Por otro lado, aunque la

SP-UEBI disfruta de una excelente reputación en Cuenca, es importante que estreche lazos de colaboración con la comunidad donde está ubicada.

A continuación se presentan algunas recomendaciones:

Dado todo el trabajo realizado previo al desarrollo y publicación del recientemente aprobado Código de Convivencia de la UEBI, se recomienda que se inicie un proyecto para sociabilizar dicho documento. Este es un paso muy importante que contribuirá al mejor desempeño de todas las partes que se relacionan con la UEBI: sección primaria, sección secundaria, estudiantes, padres de familia o representantes de los estudiantes, personal docente, personal administrativo, personal de servicio y directivos.

Tomando en cuenta que el liderazgo practicado en la SP-UEBI es de tipo democrático y organizativo; y que el personal docente está muy bien cualificado para ejercer la docencia; y que los docentes han expresado satisfacción con el tipo de liderazgo practicado en la institución y que están comprometidos a seguir el liderazgo; se recomienda que se saque mayor ventaja a ese excelente equipo de trabajo, a través de perfeccionamiento docente ofrecido en la institución.

Existen varios métodos para alcanzar ese objetivo: a través de talleres ofrecidos por miembros que tienen algún área de peritaje; a través de cursos dictados por instituciones u organizaciones hermanas; a través de profesionales contratados para ese fin. Seguramente que si esta recomendación se toma en cuenta, la SP-UEBI encontrará aún otras formas de ofrecer perfeccionamiento docente a sus colaboradores.

Se recomienda buscar formas proactivas de establecer vínculos de amistad y colaboración con la comunidad local. Ya que la institución cuenta con una excelente infraestructura, se sugiere un proyecto piloto de un club de niños periódico (mensual, quincenal o semanal). Los valores que los gestores educativos viven e infunden en la institución son dignos de ser transmitidos a otros niños que tal vez no tienen la oportunidad de estudiar en la SP-UEBI. En este club de niños pueden involucrarse voluntarios de los grupos de representantes o padres de familia, ex - alumnos, profesores actuales, pero sobretodo a personas de la comunidad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta: Una institución de líderes

7.2. Justificación:

La SP-UEBI cuenta con personal docente altamente calificado. La combinación de años de experiencia con la juventud hace del personal docente un grupo con mucho potencial. El liderazgo ejercido por los directivos es muy apreciado por los estudiantes y el mismo personal docente. Sin embargo, los mismos directivos expresaron que la delegación de decisiones no es una práctica común en la institución, ni tampoco lo es la capacitación continua de los docentes.

La falta de una capacitación continua hace que los docentes dependan únicamente de conocimientos previamente adquiridos, y que no se actualicen. Esto incide directamente sobre las labores cotidianas en su lugar de trabajo. En cuanto a que muy rara vez se delegue la autoridad a grupos de decisión, socava la confianza y la autoestima de los miembros de la institución; y recarga a los directivos con actividades que no necesitan ser de su responsabilidad.

También perjudica a la institución por cuanto muchos buenos elementos y potenciales líderes nunca son descubiertos y los beneficios que traerían para sí mismos y para la institución no se dan. En ocasiones, son atraídos por otras organizaciones donde sí se les da la oportunidad de desarrollar sus aptitudes de líderes.

Tomando en cuenta estas dos situaciones, se propone ofrecer una capacitación continua en relación a lo que es el liderazgo y la formación de líderes.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Motivar a los directivos a delegar la autoridad a grupos de decisión.
- Incentivar al personal docente a involucrarse en los grupos de decisión.
- Identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los miembros.
- Capacitar a todo el personal docente en las dinámicas de trabajo en grupo y liderazgo.

7.4. Localización y cobertura espacial

Sección primaria de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

7.5. Población objetivo

Directivos de la SP-UEBI, docentes de primero a séptimo de básica, docentes de materias especiales.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

La SP-UEBI ya cuenta con la gran mayoría de los recursos que se necesitarán para llevar a cabo este proyecto. Unos pocos tendrán que ser adquiridos.

- Humanos: directivos, docentes, personal administrativo. También se requerirán los servicios de un equipo de asesoría perito en liderazgo.
- Tecnológicos: ya que la SP-UEBI cuenta con infraestructura de excelente calidad, no se requiere de cambios o modificaciones en cuanto a lo tecnológico. La institución cuenta con computadores, fotocopiadoras, anilladoras, proyectores digitales, etc.
- Materiales: dependerán de lo solicitado por los asesores.
- Físicos: la infraestructura de la entidad ofrece cómodamente aulas y/o auditorios que pueden ser utilizados para este proyecto; por lo que no se requiere de ningún recurso extra de lo que ya está disponible.
- Económicos: serán detallados en el apartado 7.7 Presupuesto.
- Organizacionales: crear una comisión de evaluación y seguimiento del proyecto.

