



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

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

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL "ÁNGEL POLIBIO CHAVES", DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011".*

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

ESTUDIANTE:

ANITA VICTORIA ALBÁN BARRIONUEVO

DIRECTORA:

Mgs. Mariana Solano Pinzón

**CENTRO UNIVERSITARIO GUARANDA**

2011

# CERTIFICACIÓN

Loja, 20 de abril 2011

Mgs

Mariana Solano

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.

.....

Lic. Mariana Solano, Mgs.

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Anita Victoria Albán Barrionuevo, 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: “Formar 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, 20 de abril del 2011.

Autora

## **AUTORÍA**

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

f.....

**Anita Victoria Albán Barrionuevo**

**CI: 0201174521**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios porque con él todo es posible, a mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente, al personal docente, administrativo, de servicio del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, a mis queridos educandos y padres de familia, por toda su predisposición y colaboración para el feliz término de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Magister Mariana Solano Pinzón, quien supo guiarme en la elaboración del presente trabajo, para mi mejoramiento humano y profesional.

Al Mgs. Marcelo Valverde, rector del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, por su predisposición para la ejecución de este proyecto, a mis compañeros docentes y administrativos de mi querido colegio, por todo su apoyo.

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	6
3.1. Participantes	6
3.2. Materiales e instrumentos de investigación	9
3.3. Método y procedimiento	10
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. Gestión	13
4.1.1. Conceptos	13
4.1.2. Implicaciones de la gestión en las instituciones educativas	14
4.1.3. Gestión de recursos y gestión de talentos	23
4.1.3.1. Modelo típico de la gestión del talento	23
4.1.3.2. Diferencias entre la concepción de personas como recursos y como talentos	24
4.1.3.3. Objetivos institucionales y personales en la gestión de talentos	25
4.1.3.4. Aportes personales e institucionales	26
4.1.3.5. Cultura organizacional en las instituciones educativas	27
4.1.3.6. Enfoques en la Gestión del talento Humano	30
4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos	40
4.3. Diferencias entre directivo y líder	47
4.4. Diferencias entre dirigente y líder	48

4.5.	Requisitos, cualidades, conocimientos y habilidades de líder educativo	49
4.6.	Los valores y la educación	52
5.	DIAGNÓSTICO	62
5.1.	Instrumentos de gestión	62
5.1.1.	Organigrama Institucional	62
5.1.2.	Manual de Convivencia	62
5.1.3.	Reglamento interno	63
5.1.4.	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	65
5.1.5.	Plan Operativo Anual (POA)	66
5.2.	El clima escolar y convivencia con valor	66
5.2.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	67
5.2.2.	Dimensión organizativa operacional y valores	67
5.2.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	67
5.2.4.	Dimensión comunitaria y valores	67
5.3.	Análisis FODA	68
5.4.	Resultados	70
5.4.1.	De la encuesta a Directivos	70
5.4.2.	De la encuesta a Docentes	79
5.4.3.	De la encuesta a Estudiantes	81
5.4.4.	De los padres de familia	82
5.4.5.	De la entrevista a Directivos	85
5.5.	Discusión	87
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
7.	PROPUESTA DE MEJORA	96
8.	BIBLIOGRAFÍA	100
9.	APÉNDICES	101

**FIRMA DEL ACTA DE COMPROMISO EN EL RECTORADO  
DEL COLEGIO NACIONAL “ANGEL POLIBIO CHAVES” DEL  
CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR**



## 1. RESUMEN

El problema investigado fue la baja práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad, clima laboral de los docentes del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el período 2010-2011.

Esta investigación la realicé en el plantel educativo, ejecuté un diagnóstico institucional sobre el tema, por lo que se aplicó instrumentos de investigación para la obtención de información relevante en el proceso investigativo, como son: entrevistas y encuestas a las principales autoridades: rector, vicerrector e inspector; encuestas a los 4 directores de las diferentes especialidades ofertadas por la institución, 20 profesores tomados aleatoriamente, de igual manera 20 estudiantes y 15 padres de familia.

Una gran ventaja fue que como docente activo de la institución educativa tuve todas las facilidades para el desarrollo de la investigación, es así que conté con la predisposición de las autoridades, personal docente - administrativo, estudiantes y padres de familia. Además tuve la oportunidad de acceder a documentos indispensables que rige la institución educativa como es: el PEI, el PCI, Reglamento Interno, Manual de Convivencia, etc.

Analizados los documentos de planificación educativa y obtenidos los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas, pude elaborar una matriz de problemáticas sobre el tema y posteriormente la discusión de los resultados para obtener las conclusiones, recomendaciones y plantear la propuesta.

Del proceso investigativo realizado concluyo que falta trabajar en equipo, los resultados de las encuestas aplicadas lo demuestran, según los docentes encuestados no hay inconvenientes, pero al contrastar con los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes y padres de familia hay que mejorar la práctica de liderazgo y valores de los docentes de la institución. Además se debe incrementar el empoderamiento de los directivos y docentes por su trabajo en la institución.

De ahí la propuesta de esta investigación: Mejoramiento de la práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad y clima laboral de los docentes del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-1011, a través de talleres de capacitación.

## 2. INTRODUCCIÓN

En los archivos de secretaría del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, no existe ningún informe sobre alguna investigación realizada sobre la Gestión de Liderazgo y Valores.

Esta investigación sobre Gestión de Liderazgo y Valores del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, es muy importante, porque como menciono en el párrafo anterior no se ha realizado una investigación sobre este tema tan indispensable actualmente. Para los docentes, y estudiantes constituirá un aporte significativo en su formación integral porque parte de un diagnóstico sobre el tema, determinando fortalezas y debilidades que permitieron planificar estratégicamente una propuesta de mejora a ejecutarse, la misma que será mi responsabilidad; como investigador pondré en práctica mi experiencia como docente y todos los conocimientos adquiridos durante mis cuatro ciclos de estudio de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, analizando aspectos indispensables referentes al tema en estudio de la organización educativa en donde trabajo y paso la mayor parte de tiempo de lunes a viernes; como seres humanos en sociedad la propuesta tiende a mejorar la práctica de liderazgo, valores y clima laboral de los docentes del plantel educativo en estudio, tema relevante en los actuales momentos ya que la educación no puede desatender aspectos indispensables como son los valores, buen clima laboral y un liderazgo participativo.

Esta investigación si la puede desarrollar, una ventaja es que soy docente de la institución en estudio y siento un interés personal por mejorar la práctica de gestión, liderazgo y valores de mi organización educativa; conté con el apoyo de todas las autoridades, docentes, estudiantes padres de familia, también pude analizar los documentos indispensables que rige la institución educativa como es: el PEI, el PCI, Reglamento Interno, Manual de Convivencia. Cabe anotar que en la institución laboran las personas que se encargaron de diseñar los diferentes documentos del plantel, a quienes mediante entrevistas, encuestas, observaciones se obtendrá relevante información para la realización exitosa de este trabajo investigativo.

El objetivo que persigue el Proyecto de Grado I es:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

El objetivo específico se refiere a:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos.

Para el logro de estos objetivos investigue referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores en educación; realice un diagnóstico institucional sobre gestión, liderazgo y valores en la administración del plantel en estudio, para lo cual elabore un diseño de investigación con sus correspondientes instrumentos, los cuales fueron aplicados, pedí autorización al señor rector para acceder a los documentos que rigen la vida institucional del plantel, quien autorizó mi petición y analice la información recibida que me permitió seguir con el proceso de investigación.

El objetivo general del módulo de grado II permite:

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la medición y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Con el análisis de las partes referentes al tema de estudio de los documentos institucionales como PEI, Reglamento interno, Manual de Convivencia y las encuestas y entrevistas realizadas las mismas que organice, tabule, grafique utilizando Excel 2007; se obtuvo los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores en la organización educativa, se discutió los resultados, se llegó a conclusiones y recomendaciones generales y formule la propuesta de mejora.

Los objetivos de mi propuesta son:

### Objetivo General:

- Mejorar la práctica de liderazgo, valores de responsabilidad, puntualidad y clima laboral de los docentes del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-2011.

### Objetivos Específicos:

- Llegar a los docentes con material atractivo e innovador para que se interesen por esta temática.
- Dar a conocer los lineamientos necesarios a los docentes a través de los talleres para que inicien su proceso de cambio.
- Fomentar en los docentes una concientización sobre la importancia de la práctica de un buen liderazgo y valores, los mismos que contribuyen a lograr un ideal clima laboral.

Estos objetivos los pienso lograr mediante la ejecución de la propuesta que será presentada al Consejo Directivo de la institución educativa en estudio en septiembre del 2011, que inicia el próximo año lectivo, régimen sierra, contando con el apoyo de autoridades, docentes del plantel y el convenio con la Universidad Estatal de Bolívar, quienes están dispuestos a colaborar en todo lo que sea necesario.

Las conclusiones a las que llegue son las siguientes:

- Del proceso investigativo realizado concluyo que falta trabajar en equipo, los resultados de las encuestas aplicadas lo demuestran, según los docentes encuestados no hay inconvenientes, pero al contrastar con los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes y padres de familia hay que mejorar la práctica de liderazgo y valores de los docentes de la institución. Además se debe incrementar el empoderamiento de los directivos y docentes por su trabajo en la institución.
- De la planificación educativa analizada del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves” del cantón San Miguel, provincia Bolívar, concluyo que falta mucho por hacer, en primer lugar el PEI acabo su vigencia, ya que fue elaborado en el año 2005, inmediatamente se debería elaborarlo, al igual

que los manuales de convivencia y de procedimientos a través de sesiones mediadoras para llegar a acuerdos entre todos los actores del proceso educativo, que son indispensables para normar la gestión de liderazgo y valores en la organización educativa.

- De la encuesta y entrevista aplicada a los directivos de la organización educativa concluyo que falta coordinar eficazmente sus labores, ya que según los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación, no conocen íntegramente la organización de la institución educativa por lo que existen inconsistencias en sus respuestas, lo cual contribuye negativamente en su diaria práctica profesional.
- Mediante la encuesta aplicada a los docentes concluyo que siempre hay que contrastar lo que ellos manifiestan con lo que los estudiantes viven, quienes son nuestra razón de ser, para poder mejorar la vivencia de liderazgo y valores en el aula. Además a los señores docentes les falta presentar a tiempo sus planificaciones y llegar puntualmente a su trabajo.
- Un gestor educativo no se limita sólo a administrar la institución educativa, debe combinar la administración con lo académico, de ahí la importancia de que se forme humanamente e intelectualmente para dirigir una institución educativa, lo cual solo se logra autoevaluándose, concientizando personalmente las fortalezas y debilidades y encaminándose a la mejora continúa.
- Una buena gestión, liderazgo y valores en la administración de una organización educativa se centra en un liderazgo pedagógico y curricular, los actores del proceso educativos deben buscar participativamente que tipo de persona quieren formar, lo cual debe constar en la visión y misión institucional
- Del proceso investigativo ejecutado concluyo que los estudiantes no dan tanta importancia a estos temas, en las encuestas muchos de ellos me preguntaron a qué se refiere la gestión y el liderazgo en el plantel educativo.

- Falta potenciar diálogo entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.
- Falta planificación de talleres sobre liderazgo y valores que involucren a todos los actores educativos, tanto internos como externos.

Por la importancia de la temática invito a todas las personas involucradas en aspectos educativos y de gestión educativa a leer este trabajo investigativo que permitirá contribuir en la mejora tanto personal como institucional de todos los actores del proceso educativo.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La población global es la siguiente: 72 compañeros docentes, 1060 estudiantes, 10 compañeros administrativos.

Antes de presentar los resultados de fiabilidad se describen algunas características socio demográficas de los sujetos que forman parte directa de la organización educativa, entre las que están: género, edad, título académico.

**TABLA No 1**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD	f	%
25-30	6	8,3
30-40	9	12,5
<b>41-50</b>	<b>20</b>	<b>27,8</b>
<b>51-60</b>	<b>29</b>	<b>40,3</b>
61-70	7	9,7
71-80	1	1,4
TOTAL	72	100,0

*Fuente: Secretaría del Colegio Nacional "Ángel Polibio Chaves"*

*Autora: Anita Albán*

La mayoría de docentes de la organización educativa están entre las edades de 41 y 60 años

**TABLA No 2**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
HOMBRES	38	52,8
MUJERES	34	47,2
TOTAL	72	100,0

*Fuente:* Secretaría del Colegio Nacional "Ángel Polibio Chaves"

*Autora:* Anita Albán

De acuerdo a esta tabla el 52,8% de los docentes que laboran en la organización educativa en estudio son de género masculino y el 47,2% son de género femenino.

**TABLA No 3**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Egresado (a)	1	1,4
Técnico (a)	1	1,4
Profesor Segunda Enseñanza	1	1,4
Licenciado (a)	49	68,1
Ingeniero (a)	5	6,9
Físico	1	1,4
Doctor (a)	5	6,9
Magister	9	12,5
TOTAL	72	100,0

*Fuente:* Secretaría del Colegio Nacional "Ángel Polibio Chaves"

*Autora:* Anita Albán

Según la tabla número 3 el 68,1% de los docentes son licenciados, un 12,5% tienen título de Magister.

**TABLA No 4**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
HOMBRES	560	52,8
MUJERES	500	47,2
TOTAL	1060	100,0

*Fuente:* Secretaría del Colegio Nacional "Ángel Polibio Chaves"

*Autora:* Anita Albán

De la tabla 4 se determina que un 52,8% de estudiantes del plantel educativo son de género masculino y un 47,2% son de género femenino.

**TABLA No 5**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
CIENCIAS SOCIALES	133	22,9
FISICO_MATEMÁTICAS	112	19,2
QUÍMICO_BIÓLOGO	210	36,1
ADMINISTRACIÓN EN SISTEMAS	127	21,8
<b>TOTAL</b>	<b>582</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Secretaría del Colegio Nacional "Ángel Polibio Chaves"

*Autora:* Anita Albán

De la tabla 5 se determina que los estudiantes del ciclo diversificado están mayormente en las especialidades Químico – Biólogo y Ciencias Sociales, con los siguientes porcentajes: 36,1% de estudiantes del ciclo diversificado del plantel educativo son de la especialidad Químico – Biólogo, el 22,9% de la especialidad Ciencias Sociales

**Muestra:** Para la realización de esta investigación se contará con los siguientes participantes:

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>NÚMERO</b>
el señor rector	1
el señor vicerrector	1
el señor inspector	1
jefes de área	4
docentes	20
estudiantes	20
padres de familia	15
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTP, 2010

*Autora:* Anita Albán

Los jefes de área serán de las Especialidades de Físico – Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Ciencias Sociales, Administración en Sistemas, Química y Biología; 20 estudiantes del Tercer Año de Bachillerato, quienes serán tomados de forma aleatoria de todas las especialidades que oferta el plantel, de la siguiente manera:

5 estudiantes de la Especialidad Físico - Matemáticas,

5 estudiantes de la Especialidad Químico - Biólogo,

5 estudiantes de la Especialidad Ciencias Sociales,

5 estudiantes de la Especialidad Técnica Administración en Sistemas.

Los padres de familia investigados serán los miembros del comité central, y los presidentes de los paralelos del Tercer Año de Bachillerato del plantel.

### **3.2. Materiales e instrumentos de Investigación**

Se utilizó la encuesta como técnica básica, se encuestó a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia

El objetivo principal de las encuestas y entrevistas aplicadas a los gestores educativos es determinar cómo ejercen la gestión de valores y liderazgo en sus funciones encomendadas.

De la encuesta aplicada a docente el objetivo principal es determinar según la propia experiencia de cada docente encuestado en qué medida cada situación ha representado un problema durante su experiencia docente como líder educativo.

El objetivo principal de la encuesta aplicada a estudiantes es identificar percepciones sobre el ambiente real (clima escolar) que existe en el establecimiento educativo.

La encuesta aplicada a padres de familia tiene por objetivo principal identificar las percepciones sobre el clima escolar que existe en el establecimiento educativo, donde se encuentran los representados.