7.7. Actividades - Presupuesto

Cálculo preliminar según actividades y estrategias:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Motivar a los directivos a delegar la autoridad a grupos de decisión.	Presentar a los directivos las teorías de liderazgo actualizadas.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.	\$500,00 por taller. Refrigerio \$10.00 por taller.
		Estudio del libro "Desarrolle los líderes que están alrededor de usted", por John Maxwell (1996a).	\$8.00 por libro.

	Identificar las responsabilidades actuales de los directivos según su importancia.	Asignar tiempo dentro de las horas de trabajo para que realicen el inventario de responsabilidades y la identificación de las que pueden ser delegadas.	
	Identificar las responsabilidades de los directivos que pueden ser delegadas a grupos de decisión.	Directivos diseñarán la composición de los diferentes grupos de decisión.	
Incentivar al personal docente a involucrarse en los grupos de decisión	Entrenar al personal docente respecto a trabajo en grupo, y estilos de liderazgo.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.	\$500,00 por taller. Refrigerio \$10.00 por taller.
		Estudio del libro "Desarrolle el líder que está en usted" por John Maxwell (1996b).	\$8.00 por libro.
	Anunciar las vacantes en los grupos de decisión, explicando las responsabilidades y los incentivos.	Imprimir y distribuir circular.	\$0.40
	Seleccionar de entre los candidatos quienes formarán parte de los diferentes grupos de decisión.		
Identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los miembros.	Presentar al personal docente las teorías actualizadas de los estilos de liderazgo.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.	\$500,00 por taller. Refrigerio \$10.00 por taller.
Capacitar al personal docente en las dinámicas de trabajo en grupo y liderazgo.	Ofrecer al personal docente entrenamiento para trabajar en grupo en forma más eficiente.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.	\$500,00 por taller. Refrigerio \$10.00 por taller.

Presupuesto:

CONCEPTO	VALOR UNITARIO [USD]	CANTIDAD	SUBTOTAL [USD]
Talleres	500,00	10	5.000,00
Refrigerios	10,00	10	100,00
Libros	8,00	39	312,00
Circulares	0,40	1	0,40
Total			5.412,40

7.8. Cronograma

Programación preliminar según actividades y estrategias:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	CRONOGRAMA
Motivar a los directivos a delegar la autoridad a grupos de decisión.	Presentar a los directivos las teorías de liderazgo actualizadas.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.	10 meses
		Se propone el segundo sábado en la mañana (9h00 - 12h00) como horario tentativo, propuesta que deberá ser evaluada por la SP-UEBI y confirmada o modificada.	
	Los métodos que se utilizarán dentro de las sesiones de los talleres son: la charla con preguntas y respuestas, estudio de casos de la vida real, la representación, grupos de discusión.	Estudio del libro "Desarrolle los líderes que están alrededor de usted", por John Maxwell.	1 mes
	Identificar las responsabilidades actuales de los directivos según su importancia.	Asignar tiempo dentro de las horas de trabajo para que realicen el inventario de responsabilidades y la identificación de las que	5 horas distribuidas en una semana

		pueden ser delegadas.	
	Identificar las responsabilidades de los directivos que pueden ser delegadas a grupos de decisión.	Directivos diseñarán la composición de los diferentes grupos de decisión.	
Incentivar al personal docente a involucrarse en los grupos de decisión	Entrenar al personal docente respecto a trabajo en grupo, y estilos de liderazgo.	Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico. Se propone el segundo sábado en la mañana (9h00 - 12h00) como horario tentativo, propuesta que deberá ser evaluada por la SP-UEBI y confirmada o modificada. Los métodos que se utilizarán dentro de las sesiones de los talleres son: la charla con preguntas y respuestas, estudio de casos de la vida real, la representación, grupos de discusión.	10 meses
		Estudio del libro "Desarrolle el líder que está en usted" por John Maxwell. Retroalimentación de los lectores, debate sobre la aplicabilidad del libro al medio de la SP-UEBI.	1 mes
	Anunciar las vacantes en los grupos de decisión, explicando las responsabilidades y los incentivos.	Imprimir y distribuir circular. Especificar características requeridas y criterios de selección. Especificar duración de servicio en cada grupo de decisión.	
	Seleccionar de entre los candidatos quienes formarán parte de los diferentes grupos de decisión.	Evaluar a los candidatos según lo especificado anteriormente. Escoger a quienes conjuguen mejor las características requeridas y los criterios de selección. Publicar los candidatos seleccionados.	

<p>Identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los miembros.</p>	<p>Presentar al personal docente las teorías actualizadas de los estilos de liderazgo.</p>	<p>Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.</p> <p>Se propone el segundo sábado en la mañana (9h00 - 12h00) como horario tentativo, propuesta que deberá ser evaluada por la SP-UEBI y confirmada o modificada.</p> <p>Los métodos que se utilizarán dentro de las sesiones de los talleres son: la charla con preguntas y respuestas, estudio de casos de la vida real, la representación, grupos de discusión.</p>	<p>10 meses</p>
<p>Capacitar al personal docente en las dinámicas de trabajo en grupo y liderazgo.</p>	<p>Ofrecer al personal docente entrenamiento para trabajar en grupo en forma más eficiente.</p>	<p>Asesores ofrecen 10 talleres de liderazgo y trabajo en grupo, uno cada mes durante el año académico.</p> <p>Se propone el segundo sábado en la mañana (9h00 - 12h00) como horario tentativo, propuesta que deberá ser evaluada por la SP-UEBI y confirmada o modificada.</p> <p>Los métodos que se utilizarán dentro de las sesiones de los talleres son: la charla con preguntas y respuestas, estudio de casos de la vida real, la representación, grupos de discusión.</p>	<p>10 meses</p>

Cronograma en términos de meses y semanas::

Mes 1:

Primera semana: Primer taller de Liderazgo y Trabajo en Grupo. Duración de 3 horas.

Durante todo el mes: Lectura de los libros de John C. Maxwell.

Mes 2:

Primera semana: Segundo taller de Liderazgo y Trabajo en Grupo. Duración de 3 horas.

Identificación de responsabilidades delegables. Asignación de 5 horas durante la primera semana.

Segunda semana: Generación de informe de responsabilidades delegables.

Diseño de la composición de grupos de toma de decisión.

Tercera semana: Promoción de las vacantes en los grupos de decisión y recepción de aplicaciones.

Mes 3:

Primera semana: Tercer taller de Liderazgo y Trabajo en Grupo. Duración de 3 horas.

Selección de los miembros de los diferentes grupos de decisión.

Meses 4 al 10: Restantes talleres de Liderazgo y Trabajo en Grupo. Duración de 3 horas cada uno.

Reportes y evaluaciones de las actividades de los grupos de decisión.

Mes 5:

Última semana: Evaluación del avance del proyecto. Retroalimentación.

Mes 10:

Última semana: Evaluación final del proyecto. Retroalimentación.

8. BIBLIOGRAFÍA

- 1.- AGUILERA, J.C. y GALVEZ, L.(2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago: RIL editores.
- 2.- ALVAREZ, L.E. (2010), *Instructivo para la elaboración de tesis*. Loja: Editorial UTPL.
- 3.- CHAVARRIA, M., (2007). *Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- 4.- FERNÁNDEZ, E., (2007). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- 5.- FINZEL, H., (1998). *Los líderes. Sus 10 errores más comunes*. México: Ediciones Las Américas.
- 6.- GAGO, F.M., (2006). *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional*. Madrid: Solana e Hijos A.G. S.A.
- 7.- GANGEL, K.O., (2001). *24 ideas para mejorar su enseñanza*. Cuarta reimpresión. México: Ediciones Las Américas, A.C.
- 8.- GIRAL, J., EROLES, A., ESTIVILL, V., LAPUENTE, L., VIESCA, G., (1998). *Su empresa, ¿de clase mundial? Un enfoque latinoamericano*. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- 9.- GUNDERSON, D., (2006). *La paradoja del liderazgo*. Tyler, USA: Editorial JUCUM.
- 10.- JUÁREZ, J.F., STRAKA, T. y MORENO M., A., (2001). *Una nueva propuesta para la educación en valores. Guía teórico-práctica*. Caracas: Paulinas de Venezuela.
- 11.- LARROSA, F. y CARDA, R., (2007) *La organización del centro educativo: manual para maestros*. 2da edición revisada. Alicante: Editorial Club Universitario
- 12.- MARQUES, R. (2008). *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve un bienestar docente*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- 13.- MAQUEDA, J. (1996), *Cuadernos de Dirección Estratégica y Dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- 14.- MAXWELL, J.C. (1996a), *Desarrolle los líderes que están alrededor de Usted*. Nashville: Editorial Caribe.
- 15.- MAXWELL, J.C. (1996b), *Desarrolle el líder que está en Usted*. Nashville: Editorial Caribe.