La parte importante de la encuesta aplicada a directivos es el cuestionario, destacando los siguientes ítems: cómo están organizados los equipos de trabajo en la institución, existe un manual de normas, reglas y procedimientos, delegación de responsabilidades a grupos de colaboradores, administración y liderazgo del centro educativo, órganos escritos con que cuenta la institución, funciones de los departamentos didácticos de la institución, procesos de planificación estratégica.

En la encuesta a los docentes se considera como parte importante el cuestionario, el mismo que ha permitido identificar el tipo de liderazgo que se promueve en las aulas, formas dinámicas e innovadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje, importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, trabajo en equipo, valores como eje transversal de la formación integral del estudiante, comunicación entre directivos y docentes.

Las partes principales de la encuesta aplicada a los estudiantes son: el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes, clima escolar real en el aula.

La encuesta aplicada a padres de familia, cuya parte más relevante es el cuestionario, destacando las opiniones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en el establecimiento.

### **3.3. Método y procedimiento:**

La investigación es de tipo exploratorio-descriptivo y se dio un procedimiento cuantitativo porque se maneja resultados de encuestas y cualitativo porque se utiliza la observación para analizar los materiales de planificación educativa y también se realizó entrevistas a tres directivos y esto da criterios que ayudan en el proceso de análisis de datos.

El **analítico**, con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos.

El **sintético** que permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitarán la comprensión del objeto de estudio.

La **Inducción**, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología.

La **Deducción**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El **Hermenéutico**, se utilizará para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

y El **Estadístico**, como herramienta que permitirá organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

**N.B.** En la redacción que presentamos, el verbo está en futuro, porque cada investigador debe ejecutar esos procesos, entonces al momento de presentar el informe o tesis, cada investigador debe escribir el verbo en pasado.

Para la recolección de información empírica se seleccionarán y utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

La del **fichaje**, la cual posibilitará la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas.

La **encuesta**, que se utilizará para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del plantel seleccionado para esta investigación, información de campo, que permitirá medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

La **observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

### **Procedimiento:**

Para el procesamiento de la información:

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procederá a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procederá a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomará como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Cumplida esta fase, se procederá al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto

de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de gestión y liderazgo

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación de una propuesta de mejora, para lo cual será necesario realizar una planificación estratégica que será presentada al señor rector para que lo analice conjuntamente con el Consejo Directivo y pueda ingresar dentro de la planificación estratégica de la organización educativa y se la ejecute.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Gestión

#### 4.1.1. Conceptos

Según ABRIL, M. (2004). “**Gestión** es la dimensión gerencial más relevante de una organización. Es a través de ella que todas las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente. La gestión hace relación, además, a la construcción y práctica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas que incidan en la forma de pensar y actuar en la organización.”

IBIDEM “La gestión desde este punto de vista, no busca cambiar la cultura sino ayuda a crecer y fortalecer una cultura de cambio; así mismo, debe contribuir al surgimiento de un nuevo comportamiento institucional que vaya más allá de un nuevo plan, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones colegiadas sobre la base de la <autoridad del argumento> y no del <argumento de la autoridad>.”

IBID “**Gestión** significa la manera cómo se organizan y cómo se llevan a cabo las actividades cotidianas de cualquier organización. En toda diligencia que conduce al logro de ciertas fases de la programación, este término logra especial relevancia en la fase de implementación de un proyecto, pues durante ella se realiza todo tipo de gestiones para obtener los recursos que serán necesarios utilizar.”

IBID “**Gerencia Educativa.**- La Gerencia Educativa parte del hecho que una Institución Educativa, no importa el nivel al que pertenezca debe ser considerada una empresa, y como tal ser administrada bajo los lineamientos empresariales, aplicados estos a: clientes externos (estudiantes), clientes internos (docentes y personal adicional), proveedores como empresas o individuos que proveen de productos o servicios al plantel), la infraestructura (plantel), y demás ámbitos educativos – empresariales.”

IBIDEM “La **gestión** es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos.”

Considero que la **gestión educativa** implica ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos estratégicos que tiendan al mejoramiento permanente de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades existentes; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión debe ser planificada estratégicamente y contar con la participación de todos los miembros de una organización.

#### **4.1.2. Implicaciones de la gestión en las instituciones educativas.**

Dentro de la gestión de las organizaciones y por lo tanto de las instituciones educativas es el diagnóstico situacional, el cual permite establecer y analizar los problemas del plantel que requieren inmediata solución.

El análisis de los problemas facilitará una toma de decisiones adecuada para prevenir problemas potenciales que dificulten el desarrollo institucional. Para este proceso se requiere la participación activa de todos los miembros de la institución educativa, dicha participación involucra voluntad, conocimiento y esfuerzo.

Según ALMEIDA, A. (2009), *"El esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de una institución educativa, de tal manera que si el talento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá, de ahí resulta ser indispensable analizar las claves del comportamiento humano que genere ese esfuerzo necesario para el desarrollo institucional."*

En una organización educativa el esfuerzo cooperativo permitirá lograr los objetivos planificados, ya que muchas veces las autoridades no lo alcanzan por si solos. En el aspecto educativo, además de las actuaciones generales, la gestión incluye acciones pertinentes al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de problemas, etc., todo esto, no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva de las autoridades, por lo que se han creado algunas áreas de intervención, entre las que tenemos: administrativo, curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área de desarrollo humano.

IBID *"La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las practicas pedagógicas y administrativas."*

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación educativa. La gestión educativa es una nueva manera de comprender, entender y conducir la organización educativa, tiene que ver con la gobernabilidad y ésta con la integración necesaria entre lo técnico y lo político desde un reposicionamiento de estas prácticas.

Es así que existen claras diferencias entre la Administración escolar y la gestión educativa estratégica, las principales son:

<b>ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja presencia del aspecto pedagógico</li> <li>- Énfasis en las rutinas diarias</li> <li>- Estructuras cerradas al cambio y la innovación</li> <li>- Observaciones muy simplificadas y esquemáticas</li> <li>- Estructuras separadas</li> <li>- Autoridad impersonal, autoritaria y fiscalizadora</li> <li>- Trabajos aislados y fragmentarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia del aspecto pedagógico</li> <li>- Habilidades para tratar con lo complejo</li> <li>- Acoge el aprendizaje y la innovación</li> <li>- Intervenciones sistemáticas y estratégicas</li> <li>- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión del futuro</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>

**Características de la gestión educativa estratégica:**

- 1. Centralidad del aspecto pedagógico:** Lo más importante de las organizaciones educativas es el aprendizaje.
- 2. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:** Una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver.
- 3. Trabajo en equipo:** Todo centro educativo es una comunidad de aprendizaje, donde los valores como la solidaridad, la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo deben reinar en cada uno de los miembros de la organización.
- 4. Apertura al aprendizaje y a la innovación:** Recordar siempre que la misión consiste en construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus miembros, en constante innovación.
- 5. Asesoramiento y organización profesionalizantes:** Se deben generar espacios para la identificación de problemas, crear redes de intercambio de experiencias profesionales, el docente que sabe algo nuevo enseñar a sus

colegas. Se requiere integración, apoyo, coordinación y unión en el conglomerado docente.

**6. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:**

Consiste en la claridad de metas institucionales, orientación hacia los fines en base a consensos y un espíritu de emprendimiento y creatividad.

**7. Intervención sistemática y estratégica:** Supone hacer de la planificación una herramienta de política institucional y contar con los talentos humanos capaces para desarrollar las actividades de los proyectos de innovación educativa planificados, que generalmente abarcan los siguientes aspectos:

- a) Tratamiento integral y jerarquización de los problemas
- b) Posicionamiento del gestor en su espacio de intervención
- c) Diseño de nuevas alternativas
- d) Implementación del proyecto
- e) Mantener una cultura de evaluación y orientación continua

Según ALMEIDA, Arturo. (2009) *“La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser solo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes.”*

El avance de la ciencia y la tecnología, la globalización, los mas medias, los modelos de desarrollo basados en la competitividad, etc., plantean nuevos retos en el ámbito educativo sobre calidad, eficiencia y equidad, sin perder de vista la ética y los valores que son los pilares fundamentales de la educación.

Todo esto demanda docentes comprometidos con el cambio, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de los proyectos educativos institucionales que permitan el desarrollo integral de los estudiantes y maestros y una afectiva vinculación con su comunidad.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) recordemos siempre que es un instrumento de planeación y reflexión pedagógica de cualquier plantel educativo y orienta a la comunidad educativa, donde la misión debe estar formulada claramente y con una visión constructiva del futuro institucional.

Actualmente se está implementado el <esfuerzo cooperativo> en los planteles educativos, en donde todos los actores del proceso educativo asumen como propia la gestión institucional, aportan mayor esfuerzo porque están conscientes de que el prestigio institucional redundará en su propio prestigio y valoración personal.

Los actuales retos de la gestión educativa requieren valorar el talento humano, mejorar las estructuras organizativas, e implementar procesos de desarrollo de sus miembros.

La gestión educativa está estrechamente ligada con los siguientes términos:

- Innovación
- Exploración y explotación de lo posible
- Mejora continua
- Reflexión para la decisión
- Liderazgo pedagógico
- Visión de futuro
  - Pensamiento útil para la acción
  - Profesionalización de las acciones educativas
  - Identificación de fortalezas y dificultades
  - Estrategias
  - Comunicación y aprendizaje

La gestión educativa implica

- Organización
- Planificación
- Evaluación
- Administración de recursos
- Educación continua

## Componentes de la gestión educativa estratégica:

Tiene tres claves fundamentales, que son:

REFLEXIÓN



DECISIÓN

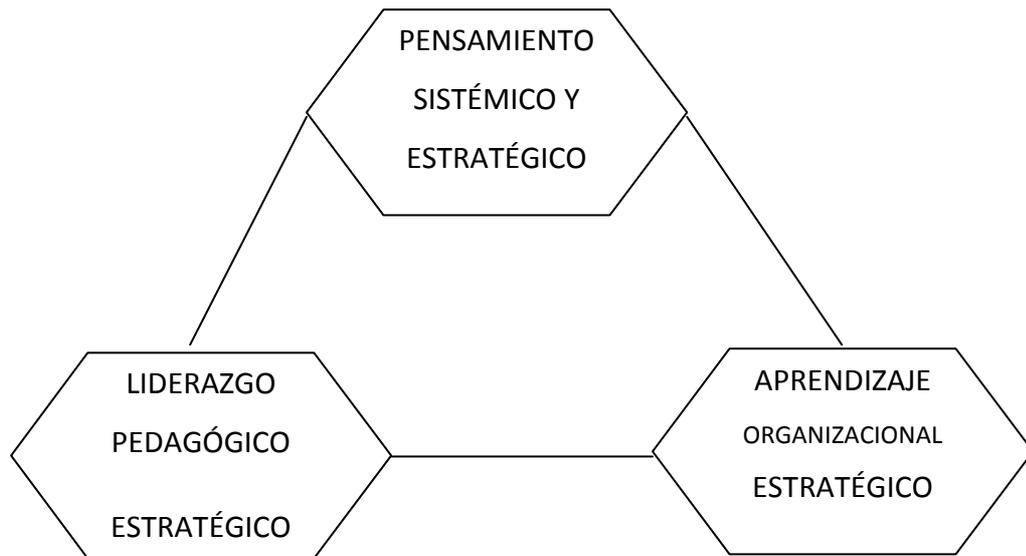


LIDERAZGO



La gestión educativa tiene tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que actúan interrelacionados, recíprocamente apoyados y potenciados e implican la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

- Pensamiento sistémico y estratégico
- Liderazgo pedagógico
- Aprendizaje organizacional



### **Pensamiento sistémico y estratégico:**

- Empieza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento.
- Lo fundamental es comprender qué es lo esencial.
- Saber que debe suceder (Peter Senge)
- Preguntas claves ¿de donde venimos? ¿Quiénes somos? ¿hacia donde vamos? ¿qué deseamos?
- Exigen concordancia entre: diagnóstico, alternativas, objetivos, acciones y evaluación.

### **Aprendizaje organizacional:**

- Los procesos facilitan al equipo de trabajo adquirir, compartir y desarrollar nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevas formas de observación.
- Supone el resultado de procesos de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a los logros, carencias y demandas.

### **Liderazgo pedagógico:**

- Facilita concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.
- Conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras, buscar consensos, cooperación y formación de los docentes.

Según ALMEIDA, A. (2009) *“En el Ecuador las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal y las repercusiones en la educación particular obligan a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la supervivencia y el desarrollo en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.”*

IBIDEM *“En el diseño de esos procesos de cambio e innovación el factor humano continúa siendo decisivo, de allí que el desempeño organizacional debe tener como característica la satisfacción laboral en todos los niveles de la estructura organizativa. Concebimos la **satisfacción laboral** como **la actitud general positiva de un individuo hacia su trabajo y hacia las persona**. Este es otro de los desafíos para las instituciones educativas: proporcionar satisfacción laboral de manera sistemática.”*

A continuación se presentan algunas expresiones citadas por el cubano (Gallegos, 1996, citado en Almeida, 2009) que hacen referencia al logro de la satisfacción laboral:

- La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados. (William E. Deming).
- Elimine las barreras que impidan que el personal experimente orgullo por la tarea. (Josep M. Juran).
- Expresar reconocimiento a los equipos ganadores (Philip B. Crosby).
- Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento (Armand V. Feigenbaum).

Según ALMEIDA, A. (2009) *“La satisfacción laboral es posible alcanzarla cuando el clima laboral u organizacional es favorable, cuando la organización gestiona el*

*ambiente de trabajo para lograr un producto o servicio de calidad. La gestión de un clima laboral favorable incluye aspectos tanto físicos como humanos.”*

(La Norma Internacional ISO 9004-2000, citado en Almeida, 2009) Sistemas de gestión de la calidad – en las Directrices para la mejora del desempeño, señala:

### **Ambiente de trabajo**

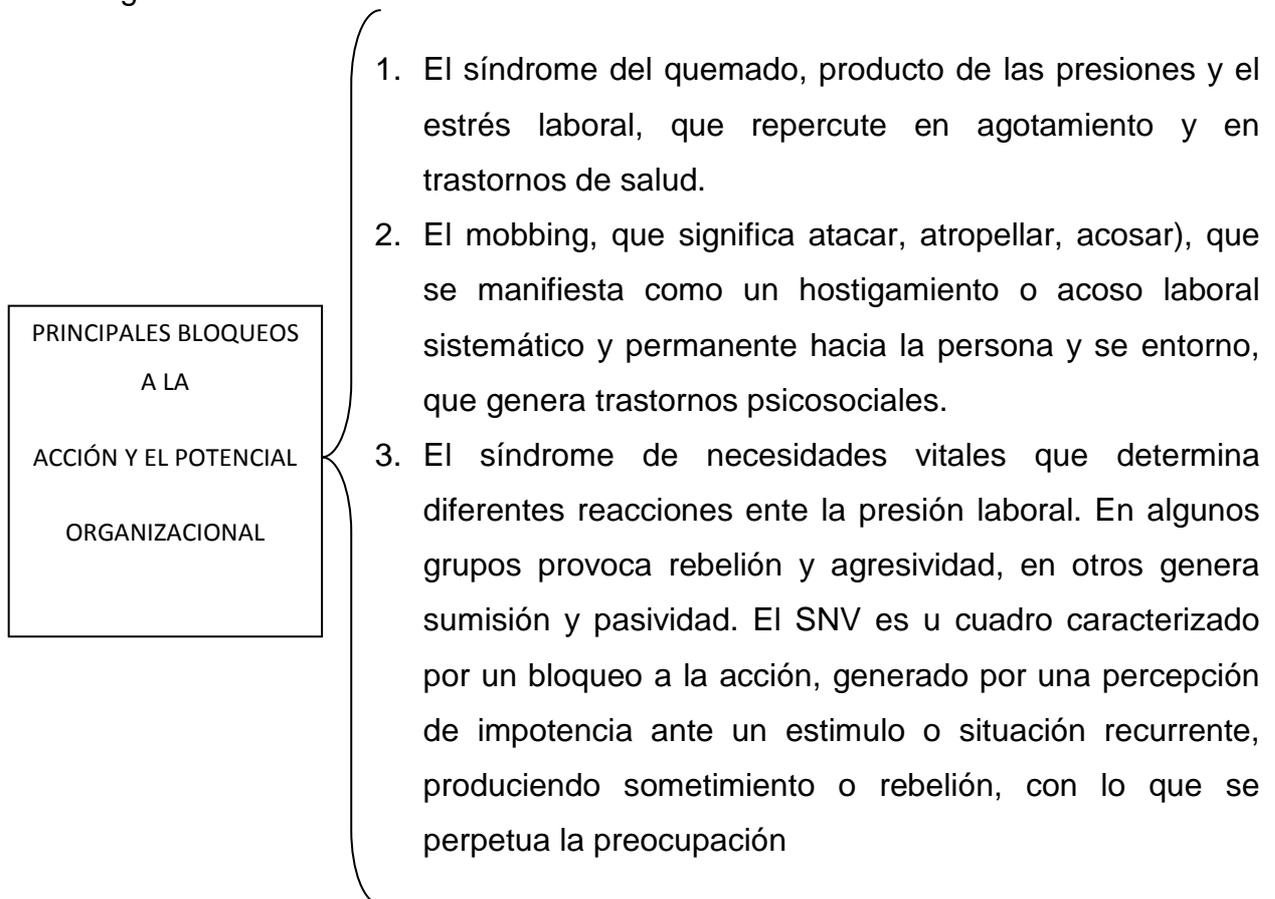
La dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un medio ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal,
- reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección,
- ergonomía,
- la ubicación del lugar de trabajo,
- interacción social,
- instalaciones para el personal en la organización,
- calor, humedad, luz, flujo de aire,
- higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Según ALMEIDA, A. (2009) *“Algunas organizaciones en todo el mundo que han institucionalizado los premios a la calidad en el desempeño, han demostrado cuán importante es el factor humano en los logros organizacionales, pasando de los meros propósitos escritos en los planes de desarrollo a las acciones efectivas que generan mayor lealtad y sentido de pertenencia.”*

IBIDEM *“Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios. El manejo de una filosofía ganar – ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción de los clientes internos y externos.”*

Santos, (citado en Almeida, 2009) plantea el método VICFARR para la gestión del talento humano. Esta metodología se fundamenta en el análisis de los <quiebres humanos> que se convierten en bloqueos al desarrollo del talento organizacional.



En estas situaciones la energía psíquica que debería utilizarse para incrementar la productividad de la organización, se la consume en mantener un estado de alerta y preocupación, por ello se requiere un urgente cambio de mentalidad de los gerentes y administradores de todo tipo de organizaciones para mejorar los estilos directivos y garantizar una permanente salud organizacional.

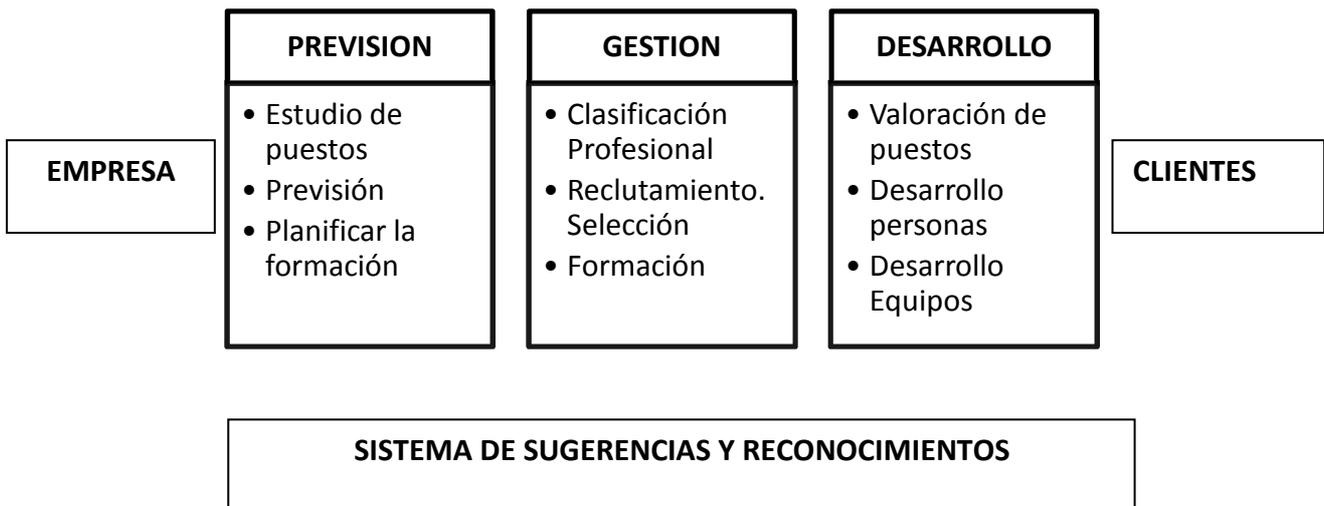
Según mi criterio es indispensable que las instituciones educativas dediquen mayores esfuerzos y tiempo al estudio del clima laboral de la organización y los consecuentes niveles de satisfacción de sus miembros, para luego diseñar estrategias de mejoramiento.

#### **4.1.3. Gestión de recursos y gestión de talentos**

- Los modelos actuales de gestión de talento humano a diferencia de la gestión de recursos humanos, promueven una función anticipada y predictiva, es decir de flujo y de salida.

- La anticipación de las necesidades personales se llama competencias. Las organizaciones buscan establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo organizacional esperado, se visualizan demandas de nuevas competencias.

#### 4.1.3.1. Modelo típico de la gestión del talento



*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

*Autor:* Anita Albán

#### 4.1.3.2. Diferencias entre la concepción de personas como recursos y como talentos

PERSONAS COMO RECURSOS	PERSONAS COMO TALENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado asignado a una función específica</li> <li>- Horario de trabajo preestablecido</li> <li>- Supervisión del cumplimiento de tareas</li> <li>- Subordinación a los jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembro de un equipo de trabajo</li> <li>- Énfasis en el aprendizaje permanente</li> <li>- Metas consensuadas y compartidas</li> <li>- Trabajo corresponsable</li> <li>- Preocupación por los</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a normas y reglas</li> <li>- Disciplina formal</li> </ul>	<p>resultados de su gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación permanente</li> </ul>
---	---

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

**Autor:** Anita Albán

#### 4.1.3.3 Objetivos institucionales y personales en la gestión de talentos

<b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>	<b>OBJETIVOS PERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la institución sostenido</li> <li>- Productividad (productos de calidad a menores costos)</li> <li>- Competitividad institucional</li> <li>- Satisfacción de los clientes, tanto internos como externos</li> <li>- Buena imagen en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo personal y profesional</li> <li>- Desarrollo profesional</li> <li>- Ambiente agradable trabajo</li> <li>- Seguridad y estabilidad laboral</li> <li>- Liderazgo participativo</li> <li>- Competitividad individual</li> </ul>

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL 2009.

**Autor:** Anita Albán

#### 4.1.3.4. Aportes personales e institucionales

<b>APORTES PERSONALES A LA ORGANIZACION</b>	<b>APORTES INSTITUCIONALES A LAS PERSONAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar para que la organización educativa cumpla su misión y alcance los objetivos previstos</li> <li>- Asumir con eficiencia y eficacia sus responsabilidades para alcanzar la visión de la institución educativa</li> <li>- Fortalecer el liderazgo participativo</li> <li>- Asumir la corresponsabilidad de mejorar los niveles de competitividad de la organización educativa</li> <li>- Incrementar el empoderamiento</li> <li>- Desarrollar procesos grupales e individuales de investigación aplicada</li> <li>- Animar y motivar los procesos de desarrollo institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral agradable</li> <li>- Valoración adecuada y oportuna de la gestión individual de sus miembros</li> <li>- Estímulos de diferente índole, como reconocimientos públicos, capacitación, etc.</li> <li>- Apoyo administrativo y financiero para proyectos de investigación y de desarrollo organizacional</li> <li>- Apoyo económico para procesos de mejoramiento profesional</li> <li>- Provisión de recursos materiales y tecnológicos para el cumplimiento de sus diferentes actividades</li> </ul>

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

**Autor:** Anita Albán

De lo expuesto concluyo que actualmente los seres humanos son miembros activos de cualquier tipo de empresa, y más aún si son centros educativos, en donde se los debe considerar como talentos creativos, competentes y que merecen toda la valoración humana, profesional, reconocimiento, estableciendo un buen clima laboral y llegando a comprometerse por el buen funcionamiento de sus gestiones individuales, dando todo el apoyo institucional, logrando un prestigio y competitividad de la organización educativa.

#### 4.1.3. 5. Cultura organizacional en las instituciones educativas

La sociedad evoluciona y esto trae consigo nuevos desafíos en el ámbito educativo, la megatendencia de la globalización ha provocado que las personas y los países subdesarrollados sean dominados por quienes tienen poder tanto económico como tecnológico, cuando lo ideal sería que la globalización incrementara la solidaridad entre pueblos para el desarrollo de los seres humanos más pobres y necesitados.

Es así que se diferencian claramente dos instancias: un antes y un ahora

<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación para las minorías</li> <li>- Mundo estático, predecible y dogmático</li> <li>- Democracia representativa</li> <li>- Empleo y estabilidad laboral</li> <li>- Trabajo a través de tareas repetitivas</li> <li>- Liberalismo sin responsabilidad social</li> <li>- Predominio del autoritarismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencia de supervivencia para las mayorías</li> <li>- Mundo acelerado, dinámico, cambiante y globalizado</li> <li>- Democracia participativa</li> <li>- Escasez e inestabilidad de empleo</li> <li>- Énfasis en la originalidad y creatividad</li> <li>- Preocupación por el cuidado del ecosistema</li> <li>- Necesidad de un liderazgo participativo</li> </ul>

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

**Autor:** Anita Albán

Según ALMEIDA, A. (2009) *“La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir en armonía con los demás seres humanos. La cultura es una poderosa herramienta que le permite al ser humano:*

- a) *Vivir en y de la naturaleza*
- b) *Vivir en sociedad*
- c) *Vivir en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales.”*

*“La cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (Geertz, Cliford, 1973, citado en Almeida 2009).*

IBID *“Elementos de la cultura:*

- *La Cosmovisión.- Constituye la forma de interpretar el universo, la vida, lo sobrenatural que cada cultura trasmite a las nuevas generaciones.*
- *El Ethos, que incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y valores que caracterizan la vida de los grupos humanos.*
- *Si la cosmovisión refleja como piensa un pueblo, el ethos expresa el modo como vive y los principios que rigen entre los grupos y persona.*

*El modo de entender la realidad (cosmovisión) así como la forma de enfrentarla (ethos), además de compartir un territorio, una misma historia, etnia, religión y creencias determina la conciencia de un <nosotros> que es aplicable tanto a un país o pueblo, una organización o una institución educativa.*

*Los nuevos paradigmas para las instituciones educativas son:*

- *Una organización que aprende permanentemente para enfrentar el cambio y la competencia.*
- *Una organización inteligente es aquella cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología y de crear nuevas formas y sistemas para competir.*
- *Como consecuencia de lo anterior la institución educativa debe ser flexible y proactiva para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones cambiantes de la sociedad.*

*En este contexto todos los miembros de las instituciones educativas deberán tener claras las respuestas respecto a:*

- *¿Cuál es nuestra identidad?*
- *¿Cuáles son nuestros valores fundamentales?*
- *¿Qué hábitos debemos cultivarlos?*
- *¿Cuáles son las normas básicas que dirigen nuestra organización?*
- *¿Cuál es nuestra misión?*
- *¿Cuál es nuestra visión como organización?*

*Una cultura organizacional saludable se caracteriza por:*

- *Comunicación e información permanente*
- *Integración y trabajo en equipo*
- *Delegación y empoderamiento*
- *Motivación y reconocimiento*
- *Creatividad e innovación*
- *Capacitación y desarrollo humano*
- *Toma de decisiones*
- *Liderazgo participativo*

*La construcción de una cultura organizacional implica:*

- *Visión y misión entendida y compartida por todos los miembros de la organización*
- *Asumir un código de valores que genere conductas congruentes*
- *Identificación y potencialización de los talentos de la organización*
- *Desarrollo de programas de formación y capacitación para todos los miembros de la organización*
- *Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.”*

Mi criterio personal es que la cultura es un aspecto relevante de toda organización educativa porque permite identificar la realidad para poder entenderla, la cultura de una organización debe ser lo más positiva posible y esto se logra sobre todo cuando existe una comunicación bidimensional, liderazgo participativo y trabajo en equipo. Para lograr una cultura organizacional enriquecedora se requiere el trabajo consensuado de todos los miembros de la institución educativa, conocer y ayudar a construir el PEI, crear códigos de

valores, desarrollar programas de formación y motivación, y evaluación permanente.

#### **4.1.3. 6. Enfoques en la Gestión del talento Humano**

Según ALMEIDA, A. (2009):

**a) Gestión del Conocimiento.** *El conocimiento es un producto de la información procesada, de las habilidades y la experiencia convertidas en competencias, que permiten producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan a nivel personal u organizacional.*

*El conocimiento en una organización:*

- *Es un acto no un objeto*
- *Se produce en un contexto o cultura, por lo tanto incluye las habilidades y actitudes necesarias para actuar*
- *No se deprecia sino mas bien crece su valor con el uso*
- *Es fuente de la competitividad de las organizaciones.*

*La gestión del conocimiento en una organización implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer (competencias).*

*En consecuencia los conocimientos se gestionan dentro de una estructura organizacional, por ello es imprescindible que las instituciones sepan captar, recuperar y distribuir los recursos tangibles e intangibles de conocimiento para que el conocimiento permanezca en la organización. Cuando las organizaciones se convierten en empresas de aprendizajes es posible incrementar cada vez más su valor agregado de conocimientos.*

*El aprendizaje organizacional no se refiere solo a que la organización debe ponerse al día en los cambios y avances, sino a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental. La organización de la misma manera que las personas debe <aprender a aprender>.*

*Para sobrevivir en este mundo complejo y cambiante las organizaciones tienen que basarse en la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizacional*

*Para que sea posible el aprendizaje organizacional es necesario que el clima laboral u organizacional sea muy positivo. La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona, por ello es necesario garantizar un ambiente de calidez organizacional.*

*Un clima organizacional positivo se caracteriza por:*

- *Autonomía individual: entendida como la libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo.*
- *Estructura organizativa: es decir el grado en que se han elaborado y establecido claramente los métodos, objetivos y normativas de trabajo.*
- *Sistema de recompensas e incentivos: tiene una relación directa con el rendimiento productivo y con la motivación para el logro de nuevas metas.*
- *Atención y calidez afectiva: expresadas en el trato amable y en la oportuna atención a las situaciones emergentes de los trabajadores.*
- *Cooperación y capacidad de resolver conflictos entre todos los miembros de la organización.*

La seguridad en el trabajo, la higiene y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica, son parámetros que ayudan a mejorar el clima organizacional.

Rensis Likert (citado por Carlos Paz. 2007) sostiene que en la *percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.*

*Estos tipos de variables influyen en la percepción dl clima organizacional, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, mas que del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.*

A partir de las diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular, estos son:

- a) **Sistema I: Autoritario.-** Caracterizado por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- b) **Sistema II: Paternal.-** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del primer sistema. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y de dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respetan las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- c) **Sistema III: Consultivo.-** Es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d) **Sistema IV: Participativo.-** Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organizaciones es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre

*la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.*

Según ALMEIDA, A. (2009):

**b) Gestión de la Calidad.**- *“Todo sistema de gestión debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización.*

- *Gestionar con éxito una organización implica gestionar la calidad.*
- *La calidad es un <emergente sistémico> que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización.*

*Para garantizar el éxito de una organización es necesario que los sistemas de gestión de la calidad y los procesos sean:*

- *Claramente comprensibles*
- *Gestionables y*
- *Mejorables”*

Los elementos básicos de un sistema de gestión de calidad son: la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos.