- 16.- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Improving School Leadership - Home*. http://www.oecd.org/document/62/0,3343,en_2649_39263231_3712531_0_1_1_1_1,oo.html. 6 marzo, 2011.
- 17.- ORTEGA R., P. y MINGUEZ V., R., (2001). *Los valores en la educación*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- 18.- PÉREZ, J. & VILLALBA, M. (Eds.), (2008), *Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos*. Barcelona: Editorial Océano.
- 19.- PONT, B.; NUSCHE, D., y MOORMAN, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y Práctica*. OCDE Publishing.
- 20.- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001), *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición. Chile: Morgan Impresores S.A.
- 21.- TAYLOR, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Reprinted by "Forgotten Books: 2008. www.forgottenbooks.org.
- 22.- TOURIÑÁN L., J.M., (2008). *Educación en valores, educación intercultural y formación para la convivencia pacífica*. La Coruña: Netbiblo. S.L.
- 23.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA. (2008a), *Programa Curricular Institucional (PCI)*. 2008-2012. Cuenca.
- 24.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA. (2008b), *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. 2008-2012. Cuenca.
- 25.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA (2005), *Reglamento Interno*. Cuenca.
- 26.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA (2011a), *Reglamento Interno*. Cuenca.
- 27.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA (2009), *Manual de Convivencia*. 2009. Cuenca.
- 28.- UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA (2011b), *Código de Convivencia*. Cuenca.
- 29.- VALENZUELA, J.R. (2004), *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- 30.- WALPOLE, R.E. y MYERS, R.H. (1988), *Probabilidad y Estadística para Ingenieros*. Tercera edición. México: Interamericana.
- 31.- WOYCIKOWSKA, C. (coord.), De CLERCQ, B., DUFAUR, J.L., PFANDER, MENY, L., PINAARD, A. (2008). *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*. Barcelona: Editorial Graó.

9. ANEXOS

9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA:

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

¡Gracias!

Provincia: Cantón: Sector: Urbano () Rural ()

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

- TIPO DE ESTABLECIMIENTO:
- a. Fiscal ()
 - b. Fiscomisional ()
 - c. Municipal ()
 - d. Particular laico ()
 - e. Particular religioso ()

CUESTIONARIO

1. ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?
 - a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
 - b. Coordinadores de área ()
 - c. Por grupos de trabajo ()
 - d. Trabajan individualmente ()
 - e. Otros (indique cuáles)
2. PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:
 - a. El número de miembros en la institución ()
 - b. Los resultados obtenidos en la institución ()
 - c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - d. Otros (especifique)
3. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Sí () No ()
4. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL
 - a) Director ()
 - b) Rector ()
 - c) Consejo Directivo ()

5. PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.

Sí ()

No ()

Responda las preguntas 6 a 10 escogiendo una de las tres alternativas:

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

6. SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

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

7. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

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

8. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

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

programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

12. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y DE SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.

Sí ()

No ()

13. EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:

a) Un reingeniería de procesos

b) Plan estratégico

c) Plan operativo Anual

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

¡Gracias por su tiempo y ayuda!

Ing. Katuska Abad

9.2. ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

Como parte de mis estudios de "Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo" en la Universidad Técnica Particular de Loja necesito realizar una investigación intitulada "*Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador*".

El señor Licenciado Marcelo León, Director de la Sección Primaria de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, gentilmente me ha permitido conducir encuestas entre los alumnos, profesores y directivos de esta institución. Le quedaré muy agradecida si Usted pudiese completar esta encuesta puesto que me permitiría realizar un estudio en forma cabal.

Por favor, **lea atentamente** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, **según su propia experiencia personal docente**.

Cada declaración tiene TRES posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Marque su opinión con una X en la respuesta que haya seleccionado.

¡Gracias por su colaboración!