El proceso de gestión de calidad es participativo que permite una mejora en la gestión institucional, mediante un compromiso individual y colectivo.

IBID *“El enfoque de la calidad es holístico porque integra los siguientes aspectos:*

- *Excelencia, contiene todos los atributos propios de sus naturaleza en un alto nivel.*
- *Propósito, puesto que dice lo que hace, hace lo que dice y lo demuestra ante terceros.*
- *Relación costo-beneficio que conlleva a la productividad, competitividad y rendición social de cuentas.*
- *Transformación, porque implica el mejoramiento permanente de la gestión institucional.”*

## **Postulados en los que se sustenta la gestión de la calidad**

- *“Toda educación es valórica, por lo tanto no existe planificación sin ética, es decir sin establecer valores corporativos*
- *Los destinatarios de la gestión de calidad son los miembros de la comunidad educativa y su entorno, por tanto es necesario tomar en cuenta las necesidades del entorno.*
- *Ya no hay instituciones educativas <de elite>, por tanto hay que acoger a una población escolar heterogénea.*
- *Las condiciones de vida son nuevas y dinámicas, en consecuencia se debe educar para la adaptación y el cambio, enfatizando en el aprender a aprender, la creatividad y la autonomía y los diseños curriculares basados en competencias.*
- *La pedagogía debe centrarse en el aprendizaje y no en la enseñanza, por lo que hay que desarrollar habilidades de aprendizaje partiendo de las experiencias previas de los estudiantes.*
- *La cantidad de la información en cada disciplina es inmanejable, por tanto, hay que pasar de la transmisión de la información al entretenimiento en la búsqueda, acceso, selección y uso adecuado y oportuno de la información. Hay que enseñar a desaprender lo aprendido que ya es obsoleto.*
- *En la actualidad lo único constante es el cambio, por tanto es necesario institucionalizar la autoevaluación permanente y la implementación de planes de mejora.*
- *Una función fundamental de las instituciones educativas es la gestión del conocimiento, por lo que hay que prepararse para recoger, sistematizar y divulgar el producto intelectual (valor agregado de conocimiento) de la institución educativa.”*

## **Elementos sobre los que se gestiona la calidad educativa:**

- *“Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de arte y oficio, biblioteca, laboratorios de ciencias naturales y computación, patios, instalaciones deportivas, coliseo, huertos, etc.*
- *Los talentos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en*

*equipo, relaciones estudiante/profesor, tiempo de dedicación, gestión del talento humano. Los servicios que presta y el desempeño de las personas son los que determinan la calidad de toda organización.*

- *Gestión administrativa y académica de la institución: organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.*
- *Aspectos pedagógicos: Proyecto de desarrollo institucional, Proyecto Curricular Institucional, evaluación inicial de los estudiantes al ingresar al plantel, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, logro de los objetivos previstos.*
- *Compromiso con normas compartidas y claras. Para ello se garantiza toma de decisiones en forma democrática y establecimiento de normas consensuadas que garanticen la formación integral.*
- *Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios (cultura organizacional)*
- *Liderazgo profesional de la dirección. La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas y mediación de conflictos.*
- *Currículo bien planeado y estructurado, con sistemas de coordinación y actualización periódica.*
- *Clima de aprendizaje: la enseñanza y el aprendizaje constituyen el centro de la organización y la actividad escolar. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa.*
- *Profesionalidad de la docencia: organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes y padres de familia, actividades docentes estructuradas, tratamiento adecuado de la diversidad intelectual, cultural y étnica, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina, eficacia docente.*

- *Expectativas positivas sobre los estudiantes y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.*
- *Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. Participación de la comunidad educativa en todos y cada uno de los eventos contemplados en el plan operativo anual. (Comités de grado y Comité Central de Padres de familia, Comisiones mixtas: profesores – padres de familia)*
- *Nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.*
- *Impacto social*
- *Apoyo activo y sustancial de la supervisión educativa*
- *Aplicación de procesos de evaluación continua.”*

**c) Gestión del talento humano por competencias.-**

IBID “*El término competencia proviene de dos verbos:*

- *Del verbo *competer* = concordar, corresponder, tocar o incumbir a alguien. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.*
- *Del verbo *competer* = contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.*

*La noción de competencia se fundamenta en la concepción del ser humano como una realidad unitaria, activa y autodeterminada, de que es un ser en proceso de desarrollo y perfeccionamiento mediante acciones de adaptación y de interacción con su entorno.*

*Una competencia engloba no solo las capacidades cognoscitivas, sino también un conjunto de comportamientos, reflexión, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el pleno desempeño de una profesión u ocupación. Relaciona lo interno de la persona con lo externo que es el producto.”*

**Comportamiento Competente:** Primeramente tengamos en cuenta que la competitividad es la capacidad presente y futura de una institución educativa u organización para diseñar y vender productos o servicios que sean más atractivos que los que ofrece la competencia, es decir existe un valor agregado.

Según ALMEIDA, A. (2009). *“El comportamiento competente es intencionado, tiene un propósito y para alcanzarlo el ser humano pone en juego todas sus funciones orgánicas, activas y todas sus energías. Es fundamentalmente una conducta inteligente, en cuanto es una respuesta planificada e intencional, como resultado de una decisión consciente y responsable. El paradigma de la formación profesional por competencias busca desarrollar mayor poder de acción en las personas, mediante la asimilación y conversión de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, en nuevas formas de energía y poder.”*

Los fundamentos legales para la educación por competencias están en el Proyecto de Mejora del Bachillerato Técnico (RETEC) y en el Plan Decenal de Educación de nuestro país 2006 – 2015, el cual plantea, por ejemplo en el objetivo de política 6: *“Garantizar que los estudiantes que egresan del sistema educativo cuenten con competencias pertinentes para su correcto desarrollo e inclusión social”*

#### **Educación centrada en la competencia:**

*“Es la estrategia basada en la identificación, la evidencia y el aprendizaje de los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los comportamientos necesarios para cumplir un rol particular, ejercer una profesión y desempeñarse en una actividad determinada”. (UNESCO)*

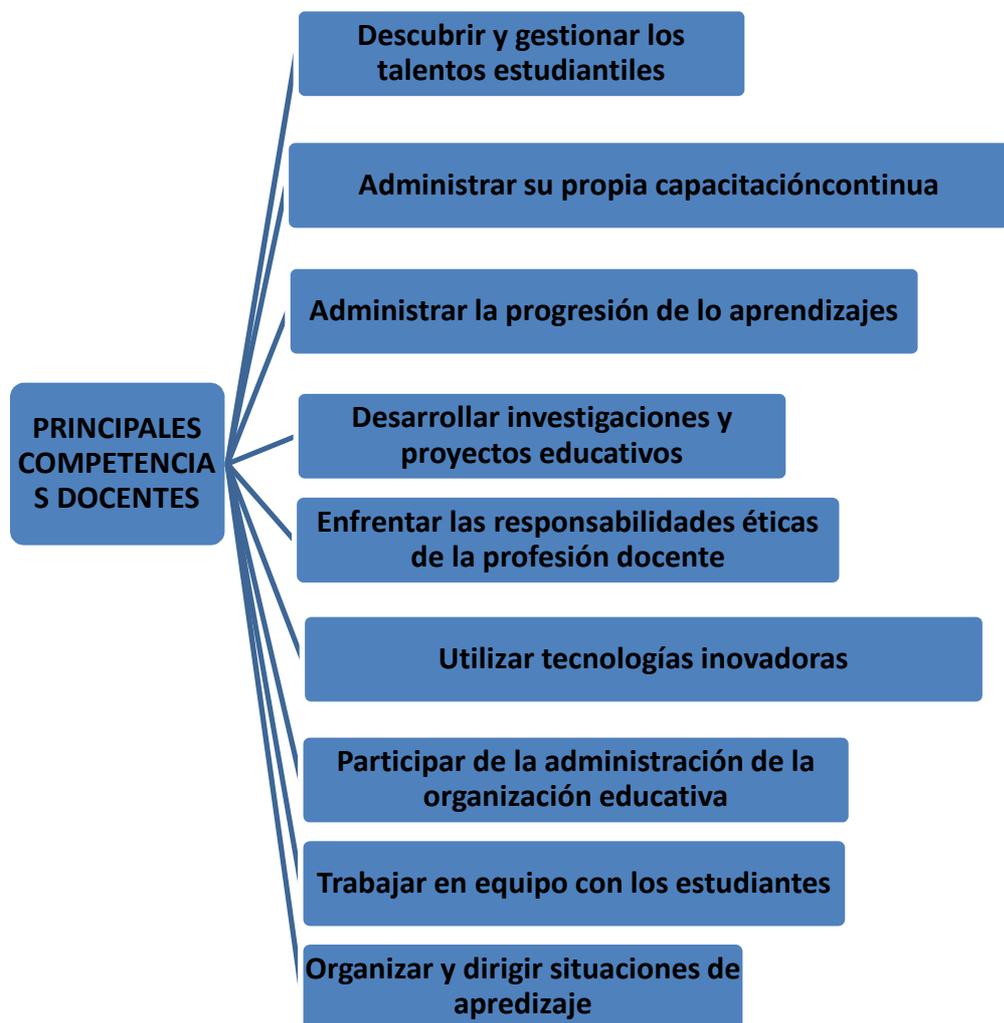
**Gestión del talento humano por competencias:** Esta gestión parte del establecimiento de un modelo de competencias, este modelo permite un lenguaje común para describir la efectividad de la institución educativa y asegurar que cualquier ser humano independientemente del área o nivel, tiene una percepción y entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte para el mejoramiento de la organización.



**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

**Autor:** Anita Albán

**Modelo de competencias:** consiste en un conjunto de competencias, subcompetencias e Indicadores de comportamientos, así como los niveles de competencia a alcanzar. También se puede incluir los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral, constituyéndose en el sello distintivo de la institución educativa. Por ejemplo: los discentes y padres de familia o representantes son parte vital de nuestra institución educativa.



**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo Gestión del Talento Humano, Almeida Arturo, UTPL, 2009.

**Autor:** Anita Albán

En la actualidad es fundamental que las organizaciones educativas formen estudiantes capaces de evolucionar, cada vez más inteligentes y con autonomía de desempeño para adaptarse a un mundo en rápida mutación, exigente y dinámico.

## 4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (citado en Correa E, 2009):

**Liderazgo.** m. **liderato.** //2. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

**liderato.** m. Condición de líder. //2.

**líder.** (Del Ingl. *leader*, guía). com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. //2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competencia deportiva. // 3. Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

El diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

CHIAVENATO, I.(1993), dice lo siguiente: *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.*

*Otra definición de liderazgo dice: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.*

*“El autor del texto dice que: “definir el concepto de liderazgo no es fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo, M. B. Bass (1990), publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7500 fuentes distintas” y agrega después que Bass define así el liderazgo: “Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los **líderes** son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El **liderazgo** tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.*

*“En el siguiente párrafo, cita la definición del profesor Rafael Alvira en una intervención oral sobre el líder: “Es aquella persona que conduce a otras en libertad”.*

Es importante anotar el concepto de **ética**, según GUILLÉN M (2006), *“procede precisamente de la voz griega “ethos”, que significa uso o costumbre. Aquí se utilizara indispensablemente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término “mos-moris”, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre”.*

IBID *“La ética constituye una dimensión propia del ser humano, pues en la medida en que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar. Ante esta realidad, se puede encender la luz y observar esta dimensión o se puede ignorar, pero las consecuencias de obrar de un modo u otro, conforme a normas éticas o en contra de ellas, son inevitables.”*

De todas las definiciones que se han dado y de las que se pueden encontrar, podemos ver que siempre estarán presentes tres aspectos: 1) una persona que ejerce una influencia; 2) un grupo de personas que están listas a seguirlo; 3) una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno.

**Concepto multidimensional de liderazgo basado en la confianza.-** la descripción de las distintas aportaciones teóricas acerca del liderazgo, y el análisis del papel de la ética en estas aportaciones, permite revisar el concepto de liderazgo desde una perspectiva más amplia, como fenómeno **multidimensional**, el **liderazgo** es la *“capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”*

**Dimensión Científico-Técnica (bienes útiles).-** Se refiere a los conocimientos técnicos del líder, sus habilidades, su buen juicio y a la búsqueda por lograr resultados positivos, que permitan el crecimiento y mejoramiento de la organización, cuando el líder posee estas características, se crea una confianza en esta dimensión, que llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito de lo técnico, mientras más confianza exista entre sus colaboradores, el grado de

adhesión irá más alto del terreno de lo exigible, esperando satisfacer sus necesidades de bienes útiles (recompensas).

Si un líder posee características de las dimensiones psico-afectiva y ética y no administra bien la institución, porque no posee conocimientos indispensables sobre su profesión ni creatividad para solucionar problemas de la institución, no podrá recompensar a sus colaboradores, los mismos que se sentirán decepcionados, desmotivados y se reducirá la confianza en él y su administración, con el riesgo de poder perder toda la confianza de sus colaboradores, fracasando su administración.

Cabe señalar que esta dimensión se complementa con las dimensiones psico-afectiva y ética, ya que el liderazgo es un concepto multidimensional.

**Dimensión psico-afectiva (bienes agradables).**- Se refiere a la generación de una confianza psico-afectiva del colaborador o los colaboradores hacia el líder, esta confianza se consigue y se mantiene en circunstancias donde el entorno de trabajo es agradable, dinámico, organizado, etc., lo que produce que los colaboradores trabajen con alegría, gusto, dedicación, amor.

Si la organización, por algún evento particular, necesitara el trabajo extra de sus colaboradores por algunos días, ellos estarían dispuestos a colaborar, dando lo mejor de sí mismos, porque sienten que la organización en la que laboran es su segundo hogar y están seguros de colaborar sin esperar nada de dinero a cambio y solo desean el bienestar y progreso de la institución, lo que les permite crecer individualmente, como equipo y organizacionalmente; estos aspectos debe tener muy en cuenta aquella persona que quiere ser líder y orientar a un grupo de personas en libertad, ya que los colaboradores de una organización esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables (satisfacción).

**Dimensión Ética (bienes éticos).**- Un buen líder reconoce a su colaborador como persona, le respeta, lo valora como a ser inteligente y libre, valioso en sí mismo y por lo tanto velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana, el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

En esta dimensión es importante anotar que los bienes éticos están por encima de los bienes útiles y los bienes agradables, por lo que si se deteriora la

confianza en este plano, las consecuencias para la relación humana serán sustancialmente mayores si se produjera un deterioro en la dimensión técnica o psico-afectiva. Es importante indicar que el liderazgo carente de ética existe y es precisamente el que puede encontrarse en organizaciones éticamente enfermas, las que cooperan al empobrecimiento humano de sus miembros y de la sociedad.

La persona con capacidad de liderazgo es percibida como ejemplo digno de imitar en sentido ético, precisamente por su (excelencia humana), por sus virtudes, empezando por las cuatro virtudes cardinales prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Los colaboradores del líder, esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales (excelencia humana).

Cabe recalcar que cualquier persona necesita armonizar estas cuatro virtudes indispensables para alcanzar la excelencia humana, en especial un líder, quien busca la excelencia propia y ajena (calidad ética personal), que es coherente con el liderazgo transformacional, en el que el líder se convierte en un ejemplo a ser imitado, por todas sus virtudes que práctica y por esa actitud de servicio.

La prudencia ayudará en el acierto del juicio recto acerca de los medios necesarios para lograr el fin aquí y ahora, pero la persona prudente será una persona flexible, ya que cambiará de postura si cambian los datos; acompañada de un buen sentido del humor; a esta virtud se unen las de justicia, templanza, fortaleza, ya que la justicia evita el egoísmo en el juicio y el obrar, la fortaleza ayuda a actuar con coraje y la templanza que permite analizar lo que le conviene, llevando un control de su propia vida y por ende de la organización.

Para concluir la armonización de todas estas virtudes en la vida de un líder lo conducirán a la excelencia humana y por ende a alcanzar el bien común. En la siguiente tabla se redacta el comportamiento de un líder si le falta alguna de estas cuatro virtudes cardinales

<b>Falta de virtud</b>	<b>Comportamientos</b>
<b>Justicia</b>	Trata inapropiadamente a cada uno de los seres humanos con los que se relaciona, egoísta en su juicio y obrar, al carecer el líder de esta virtud, no existen reglas que aseguren la organización, ni bases para crecer en humanidad y alcanzar la excelencia, se convierte en una persona tacaña y por ende nada servicial, generando desconfianza en la organización.
<b>Templanza</b>	Se deja llevar por todo lo que le es placentero, sin analizar si le es conveniente o no, es decir no puede gobernar ni su propia libertad, no es dueño de su comportamiento, se deja dominar por el afán de tener o aparentar, no reconoce sus limitaciones ni errores, no pide disculpas por sus equivocaciones.
<b>Fortaleza</b>	Un comportamiento impulsivo, no resiste dificultades, no supera obstáculos en su vida cotidiana, peor aún en la institución, la carencia de esta virtud en el líder lo convierte en un ser humano impaciente, inconstante, cobarde, no cumple sus compromisos, de mal humor.
<b>Prudencia</b>	Imprudente, débil, injusto, no posee flexibilidad, pues no estará dispuesto a cambiar de postura respecto a algo, teniendo un alto grado de preocupación sin dar a las cosas el valor que realmente tienen.

**Fuente:** *Ética en las organizaciones, Guillén Manuel, Pearson Educación, 2006.*

**Autor:** Anita Albán

El **líder pedagógico/a**, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros –sobre todo a formarse culturalmente como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza del líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

Tomado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165>

*“En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un **liderazgo educativo** que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.”*

*“El **líder educativo democrático** es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas correctas”.*

Un verdadero líder educativo es el que desafía, incita a la exploración y anima al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

*“Por consiguiente, el auténtico **maestro-líder** es un facilitador –un agente del aprendizaje–. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no*

*incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir (respuestas correctas), en lugar de considerar diversas posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.”*

*“Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a los docentes a reconocer sus más internos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores.”*

*“La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas que permitirán crear estrategias orientadas a mejorar la práctica docente.”*

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

### 4.3. Diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LÍDER
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>
<p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>
<p>-Ignora los conflictos entre los miembros</p>	<p>-Interviene en los conflictos antes de que</p>

<p>del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
--	--

#### 4.4. Diferencias entre dirigente y líder

DIRIGENTE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña como hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

#### 4.5. Requisitos, cualidades, conocimientos y habilidades de líder educativo

##### Requisitos:

1. Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
2. Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
3. Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
4. El líder resume y trasmite historia.
5. Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
6. Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
7. Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
8. Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
9. Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

##### Cualidades:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz.
- Visionario
- Inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.

- Adaptabilidad.
- Creatividad.

### **Conocimientos:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Tomado de:

<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>

*“Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder éstas han adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.”*

De esta manera el líder educativo es primeramente un ser humano como todos los demás miembros de un plantel educativo, pero que posee desarrolladas ciertas cualidades que lo diferencian de los demás, convirtiéndole en un líder, cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en un largo proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

Actualmente no es suficiente reunir los requisitos necesarios para el puesto o acumular una larga experiencia en el magisterio y en la dirección de instituciones educativas, las posibilidades de éxito que ahora se exigen están en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores humanos y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica.

*"Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos"* (José Martí. discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880).

Esta frase no significa que el directivo tenga que ser un adivinador o mago, sino que tiene que ser un líder, a su vez, ejercer un proceso de Liderazgo Educativo en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

***"I.-COMBINAR EN SU GESTIÓN:***

- *La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.*
- *El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.*
- *La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.*
- *El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.*

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

## “II.-LOGRAR EN SU GESTIÓN:

- *La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.*
- *Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.*
- *Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.*
- *Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.*
- *El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.”*

Según mi criterio el líder tiene una ardua labor, ya que tiene que lograr la aplicación de nuevos métodos y estilos de dirección en los centros educativos, donde se eliminan el burocratismo, el memorismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones originales, creadoras, innovadoras a los problemas, desde los más simples a los más complejos y a una proyección en equipo de las principales decisiones estratégicas, alcanzando los objetivos propuestos y preparándose para el futuro.

### **4.6. Los valores y la educación**

#### **¿Qué son los valores?**

Realmente no existe un consenso para definirlos, ya que cada persona considera valiosos sus inventos, creencias, costumbres, su forma de vida, etc.

Según CHAVARRÍA, M (2007), “¿En qué se nota que una persona, una familia o un pueblo, “tiene” valores?”

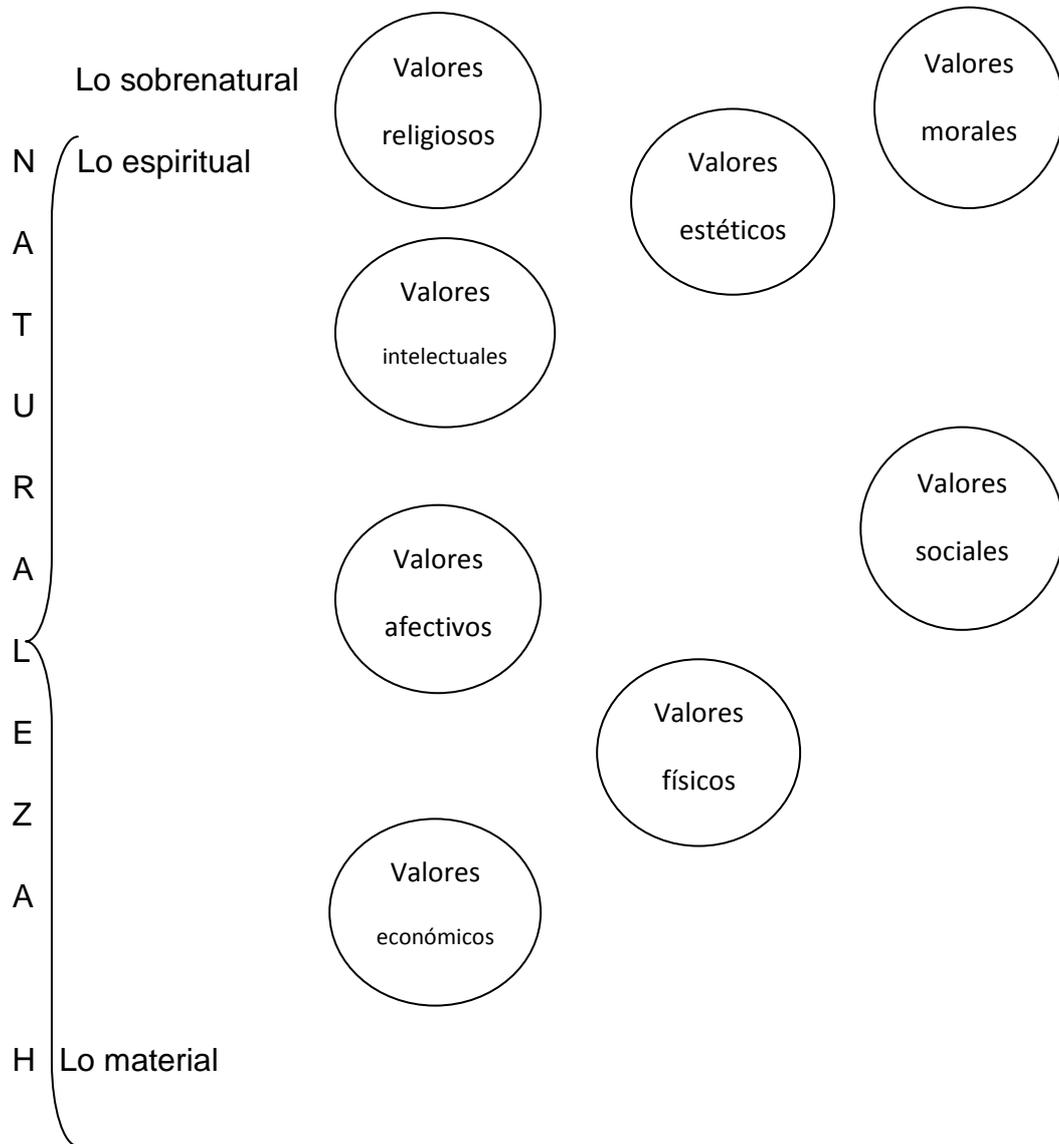
*Los valores se notan, entre otras cosas, cuando:*

- *Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.*
- *Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.*
- *Se busca la paz y el progreso del grupo.*
- *Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.*
- *Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.*
- *Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.*
- *Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.*
- *Se favorece la contemplación y expresión artística.”*

Estos ítems tienen algo en común, son para el bien de las personas, la familia, el grupo social. Por lo tanto el valor se identifica con el bien, lo que hace bien a un ser humano es lo que le perfecciona, ya sea en su salud, en su comunicación con los demás, etc.

Pedagógicamente, se puede decir que los valores son fuentes de perfeccionamiento humano, lo que convierte a una persona en un ser íntegro, bueno, que se ama y puede dar amor que le hacen humano con plenitud.

El ser humano posee diferentes tipos de manifestaciones de su valor, dependiendo de su naturaleza, desde lo material hasta lo más espiritual y, de ahí a lo sobrenatural, como se muestra en la siguiente figura:



**Fuente:** Educación en un mundo globalizado, Chavarría Marcela, 2007.

**Autor:** Anita Albán

Según CHAVARRÍA, M (2007), estas esferas de valor tienen características fundamentales, que son:

1. *“Son armonizables.- Se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos; no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.*
2. *Son inagotables.- La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible, no perfecto.*

3. *Son objetivables.- Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.*
4. *Son universales.- Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos (aunque algunos sujetos no los reconozcan).*
5. *Son jerarquizables.- Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Esto último es pedagógicamente hablando, el criterio que hace objetiva la jerarquización, ya que algunos valores perfeccionan más la parte corporal del ser humano, mientras otros perfeccionan más el espíritu, y otros más lo perfeccionan íntegramente.”*

*IBID “Es común hoy día que escuelas y empresas hagan explícito el <ideario> educativo o laboral que inspira su trabajo, y que por medio de carteles pongan por escrito y a la vista: la misión, la visión y los valores en ellas implícitas. Así, algunas empresas y colegios seleccionan al personal más por los valores que aceptan y manifiestan, que por sus capacidades técnicas, aludiendo a que una persona <valiosa> siempre lo será para la empresa, pues será leal a la misma y pondrá su mejor esfuerzo; las capacidades técnicas podrá desarrollarlas en el trabajo, pero la moral la trae, casi como una herencia, del ambiente familiar.”*

### **¿Y por qué los valores?**

*IBIDEM “La vida humana parece cubrir ciertos <ciclos>. Los valores universales siempre están ahí, pero el hombre se acerca y se aleja de ellos intermitentemente. Pareciera que hace falta <tocar fondo>, en algún problema personal, familiar, social o mundial, para acordarse de que los bienes conducen al Bien y los males conducen al mal.”*

*IBID “Tal vez los índices de corrupción sean cada vez mayores; las distintas sociedades han experimentado en carne propia lo que es sufrir robo, la desestabilización económica, los crímenes de Estado, lo cual les lleva finalmente a reconocer que <los diez mandamientos> siguen siendo vigentes, y a pugnar por la educación en valores.”*

IBID *“Confundir ética con religión, y laicismo con ateísmo, ha sido por muchos años un lastre en la educación pública, pues en aras de la tolerancia y el respeto –mal entendidos- se condujo al relativismo total en las ideas, las normas y las costumbre; en las escuelas se fueron eliminando los conceptos, y hasta las palabras, bien , mal, moral, alma, valores, y fue ganando terreno el concepto reduccionista de hombre como simple animal evolucionado, que actúa por instintos y, en función de ello, todo está justificado. Sus instintos y pulsiones biológicas pueden más que su inteligencia y su voluntad.”*

IBID *“Si el valor es <el ser mismo en cuanto en virtud de su contenido significa una perfección>, es preciso descubrir, reconocer y potenciar el valor de la persona humana a partir del análisis de su naturaleza entera: unidad sustancial de cuerpo y alma racional, caracterizada esta última por la inteligencia y la voluntad; y, a partir de ahí, pugnar por una educación, una sociedad y una vida a la altura de su dignidad, es decir, de su valor.”*

Respondiendo a la pregunta ¿Y por qué los valores en una institución educativa?

- Según MEC, UNICEF, PLAN INTERNACIONAL ECUADOR. (1999), *“Porque con la práctica de los valores los maestros y maestras nos preocupamos y trabajamos por la dignidad humana de todos los ecuatorianos.*
- *Porque en nuestro querido país, Ecuador, conviven muchas culturas y pueblos, y todos tenemos grandes valores para compartir.*
- *Porque los planteles educativos son el espejo de nuestra sociedad. Lo que practicamos en ellos, también lo haremos en la convivencia democrática y en nuestro diario vivir.”*

### **Valores y Disvalores**

Según CHAVARRÍA, M (2007), *“La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc., es una constante en la vida humana. Es precisamente el conjunto de valores y disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social.”*

IBIDEM *“Se define como cultura al conjunto de estructuras y manifestaciones sociales, religiosas, intelectuales, etc., de una sociedad. Esto nos indica que la cultura está integrada por las distintas esferas de valor, que en cada persona*

*(cultura persona) y en cada grupo (cultura social) tienen sus propias adquisiciones, construcciones y manifestaciones.”*

IBID *“Pero la cultura, como el hombre mismo, es perfectible, no perfecta; por tanto coexisten, como ya hemos dicho, manifestaciones de valor que apuntan al perfeccionamiento humano y manifestaciones de ausencia de valor que se alejan de él.”*

En cada cultura personal o social coexisten valores y disvalores, es una lucha continua en busca de la felicidad.

### **Valores y virtudes**

Estos dos términos se suelen usar como sinónimos porque los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores. Las virtudes son manifestaciones regulares de la conducta humana que aspiran al bien.

### **El valor está en el ser y la virtud en el hacer**

López de Llergo (citado en Chavarría, 2007) manifiesta: *“hay virtudes intelectuales y morales. Estas últimas son las que realmente perfeccionan a la persona pues no se quedan en el ámbito de la especulación, como las primeras, sino que se apoyan en la especulación y provocan la operación. Con las virtudes morales se mejora el hacer, a través de este hacer se mejora el ser, y desde la voluntad que hace-hacer se influye en la inteligencia que aprende a observar y a reflexionar sobre la vivencia del hacer. Las virtudes intelectuales propician la bondad del ser humano sólo en un determinado aspecto: el especulativo. Las virtudes morales permiten alcanzar la bondad en absoluto porque, como ya se dijo, la actividad que provocan está apoyada en el ejercicio de las virtudes especulativas.”*

Considerando lo anterior, en lo pedagógico se puede decir que los valores son la meta y las virtudes son medios operativos, sucesivos logros en el gradual proceso de hacerlos propios. Ejemplos de valores serían: el amor, la verdad, el bien, etc., y ejemplos de virtudes serían; la amistad, sinceridad, solidaridad, etc.

A las virtudes se interponen los vicios. Por ejemplo a la sinceridad se interpone la hipocresía.