Ing. Katuska Abad

ENCUESTA A DOCENTES UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: **AZUAY** Cantón: **CUENCA** Sector: Urbano (**X**) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve - en los padres, representantes y comunidad en general - la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. El proceso de enseñanza-aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Hay resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Me siento poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Existe desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Se organizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y			

9.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA

Provincia: Azuay Cantón:Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: a. Fiscal ()
 b. Fiscomisional ()
 c. Municipal ()
 d. Particular laico ()
 e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

9.4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Particular religioso

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siem- pre	A veces	Nunca
1. 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.			
2. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, padres y representantes; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
3. Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
4. El proceso de enseñanza-aprendizaje de los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
5. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
6. Se organizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
7. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
8. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
9. Cotidianamente en el ambiente escolar se observa un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.			

10. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

a. Son innatas.

b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

c. Se adquieren a partir de la experiencia.

d. Se desarrollan con estudios en gerencia.

e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

¡Gracias por su gentileza y colaboración!

9.5. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA

Sección Primaria

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

9.6. CARTA DIRIGIDA AL LCDO. MARCELO LEÓN, DIRECTOR DE LA SECCIÓN PRIMARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE INTERAMERICANA

Cuenca, 15 de Junio, 2010

Señor Licenciado
Marcelo León
Unidad Educativa Bilingüe Interamericana
Director
Ciudad

Estimado Licenciado León:

Reciba un cordial saludo de parte de la Ing. Katuska Abad de Davies, quien suscribe. Soy misionera con OMS International, laborando en el Seminario Bíblico Evangélico de Cuenca. También soy maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, donde estudio "Gerencia y Liderazgo Educativo".

Como parte de mis estudios necesito realizar una investigación en un centro educativo de la ciudad, para la cual necesitaré encuestar al director, 4 jefes de áreas, los profesores, 15 padres de familia y 20 estudiantes. El tema de la investigación es "Estudio de la gestión y el liderazgo en la administración en los centros educativos".

Por medio de la presente, le ruego encarecidamente me permita realizar este estudio en la institución que usted dignamente dirige, por lo cual le quedaría profundamente agradecida y me comprometería a mantenerle informado sobre el avance de la investigación, si así Usted quisiera.

Agradeciéndole su fina atención a la presente, y en espera de su amable respuesta, me despido, deseándole toda vez que Dios le bendiga a Usted y su familia en las áreas donde se desenvuelven.

Atentamente,

Ing. Katuska Abad de Davies

9.7. ACUERDO DE COMPROMISO

Acta de Compromiso

Entre el señor Lcdo. Marcelo León, Director de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana (UEBI), y la Ing. Katuska Abad, maestrante en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia (UTPL).

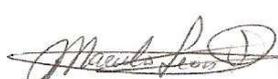
Por medio de la presente acta el señor Lcdo. Marcelo León - que desde ahora se lo llamará el "**Director**" - y la señora Ing. Katuska Abad - que desde ahora se la llamará la "**Maestrante**" - se comprometen a cumplir los siguientes acuerdos.

Dado que el **Director** gentilmente ha accedido que la **Maestrante** realice una investigación en la UEBI con el tema "*Estudio de la gestión y el liderazgo en la administración en los centros educativos*", el **Director** se compromete a:

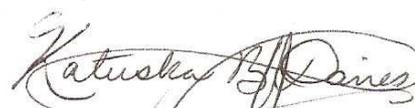
1. Permitir que la **Maestrante** realice encuestas a los alumnos, profesores y jefes de área.
2. Colaborar cediendo tiempo para una entrevista a los directivos del plantel: Director y Subdirector.
3. Facilitar los instrumentos de gestión educativa que la institución tenga (tales como Manual de la Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y Valores, Valores Institucionales, etc.).

La **Maestrante** se compromete a:

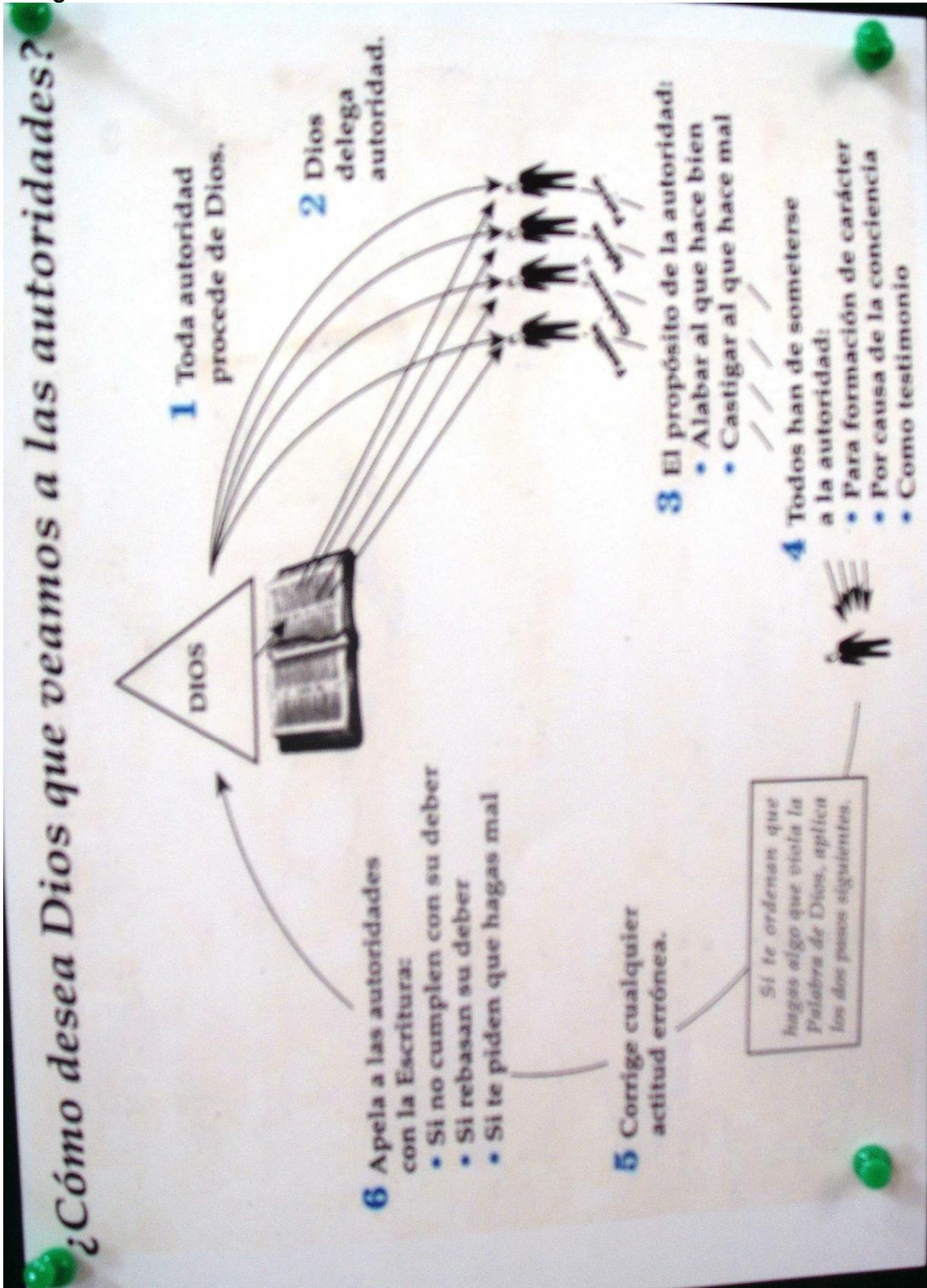
4. Respetar el horario de los profesores y a no interrumpir las labores estudiantiles.
5. Llegar a tiempo a las citas de las entrevistas y respetar el horario y el tiempo asignado para las mismas.
6. Entregar al **Director** una copia del resultado de la investigación realizada en el plantel.


 Lcdo. Marcelo León
 Director
 UEBI


 Educadores Luteranos
 Cía. Ltda.


 Ing. Katuska Abad
 Maestrante
 UTPL

9.8. ¿CÓMO DESEA DIOS QUE VEAMOS A LAS AUTORIDADES?



9.9. INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Estadística de las edades de los docentes	8
Tabla 2: Estadística de los docentes por sexo	9
Tabla 3: Clasificación de docentes por título académico	10
Tabla 4: Estadística de la estudiantil por sexo	11
Tabla 5: Estadística de los años de educación básica de la población estudiantil.	11
Tabla 6: Forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	61
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	61
Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	62
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	63
Tabla 10: Delegación de toma de decisiones para resolver conflictos.	63
Tabla 11: Lo que promueve la Administración y liderazgo.	64
Tabla 12: Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.	65
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.	66
Tabla 14: Organismos que se encuentran en la institución.	67
Tabla 15: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.	67
Tabla 16: Los equipos didácticos y sus acciones.	68
Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	69
Tabla 18: Material de planificación educativa.	69
Tabla 19: Resultados de la encuesta a Docentes	71
Tabla 20: Resultados de de la encuesta a Estudiantes.	73
Tabla 21: Tabla 21: Resultados de la encuesta a padres de familia	75
De la entrevista a directivos	76

Matriz de problemáticas

78