Según CHAVARRÍA, M. (2007). *“En el terreno de la acción educativa, la educación en los valores y la educación en las virtudes se identifican porque convergen en la misma praxis pedagógica, que por esencia apunta a la perfección o plenitud humana, pero se diferencian y complementan en el terreno de la especulación, de la teoría pedagógica.”*

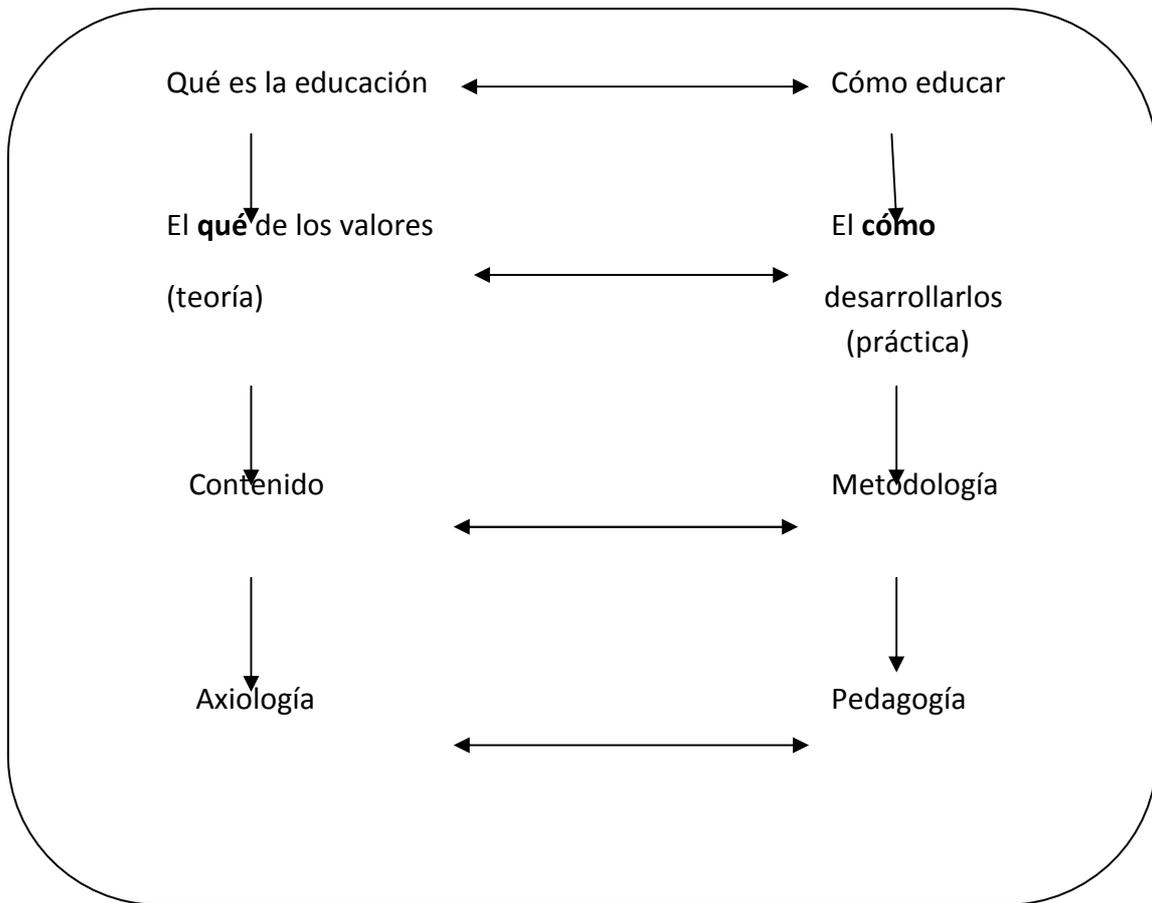
IBIDEM *“Los valores se descubren, se perciben, se apetecen y se asimilan, en la medida en la que el sujeto los reconoce, los acepta, se deja atraer y se compromete vitalmente con ellos. Las virtudes se desarrollan, se manifiestan y se mantienen operativamente, en la medida en la que la persona concreta se decide, se esfuerza y persevera en una buena conducta.”*

### **Educación en valores**

Para los padres de familia y profesores, los valores son un tema insoslayable; fomentar una educación en valores es la esencia misma de la práctica educativa. La educación, o es en valores o no es tal, ya que los valores son el contenido esencial de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y vivirlos diariamente, y como padres y docentes prepararse en la metodología apropiada para ello; es decir, conocer los aspectos axiológicos esenciales y posteriormente, profundizar en directrices estratégicas prácticas que permitan que la educación de los educandos sea lo más auténtica, original e integral posible.

Tanto la pedagogía como la axiología contribuyen cada una con lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer realidad la educación en valores.



**Fuente:** Educación en un mundo globalizado, Chavarría Marcela, 2007.

**Autor:** Anita Albán

Según CHAVARRÍA, M (2007). *“La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.”*

IBIDEM *“Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.”*

IBIDEM *“Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los jóvenes, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.”*

IBID *“La familia, por ejemplo, da la vida a los hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores <de intimidad>, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás (formación moral); y al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios (formación religiosa).”*

Por su parte, al igual que la familia, Los centros educativos son responsables ante la educación en determinadas área de valor. Recordemos que la escuela fue creada para apoyar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades de microambiente familiar, como son la formación intelectual a través del acercamiento a la ciencia, la formación sociopolítica, la formación estética, etc.

Prácticamente existen tres principios básicos de la acción educativa:

1. Ejemplo de los educadores como punto de partida con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en los que se desea formar a los educandos.
2. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.
3. La convicción vs la imposición, como propósito que se anhela conseguir, pues los valores pueden proponerse pero no imponerse.

Según mi criterio estos tres principios son concretos y muy complejos, requiere esfuerzo y vocación por parte de los educadores, la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de los estudiantes y los educadores y la voluntad precisa que desde la infancia posea el alumno una formación en virtudes humanas notablemente apreciables.

## La transmisión de valores en el aula

### Objetivos educativos para el siglo XXI

En el informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI (Delors, 1996) se proponen cuatro pilares de la educación:

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a convivir
- Aprender a ser

Según GARZA y PATIÑO (2000) *“desde esta propuesta puede partirse para desarrollar en el aula experiencias de aprendizaje significativo, que implícita o explícitamente integran la dimensión axiológica en sus propósitos o intenciones educativas.”*

En la dimensión del conocimiento, o aprender a conocer, se busca fortalecer conocimientos de áreas particulares, en donde el aprender a aprender es un objetivo primordial en el estudio de cualquier disciplina del saber humano.

Aprender a hacer, se refiere a las competencias que cada estudiante debe adquirir en un plantel educativo, que le permita enfrentar cualquier situación y trabajar en equipo, aquí entra en juego el desarrollo de la creatividad, solución de problemas, toma de decisiones, calidad, ética, etc.

Aprender a convivir, se refiere a la tolerancia y respeto que debe existir entre los seres humanos, habilidades de comunicación y para manejar un conflicto.

Aprender a ser consiste en un desarrollo íntegro de cada educando, para lo cual es fundamental el autoconocimiento, responsabilidad personal, juicio, autoestima.

De lo expuesto mi criterio personal es que la Educación en Valores es fundamental y considero que en los momentos actuales en que vivimos hay que colaborar con nuestros hijos y educandos orientándoles hacia el lado humano, la importancia de ubicarse en el lugar de la otra persona y actuar respetando los criterios ajenos, el conocimiento es otra clave principal, los profesores deben estar capacitándose continuamente para poder interactuar con sus educandos, sobre todo en tecnología ya que muchas veces los alumnos están mucho más

adelantados y utilizarla de forma positiva para potenciar los procesos de aprendizaje.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **5.1. Instrumentos de gestión**

#### **5.1.1. Organigrama Institucional:**

Primeramente al analizar el organigrama institucional del plantel, pude observar que su diseño es vertical, en donde se aprecia claramente el nivel de jerarquía de todos sus miembros. También refleja una comunicación directa entre las autoridades, los profesores y los alumnos, recalcando que sin alumnos no hay institución educativa.

En el nivel asesor se cuenta con los grupos de talentos humanos como el departamento de orientación, la junta de profesores, etc., lo que indica aparentemente que no existe autoritarismo, de igual manera esta el nivel operativo y el nivel auxiliar-apoyo que coadyuvan en la gestión y éxito de la organización.

#### **5.1.2. Manual de Convivencia:**

En el plantel en estudio se trató de elaborar un manual de convivencia, cuyos objetivos generales son los siguientes:

- *“Aplicar el Código de Convivencia para el fortalecimiento y desarrollo integral de docentes, estudiantes y padres de familia, tanto para sus obligaciones y derechos, así como para una convivencia armónica.*
- *Utilizar este documento como un instrumento de reconstrucción colectiva, que fundamenta normas y sea un nuevo modelo de coexistencia, dentro de la comunidad educativa.*
- *Promover el respeto para profesores, alumnos y padres de familia en sus individualidades y su cultura.*

*Sus objetivos específicos son:*

- *Incentivar la comunicación permanente entre todos los estamentos de nuestra institución.*

- *Practicar los valores de: responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor entre todos los que conformamos la institución.*
- *Fomentar la práctica de la autodisciplina entre todos los actores de la comunidad educativa.*
- *Incentivar en los docentes y estudiantes los principios de la honestidad académica en la presentación de trabajos y procesos de evaluación.”*  
(Manual de Convivencia del colegio Ángel Polibio Chaves, 2009:4)

Manifiesto que se trató de realizar porque no existe nada más que lo mencionado anteriormente, indague con el señor vicerrector sobre el tema y me supo manifestar que al no haber un vicerrector titular no se ha podido completar su elaboración y que él solo esta encargado desde hace dos meses, considero que esto es muy lamentable ya que el manual de convivencia es un documento legal necesario que direcciona una relación armónica entre todos los miembros de la organización educativa.

### **5.1.3. Reglamento interno**

Es un instrumento que norma la vida institucional, en base a la Constitución, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Código de la Niñez y Adolescencias, y demás leyes afines.

En el reglamento interno de este plantel se puede determinar que se da mucha importancia a la formación integral del educando y sus docentes, lamentablemente falta difusión del reglamento interno, yo como docente de este plantel no tenía conocimiento de él, de igual manera he preguntado a varios compañeros y no conocen lo que ahí se expone, creo también que como miembros de un plantel educativo debemos empoderarnos de nuestros trabajos y solicitar este tipo de instrumentos para tener conocimiento y no cometer errores y si los cometemos que sean mínimos.

En una parte de dicho reglamento consta:

*“CAPITULO II*

*DE LOS OBJETIVOS*

*Art. 3. Son objetivos generales del Colegio Nacional “ANGEL POLIBIO CHAVES”*

- a) *Entregar al país bachilleres que puedan continuar sus estudios superiores, o insertarse en el mundo de la producción con un perfil de desempeño eficiente.*
- b) *Desarrollar las iniciativas intelectual, afectiva, constructiva, capacidad crítica, reflexiva, analítica y liderazgo de los educandos que garantice la formación continúa y armónica, capaz de ser un líder positivo dentro de su entorno.*
- c) *Establecer normas concretas adecuadas para el funcionamiento interno de la institución en todos sus niveles de acuerdo con sus características y desarrollo.*
- d) *Dinamizar la administración, mediante la práctica del Reglamento Interno con cabal aplicación y cumplimiento.*

*Art. 4. Son objetivos específicos:*

- a) *Formar, capacitar y especializar bachilleres en Ciencias y Técnicos.*
- b) *Fortalecer en los estudiantes el cambio de actitud, hacia un compromiso social ético y cultural.*
- c) *Incentivar y promover en el Personal docente,*
- d) *Administrativo y de servicio el conocimiento pleno de la ley de Educación, su Reglamento General, Leyes específicas, para el cumplimiento del deber y el*
- e) *Ejercicio del derecho.*

### *CAPITULO III*

#### *f) DE LOS PRINCIPIOS*

- g) *Art. 5 La formación de bachilleres en nuestra institución, debe fundamentarse en el desarrollo de la moral y la razón, regirse por los principios generales de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia dentro del compromiso social, para con nuestros educandos y por ende con la sociedad ecuatoriana*
- h) *Garantizar una preparación académica, sólida fundamentada en el uso de la Investigación y en la aplicación práctica de la ciencia y la tecnología, como actitud permanente y progresiva del ser frente a la vida.*
- i) *Preservar y fortalecer los valores humanos, éticos y morales, institucionales, como una entidad cultural y de autenticidad, dentro del ámbito educativo nacional.” (Reglamento Interno: 2005: 5,6)*

De lo expuesto se puede identificar que se busca un liderazgo positivo tanto en educadores como en educandos, para lograr una capacidad crítica, reflexiva,

analítica los conocimientos van de la mano de los valores. Sin embargo falta mucho por hacer sobre todo en el aspecto humano para lograr un compromiso social, ético y cultural.

#### **5.1.4. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

*“Los valores institucionales son:*

- *Responsabilidad*
- *Honestidad*
- *Lealtad*
- *Constancia*
- *Liderazgo*

#### **MISIÓN**

*El plantel es un establecimiento líder en educación, utiliza tecnología de punta con una permanente innovación pedagógica, direccionado en la formación de recursos humanos altamente competitivos y calificados, formados sobre las bases de elevados niveles académicos con valores éticos y morales, con un desarrollo de aptitudes físicas, cognitivas, espirituales, y disciplinarias; mediante procesos de gestión en cuanto a calidad de educación con un equipo docente dinámico y dialéctico que están dispuestos a enfrentar las exigencias del nuevo milenio con eficiencia, eficacia y efectividad para que nuestros estudiantes se eduquen con un pensamiento libre, crítico y amantes de la democracia, preparados para la vida y con un liderazgo capaz de aportar soluciones que contribuyan a la resolución de los problemas de desarrollo de la sociedad y se inserten con facilidad al sector productivo y a los centros de educación superior.*

#### **VISIÓN**

*El Colegio Nacional “Angel Polibio Chaves”, se proyecta a formar jóvenes capaces de continuar con estudios superiores, de conocer conceptualmente el mundo en el que vive, con una amplia identidad sustentada en valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás. Capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas. Calidad educativa que estará*

*sustentada con Docentes de alto nivel profesional y la participación activa de padres de familia y más autoridades con la optimización de ambientes físicos y materiales para el desarrollo integral de los educandos.” (PEI: 2005: 12, 13)*

Según mi criterio y como miembro directo de la organización educativa donde se realizó la investigación considero que la misión y visión establecidas en el PEI son alcanzables siempre y cuando se trabaje colaborativamente. Actualmente hace falta capacitación continua a maestros y vivir diariamente los valores morales y éticos para cumplir a satisfacción con la misión y poder alcanzar la visión del centro educativo.

#### **5.1.5. Plan Operativo Anual (POA)**

En el colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, el señor vicerrector conjuntamente con una comisión se encargan de diseñar todas las actividades a ejecutarse durante el año lectivo, de igual manera está planificado charlas educativas sobre el autoestima y las relaciones humanas para el mes de enero del 2011, lo que indica que realmente en las autoridades existe ese entusiasmo en el tema de educación en valores y por ende en un liderazgo positivo. Sin embargo considero que debe haber un seguimiento a todas estas actividades para determinar el grado de impacto y aspectos positivos y negativos para mejorarlos.

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

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

En el plantel en estudio consta dentro de esta dimensión: acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Estándares:

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

Docentes con capacidad crítica.

Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil

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

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

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

En cuanto a esta dimensión en el plantel existe organización de las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de sus diferentes miembros, es así que es un colegio nacional urbano que oferta desde octavo de educación Básica hasta Tercer Año de Bachillerato con la Especialidades en Ciencias de Físico-Matemático, Químico-Biólogo, Ciencias Sociales, y las especialidades técnicas de Administración en Sistemas y Contabilidad, sus docentes tienen una asociación, existe el comité central de padres de familia, el gobierno estudiantil, que son elegido de forma democrática, de igual manera se rigen por instrumentos como el reglamento interno.

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

El colegio nacional “Ángel Polibio Chaves” cuenta con su departamento de colecturía que permite la administración financiera de la institución y por ende el funcionamiento del plantel.

### **5.2.4. Dimensión comunitaria y valores**

Existe una buena relación del plantel con su entorno, lo cual ha permitido las prácticas de los estudiantes del tercer año de bachillerato técnico en las diferentes instituciones, debido a su buena referencia y prestigio, de igual manera el colegio colabora con dichas instituciones en las diferentes planificaciones en bien de la comunidad.

### 5.3. Análisis FODA

**Matriz 1**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de los docentes con los objetivos de la institución</li> <li>▪ Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil comprometido en el trabajo de vinculación con la comunidad</li> <li>▪ Participación activa del Consejo Estudiantil</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca capacitación de los docentes y estudiantes en temas como liderazgo y valores</li> <li>▪ No existe un ambiente agradable de comunicación entre autoridades y el personal</li> <li>▪ Poca práctica de los valores de puntualidad y responsabilidad de docentes y estudiantes</li> <li>▪ Recursos presupuestarios insuficientes</li> <li>▪ Desconocimiento de los instrumentos de gestión por parte de los docentes</li> <li>▪ No existe un PEI actualizado, que tenga en cuenta los continuos cambios sociales</li> <li>▪ No existe un Manual de Convivencia</li> <li>▪ Estudiantes desmotivados a la vivencia de liderazgo positivo y valores</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de convenios con instituciones educativas locales y nacionales</li> <li>▪ Participación de los medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia de factores externos sobre la formación de nuestros estudiantes.</li> <li>▪ Disminución de la capacidad adquisitiva de los padres de familia.</li> <li>▪ Migración de los padres y madres de familia al exterior.</li> <li>▪ Desintegración familiar</li> <li>▪ Estudiantes viviendo solos en la ciudad</li> <li>▪ Desempleo de los padres y madres de familias.</li> <li>▪ Problemas psico-sociales</li> </ul>

La matriz FODA es muy importante en este proceso de investigación porque después de realizar el análisis de los instrumentos de gestión, estructura orgánica, clima escolar y convivencia con valores, me permitió sintetizar las fortalezas, oportunidades, amenazas y especialmente las debilidades en la gestión de liderazgo y valores en el colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar.

## 5.4. Resultados:

### 5.4.1. De la encuesta a Directivos

El establecimiento educativo dónde se desarrolló la investigación es un colegio nacional, cuyo nombre es “Ángel Polibio Chaves”, es una organización educativa urbano, tipo fiscal, pertenece al cantón San Miguel, provincia Bolívar.

La encuesta se aplicó al señor rector, vicerrector e inspector general del colegio antes mencionado.

**Tabla 6**  
**FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

Nro	Forma de organización	f	%
a	El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre		
b	Coordinadores de área	3	100
c	Por grupos de trabajo		
d	Trabajan individualmente		
e	Otros (Consejo Directivo)	1	33,3

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** La organización de los equipos de trabajo en una institución educativa es muy importante porque permite determinar cómo están organizados sus miembros. De acuerdo a la tabla 1 el 100% de los directivos encuestados concuerdan en que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está a cargo de los coordinadores de área. Solo el 33,3% de los directivos encuestados manifiesta que la forma de organización de los equipos de trabajo lo realizan los coordinadores de área y el Consejo Directivo. Por lo que concluyo que falta coordinación de trabajo entre los directivos.

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

Nro	Forma de organización	f	%
a	El número de miembros en la institución	2	66,7
b	Los resultados obtenidos en la institución	1	33,3
c	El valor y tiempo empleados en la institución		
d	Otros (especifique)		
e	No contestan		

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** El tamaño de la organización depende de varios aspectos. De acuerdo a la tabla 2, el 66,7% de los directivos encuestados concuerdan que toman en cuenta el número de miembros del plantel educativo, solo un 33.3% se basa en los resultados obtenidos en la institución. En este caso existe contradicción por lo que concluyo que falta conocer la forma de organización de la institución educativa

**Tabla 8**  
**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

	f	%
a. Sí	2	66,7
b. No	1	33,3
<b>TOTAL</b>	3	100,0

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** El Manual de Normas y Procedimientos es muy importante para especificar las tareas de los miembros de la institución educativa. La tabla 3 indica que el 66,7% de los directivos encuestados coinciden que si existe un manual de normas y procedimientos, un 33,3% manifiesta que dicho manual no existe. Realmente y como docente activo de la organización educativa concluyo que no existe un Manual de Normas y Procedimientos.

**Tabla 9**  
**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR:**

	f	%
a. Director	0	0,0
b. Rector	3	100,0
c. Consejo Directivo	0	0,0
<b>TOTAL</b>	3	100,0

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es vital en una institución educativa para convivir en paz y comprometidos con la misión y visión de la institución educativa. El 100% de las personas encuestadas concuerdan en que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector, lo cual es positivo.

**Tabla 10**  
**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS (DELEGA A UN GRUPO DE COLABORADORES)**

	f	%
a. Sí	0	0,0
b. No	3	100,0
<b>TOTAL</b>	3	100,0

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** La toma de decisiones es muy importante para un gerente o rector sin embargo es conveniente delegar a un grupo de colaboradores cuando la situación lo amerite. El 100% de los directivos no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para resolver conflictos. Por lo expuesto considero que se debe formar grupos de colaboradores que tomen decisiones para resolver conflictos.

**Tabla 11**  
**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**

Nro	Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100,0	0	0,0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	33,3	2	66,7	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	1	33,3	2	66,7	0	0
d	Trabajo en equipo	3	100,0	0	0,0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	66,7	1	33,3	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	33,3	2	66,7	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0,0	2	66,7	1	33,3

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** La administración y liderazgo de un centro educativo siempre debe promover la excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación activa de los padres de familia y siempre debe haber grupos de decisión. El 100% de directivos encuestados manifiestan que siempre se promueve la excelencia académica, el 66,7% a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 66,7% a veces la capacitación continua de los docentes, el 100% siempre se promueve el trabajo en equipo, el 66,7% siempre se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 66,7% a veces la participación de los padres de familia en la actividades programadas, el 66,7% a veces la delegación de autoridad a los grupos de decisión. De lo expuesto concluyo que los directivos deben trabajar en equipo para administrar y liderar eficazmente la organización educativa.

**Tabla 12**  
**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Nro	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	66,7	1	33,3	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	3	100	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33,3	2	66,7	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	33,3	2	66,7	0	0

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** Las habilidades de liderazgo no son siempre innatas, requieren conocimiento, competencias y a veces experiencia. El 66,7% de los directivos encuestados manifiestan que siempre las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución son innatas, el 100% manifiesta que siempre se adquieren a partir de la experiencia, el 66,7% concuerda en que a veces se logra con estudios de gerencia, el 66,7% que a veces con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. De lo expuesto concluyo que los directivos deben prepararse mejor porque no solo la experiencia promueve habilidades de liderazgo.

**Tabla 13**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Nro	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	66,7	1	33,3	0	0,0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	33,3	1	33,3	1	33,3
c	La mejora de los mecanismos de control	3	100,0	0	0,0	0	0,0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100,0	0	0,0	0	0,0

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** El desempeño y progreso de la institución educativa siempre se debe mejorar, para lo cual se usa la información obtenida después de una evaluación, el número de alumnos, mejora de mecanismos de control y ambientes cordiales de trabajo. La tabla 8 indica que el 66,7% de los directivos encuestados concuerda en que siempre se toman como referencia la información resultante del desempeño de estudiantes, docentes y directivos, el 100% manifiesta que siempre se busca en la institución educativa la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Sin embargo en la institución educativa no existe un registro de desempeño de estudiantes, docentes y directivos y hay problemas con el clima laboral.

**Tabla 14**  
**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Nro		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100,0	0	0,0	0	0,0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100,0	0	0,0	0	0,0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100,0	0	0,0	0	0,0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100,0	0	0,0	0	0,0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0,0	0	0,0	0	0,0

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** En una institución educativa siempre debe haber organismos de dirección, de gestión, de coordinación y técnica, que permiten coordinar de mejor manera las funciones de cada uno de sus miembros e interactuar entre ellos para alcanzar los objetivos propuestos. El 100 % de los directivos encuestados manifiestan que siempre se cuenta en la institución educativa con organismos de dirección, gestión, y de área técnica. De lo expuesto concluyo que la organización educativa cuenta con los organismos indispensables para funcionar eficazmente.

**Tabla 15**  
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Nro	Se encargan de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	100,0	0	0,0	0	0,0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	33,3	2	66,7	0	0,0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	33,3	1	33,3	1	33,3
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	33,3	1	33,3	1	33,3

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** La junta de profesores es un organismo muy importante dentro de la vida institucional y se encarga de varias actividades orientadas a un buen clima laboral y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. De los directivos encuestados, el 100% están de acuerdo que siempre la junta de profesores lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 66,7 % manifiestan que a veces la junta de profesores establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. De lo expuesto concluyo que los directivos deben organizar de mejor manera las actividades que deben llevar a cabo la junta de profesores.

**Tabla 16**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Nro	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	66,7	1	33,3

*Fuente:* Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

*Autora:* Anita Albán

**Análisis:** La gestión pedagógica vinculada a la comunidad y entorno del centro educativo es indispensable. El 66,7 % de los directivos encuestados concuerdan en que la gestión en la institución fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. De lo manifestado concluyo que falta coordinación entre los directivos en lo que se refiere a gestión pedagógica y su vinculación con la comunidad.

**Tabla 17**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Nro	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	66,7	1	33,3
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	66,7	1	33,3
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100,0		0,0
d	Mantener actualizada la metodología	2	66,7	1	33,3
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33,3	2	66,7
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	66,7	1	33,3
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0,0	0,0	3	100,0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	66,7	1	33,3
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	66,7	1	33,3
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0,0	3	100,0

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

**Autora:** Anita Albán

**Análisis:** Los departamentos didácticos son indispensables en cualquier institución educativa y sus acciones se encaminan a actualizar la metodología, crear propuestas, elaborar la programación didáctica, etc. El 66,7 % de los directivos concuerdan en que siempre los departamentos se encargan de organizar las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro referentes a proyectos, planes y programaciones de la institución, colaboran

con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 100% concuerdan en que siempre los departamentos elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 100% exponen que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología. De lo expuesto concluyo que falta empoderamiento de las autoridades por la organización educativa y conocer claramente las acciones de los departamentos didácticos.

**Tabla 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Nro	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	2	66,7	1	33,3
b	Plan estratégico	2	66,7	1	33,3
c	Plan operativo Anual	3	100,0	0	0,0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	66,7	1	33,3

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** El material de planificación educativa es indispensable en todo centro educativo para dirigir las acciones del gestor educativo. El 66,7 % de los directivos encuestados concuerdan en que si existe una reingeniería de procesos, un plan estratégico, y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes y el 100% en que si hay un plan operativo anual. De lo expuesto falta trabajar en materiales de planificación educativa.

### 5.4.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	12	60,0	5	25,0	3	15,0
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.	16	80,0	4	20,0	0	0,0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	85,0	3	15,0	0	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.	13	65,0	6	30,0	1	5,0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5,0	16	80,0	3	15,0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75,0	5	25,0	0	0,0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85,0	3	15,0	0	0,0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10,0	4	20,0	14	70,0
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10,0	3	15,0	15	75,0
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director o rector del centro educativo.	2	10,0	7	35,0	11	55,0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55,0	8	40,0	1	5,0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	55,0	8	40,0	1	5,0

13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	65,0	6	30,0	1	5,0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	80,0	4	20,0		0,0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65,0	7	35,0	0	0,0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65,0	5	25,0	2	10,0

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTP, 2010

**Autora:** Anita Albán

**Análisis:** Los docentes como miembros directos y responsables de su desempeño y el de sus educandos constituyen un pilar fundamental del quehacer educativo por lo que se ha recabado información de su actividad como profesor, es decir su experiencia personal, el 60 % considera que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 80% de los docentes encuestados concuerdan en que siempre el liderazgo 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, el 85% manifiestan que siempre la gerencia educativa se promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 85% manifiesta que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 70% de los docentes encuestados concuerdan que nunca existe resistencia al cambio, el 55% manifiestan que nunca existe desacuerdo continuo en las relaciones con el rector. De lo expuesto la mayoría de docentes encuestados desempeñan un liderazgo participativo, apoyan a las decisiones de los directivos, practican los valores, en definitiva según ellos no existe ningún tipo de inconvenientes en su práctica docente.

### 5.4.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55,0	9	45,0	0	0,0
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	4	20,0	9	45,0	7	35,0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35,0	6	30,0	7	35,0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20,0	10	50,0	6	30,0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50,0	4	20,0	6	30,0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40,0	8	40,0	4	20,0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35,0	9	45,0	4	20,0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35,0	8	40,0	5	25,0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15,0	7	35,0	10	50,0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60,0	7	35,0	1	5,0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	7	35,0	11	55,0	2	10,0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50,0	6	30,0	4	20,0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35,0	11	55,0	2	10,0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	50,0	6	30,0	4	20,0

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

**Autora:** Anita Albán

**Análisis:** Los estudiantes son la razón de ser de las instituciones educativas, por lo tanto es muy importante conocer sus percepciones sobre el clima escolar en el que interactúan diariamente. Según la tabla 20, el 55% considera que el señor rector siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 45% concuerdan en que a veces las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes; el 35% manifiesta que nunca, el mismo porcentaje siempre y un 30 % a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas se observa cotidianamente; el 50% concuerdan en que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 45% manifiestan que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 50% manifiestan que los docentes si se interesan por los problemas de los estudiantes, el 60% manifiestan que siempre en clases tienen oportunidad de dar su opinión, el 55% a veces es el profesor quien decide qué se hace, el 50% concuerdan en que siempre se realiza trabajos en equipo, el 50% siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. De lo expuesto por los estudiantes falta mejorar la práctica de liderazgo y valores de los directivos y docentes de la organización educativa.

#### 5.4.4. De los padres de familia

**Tabla 21**

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

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Señor Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia.	10	66,7	5	33,3		0,0
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	3	20,0	5	33,3	7	46,7
3. El padre de familia es el líder del hogar (entendiéndose que una persona líder influye positivamente en la formación de sus hijos).	8	53,3	7	46,7	0	0,0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en mejora del ambiente escolar del plantel.	1	6,7	9	60,0	5	33,3

5. En las asambleas de padres de familia se espera que todos los padres de familia escuchen, opinen y den alternativas de solución a los problemas del establecimiento.	10	66,7	5	33,3		0,0
6. Los docentes atienden a los padres de familia con el respectivo respeto para informar cualquier novedad de sus representados.	9	60,0	5	33,3	1	6,7
7. Los profesores proponen actividades de reforzamiento a los estudiantes que por algún motivo están con un bajo rendimiento escolar.	7	46,7	8	53,3	0	0,0
8. Los docentes se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con sus estudiantes, padres de familia y comunidad.	6	40,0	8	53,3	1	6,7
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	20,0	5	33,3	7	46,7
10. En las reuniones de curso, el profesor guía o dirigente toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	9	60,0	6	40,0	0	0,0
11. El profesor es quien orienta a sus estudiantes en la vivencia de valores, como la puntualidad, respeto, solidaridad, autoestima, etc.	8	53,3	7	46,7		0,0
12. El clima escolar del plantel es saludable.	6	40,0	8	53,3	1	6,7
13. Los padres de familia colaboran en casa orientando a sus hijos con el ejemplo, para de esta manera educar a sus hijos para la vida.	6	40,0	6	40,0	3	20,0
14. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	40,0	5	33,3	4	26,7
15. Los padres de familia están pendientes del avance académico, actitudes positivas o negativas de sus hijos para conjuntamente con las autoridades y docentes buscar alternativas de solución.	4	26,7	7	46,7	4	26,7

**Fuente:** Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010

**Autora:** Anita Albán

**Análisis:** Los padres de familia constituyen un pilar importante en una institución educativa por lo tanto es relevante recabar sus percepciones sobre el clima escolar que existe en el establecimiento. Según la tabla 16 el 66,7% de los padres de familia encuestados manifiestan que siempre el señor rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, personal administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia, el 53,3% manifiestan que el padre de familia siempre es el líder del hogar, el 66,7% manifiestan que siempre en las asambleas se espera que todos los padres de familia escuchen, opinen y den alternativas de solución a los problemas del establecimiento, el 60% concuerdan que los docentes siempre atienden con respeto a los padres de familia para informar cualquier novedad de sus representados, el 53,3% concuerdan en que a veces los profesores proponen actividades de reforzamiento de aprendizaje, el 53,3% concuerdan en que siempre el profesor orienta a sus estudiantes en la vivencia de valores, el 40% manifiesta que siempre el clima escolar es saludable. De lo expuesto falta colaboración de los padres de familia, mejorar el liderazgo, vivencia de valores por parte de docentes y directivos de la institución educativa.

### 5.4.5. De la entrevista a Directivos

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No	DECLARACIONES	Respuesta	f	Respuesta	f
		Positiva		Débil	
1	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	3	100,0	0	0,0
2	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	66,7	1	33,3
3	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	33,3	2	66,7
4	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	3	100,0	0	0,0
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	66,7	1	33,3
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	66,7	1	33,3
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	33,3	2	66,7
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	33,3	2	66,7
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33,3	2	66,7
10	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	33,3	2	66,7

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

**Análisis:** La entrevista realizada a los directivos de la institución educativa es muy importante porque permite fundamentar la investigación y potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. Según la matriz 2 el 100% de los directivos encuestados está considerado un espacio un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes, el 66,7% manifiestan que la comunicación es un diálogo claro y abierto, el 66,6% no tiene claro si existe o no un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el 100% concuerda en que el profesorado del centro educativo está organizado por áreas, el 66,7% manifiesta que ante un conflicto primero escucharían a las dos partes involucradas y tratarían de mediar, el 66,7% concuerdan en que las características principales de un líder educativo son: democrático y participativo, el 66,7% manifiesta que el

liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es democrático, el 66,7% no concuerdan con los valores, el 66,7% manifiesta que no hay antivalores. De lo expuesto concluyo que falta trabajo en equipo, conocimiento de la organización educativa por parte de las autoridades ya que se dan varias contradicciones.

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> Baja práctica de liderazgo, valores de puntualidad y responsabilidad, clima laboral de los docentes	- No existe un Manual de Convivencia	- Relaciones interpersonales negativas
	- No se vive la regla de oro "No hagas a otro lo que no quieres que te hagan a ti"	- Clima escolar desagradable
	- Poco trabajo colaborativo	- Impedimento de desarrollo personal e institucional
<b>Problema 2.</b> Estudiantes desmotivados a la vivencia de liderazgo positivo y valores	- No existe interés por fomentar la vivencia de valores	- Indisciplina
	- Mal ejemplo de los padres de familia y maestros	- Adicciones
	- Baja autoestima	- Delincuencia
<b>Problema 3.</b> No existe un PEI actualizado, que tenga en cuenta los continuos cambios sociales	- Poca organización en equipos de trabajo y áreas	- No existe un instrumento de gestión relevante para el centro educativo
	- Desinterés de las autoridades y docentes	- Pérdida de prestigio y competitividad del centro educativo
	- Pocos conocimientos de las autoridades y docentes en Gerencia	- Centro educativo incapaz de ir acorde a los cambios actuales y

	Educativa Estratégica	futuros, tanto en lo humano, tecnológico y laboral.
--	-----------------------	---

*Fuente: Guía Didáctica del Módulo de Grado II, Buele Mariana, UTPL, 2010*

*Autora: Anita Albán*

### 5.5. Discusión:

La discusión de los resultados constituye una parte relevante del trabajo investigativo, en este caso una vez analizados los resultados de las encuestas, entrevistas y observación directa de los instrumentos de planificación y experiencia activa como docente en la organización educativa en estudio, me permito recalcar lo siguiente: recordando la definición de gestión “forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos”. Al comparar esta definición con lo expuesto en la tabla 6 de la encuesta realizada a directivos, el 100% concuerdan en que la forma de organizar los equipos de trabajo están a cargo de los coordinadores de área y el 33,3% manifiesta que dicha coordinación lo hacen los directores de área y el Consejo Directivo, por lo que se puede apreciar que los directivos no coordinan su trabajo, ya que se supone que deben coincidir en cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución educativa. En la tabla 8, el 66,7 % coinciden en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, para el tercer directivo no existe ningún manual.

En la tabla 10, el 100% manifiestan que no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, lo cual contrastando con la teoría consultada tenemos que “en una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por si solos”, por lo que el trabajar con grupos colaboradores es una buena estrategia institucional. Además recalco que existen contradicciones en las respuestas de los directivos, por ejemplo en la tabla 11, el 100% coinciden en que siempre se realiza trabajo en equipo, en el ítem de vivencia de valores institucionales y personales el 66,7% a veces se promueve y en

el ítem de delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 66,7 % manifiestan que a veces se promueve, lo cual es muy negativo.

En la tabla 12 sólo un 33,3 % señala que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se promueven siempre con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, considero que hay que mejorar en este aspecto porque siempre en una organización educativa debe fomentarse la capacitación continua combinada con la práctica, teoría y reflexión.

En la tabla 13, el 66,7 % coinciden en que siempre para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, considero que se debe contestar con la verdad y digo esto porque como docente activo de la organización educativa en mención no existe ningún documento o registro de evaluación institucional que se haya aplicado, de igual manera falta mejorar los ambientes cordiales de trabajo, sin embargo los directivos se esfuerzan por la existencia de un ambiente cordal de trabajo.

En la tablas 14 todos los directivos encuestados concuerdan que existen los organismos citados en los ítems, lo cual es muy positivo para ejercer una correcta administración y gestión del centro educativos.

En la tabla 17, el 66,7 % de los directivos concuerdan en que siempre los departamentos se encargan de organizar las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro referentes a proyectos, planes y programaciones de la institución, colaboran con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 100% concuerdan en que siempre los departamentos elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, lo cual comparando con las respuestas de los estudiantes no es así, el 50% de los estudiantes encuestados concuerdan en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, un 45% opinan que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes, el 50% a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 40% concuerdan en que los docentes inician sus clases con alguna motivación positiva, desde mi punto de vista son porcentajes a considerar y nos indica que las autoridades y docentes deben mejorar su liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta que la destreza del líder pedagógico, reside en “la capacidad de

convencer a los educando a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastroso hasta grandes alturas mentales y espirituales”.

En lo que se refiere a la encuesta aplicada a veinte docentes de la organización educativa, el 60 % considera que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 80% de los docentes encuestados concuerdan en que siempre el liderazgo 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, el 85% manifiestan que siempre la gerencia educativa se promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 85% manifiesta que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 70% de los docentes encuestados concuerdan que nunca existe resistencia al cambio, el 55% manifiestan que nunca existe desacuerdo continuo en las relaciones con el rector. Según estas respuestas la organización educativa estaría muy bien encaminada y los docentes estarían cumpliendo con su gestión pedagógica, sin embargo realizando las comparaciones con los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes tenemos lo siguiente: el 35% manifiesta que nunca el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas se observa cotidianamente, para mí muy bajo este porcentaje y realmente he observado que si se da en la organización educativa en estudio el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas muy continuamente, el 50% concuerdan en que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, realmente un porcentaje elevado, lo cual es muy negativo porque actualmente un parámetro del centro educativo versátil es la Atención a la variabilidad de los ritmos escolares. (Archier y Sérieyx, p. 73), por lo que se debe corregir inmediatamente esta forma de trabajo escolar y preocuparse por los ritmos escolares de los educandos a fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El 45% manifiestan que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, considero que siempre se debe proponer actividades innovadoras e incluso escuchar a los estudiantes cuando quieren

proponer algo en clases y permitirles que las ejecuten, solo así lograremos estudiantes reflexivos y competentes.

EL 35% manifiestan que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 40% a veces, se debe mejorar y permitir la mayor participación e interacción con los docentes, en este punto quiero manifestar que como docente en este establecimiento he podido detectar que solo ciertos docentes escuchan a sus dicentes. Además el profesor determina que se hace en clases y muy rara vez trabajan en equipo.

Los estudiantes son muy perceptivos y detectan rápidamente cuando el clima laboral es desagradable, lo que puede provocar desmotivación, por lo que hay que comprometerse con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas a través de consensos. También considero que como docentes se debe mejorar la gestión pedagógica en el aula, lamentablemente se sigue practicando el dictado y por mi experiencia como docente la mayoría de estudiantes les gusta el facilismo, al igual que a los maestros, de igual forma un alto porcentaje de estudiantes y profesores se atrasan a clases y no presentan a tiempo sus planificaciones anuales, por unidades y de clase; realmente se necesita una reflexión muy seria y actitud de cambio que permita salir de estos lineamientos y promover la criticidad de los educandos para que se puedan defender en una sociedad tan dinámica y cambiante

A pesar de estas dificultades existen compañeros y estudiantes dispuestos a innovarse, cambiar de actitud y lo demuestran en sus labores diarias. Yo creo que todo es voluntad y como seres humanos inteligentes podemos solucionar los problemas que todos tenemos y más aún si es una organización educativa y crecer como líderes positivos, dignos de imitar por nuestro liderazgo y práctica de valores, sobre todo por nuestros educandos, que son nuestra razón de ser.

De la entrevista aplicada a los tres directivos, determino que existe la buena intención por considerar un espacio adecuado para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes, sin embargo faltan conocimiento sobre la comunicación, ya que no es unidireccional sino bidireccional, se debe poner de acuerdo en que valores principales se van a vivenciar en la organización educativa, detectar que anti valores se presentan y planificar, ejecutar y evaluar proyectos de mejora.

En relación a la encuesta aplicada a los padres de familia, de los 15 padres de familia encuestados, el 66,7% de los padres de familia encuestados manifiestan que siempre el señor rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, personal administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia, como ya se ha comentado un buen líder tiene que escuchar las opiniones de todos los involucrados directa o indirectamente con la organización educativa.

El 53,3% manifiestan que el padre de familia siempre es el líder del hogar, lo cual no siempre es así, actualmente existen diferentes tipos de familia y en muchos hogares la madre es la líder.

El 60% coincide que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en mejora del ambiente escolar del plantel, considero que se debe lograr un 100% a través de una buena planificación y consensos entre todos los involucrados.

El 66,7% manifiestan que siempre en las asambleas se espera que todos los padres de familia escuchen, opinen y den alternativas de solución a los problemas del establecimiento, lo cual es muy positivo.

El 60% concuerdan que los docentes siempre atienden con respeto a los padres de familia para informar cualquier novedad de sus representados, en este ítem como docentes siempre debemos tener un respeto hacia los representantes de nuestros dicentes, de igual forma los padres de familia, digo esto porque muchas veces he visto que varios representantes son irrespetuosos pero la solución es buscar acuerdos con ellos y crear un manual de convivencia consensuado que se viva plenamente en la organización educativa.

El 53,3% concuerdan en que a veces los profesores proponen actividades de reforzamiento de aprendizaje, recordemos que estamos viviendo reformas relevantes en la ley de educación que ahora se llama Ley de Educación Intercultural, en la que obligadamente se darán espacios para este tipo de actividades.

El 53,3% coinciden en que a veces los docentes se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con sus estudiantes, padres de familia y comunidad, falta mejorar ya que siempre en docente debe estar en iteración positiva con sus padres de familia, estudiantes y comunidad.

El 53,3% concuerdan en que siempre el profesor orienta a sus estudiantes en la vivencia de valores, falta motivar a los estudiantes en la vivencia de valores.

El 40% manifiesta que siempre el clima escolar es saludable, el 53,3% a veces, como ya he analizado en las demás encuestas el clima escolar es muy importante para la calidad de una organización educativa, y los datos obtenidos en este ítem vuelven a reflejar la falta de un saludable clima escolar por lo que hay que buscar consensos y mejorarlo.

El 40% coinciden en que siempre los padres de familia colaboran en casa orientando a sus hijos con el ejemplo, para de esta manera educar a sus hijos para la vida, 20% nunca y 40% a veces, considero un grave problema, como se puede constatar en la matriz FODA que realice existen graves amenazas como la desintegración familiar, la migración de padres de familia al exterior, el desempleo de los padres de familia, etc. Sería propicio concientizar a los padres de familia sobre el papel tan indispensable que tienen con sus hijos.

El 40% de los padres de familia encuestados señalan que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, desde mi criterio falta compromiso por parte de los padres de familia, recordemos que ellos son los principales educadores de sus hijos.

El 26,7% de los padres de familia manifiestan que siempre están pendientes del avance académico, actitudes positivas o negativas de sus hijos para conjuntamente con las autoridades y docentes buscar alternativas de solución, el 46,7% a veces.

Por los resultados obtenidos concluyo que falta comprometimiento de los padres de familia por sus hijos, también comunicación con las autoridades, DOBE y docentes para ayudar a los estudiantes que estén atravesando por dificultades.

Tenemos que concientizarnos todos los integrantes de la organización educativa para ejercer un buen liderazgo, vivenciar los valores humanos y éticos e inculcar a los educandos con el ejemplo, de ahí la propuesta: Mejoramiento de la práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad y clima laboral de los docentes del colegio nacional "Ángel Polibio Chaves", del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-2011, a través de talleres de capacitación.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES:

1. Del proceso investigativo realizado concluyo que falta trabajar en equipo, los resultados de las encuestas aplicadas lo demuestran, según los docentes encuestados no hay inconvenientes, pero al contrastar con los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes y padres de familia hay que mejorar la práctica de liderazgo y valores de los docentes de la institución. Además se debe incrementar el empoderamiento de los directivos y docentes por su trabajo en la institución.
2. De la planificación educativa analizada del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves” del cantón San Miguel, provincia Bolívar, concluyo que falta mucho por hacer, en primer lugar el PEI acabo su vigencia, ya que fue elaborado en el año 2005, inmediatamente se debería elaborarlo, al igual que los manuales de convivencia y de procedimientos a través de sesiones mediadoras para llegar a acuerdos entre todos los actores del proceso educativo, que son indispensables para normar la gestión de liderazgo y valores en la organización educativa.
3. De la encuesta y entrevista aplicada a los directivos de la organización educativa concluyo que falta coordinar eficazmente sus labores, ya que según los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación, no conocen íntegramente la organización de la institución educativa por lo que existen inconsistencias en sus respuestas, lo cual contribuye negativamente en su diaria práctica profesional.
4. Mediante la encuesta aplicada a los docentes concluyo que siempre hay que contrastar lo que ellos manifiestan con lo que los estudiantes viven, quienes son nuestra razón de ser, para poder mejorar la vivencia de liderazgo y valores en el aula. Además a los señores docentes les falta presentar a tiempo sus planificaciones y llegar puntualmente a su trabajo.
5. Un gestor educativo no se limita sólo a administrar la institución educativa, debe combinar la administración con lo académico, de ahí la importancia de

que se forme humanamente e intelectualmente para dirigir una institución educativa, lo cual solo se logra autoevaluándose, concientizando personalmente las fortalezas y debilidades y encaminándose a la mejora continúa.

6. Una buena gestión, liderazgo y valores en la administración de una organización educativa se centra en un liderazgo pedagógico y curricular, los actores del proceso educativos deben buscar participativamente que tipo de persona quieren formar, lo cual debe constar en la visión y misión institucional
7. Del proceso investigativo ejecutado concluyo que los estudiantes no dan tanta importancia a estos temas, en las encuestas muchos de ellos me preguntaron a qué se refiere la gestión y el liderazgo en el plantel educativo.
8. Los padres de familia colaboraron gustosamente al contestar las encuestas, sin embargo pidieron que se les oriente para su desempeño como padres de familia en estos temas, ya que la mayoría no sabe a qué se refiere.
9. Falta potenciar diálogo entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.
10. Falta planificación de talleres sobre liderazgo y valores que involucren a todos los actores educativos, tanto internos como externos.

## RECOMENDACIONES:

1. El señor rector y Consejo Directivo deben planificar por áreas académicas, estudiantes, padres de familia, comisiones para trabajar en el diseño del PEI y los diferentes instrumentos de gestión que carece la organización educativa.
2. Se realicen reuniones periódicas de todos los actores educativos de la organización educativa para que conjuntamente se planifique la elaboración del Manual de Convivencia, que sería el punto de partida para mejorar el ambiente escolar.
3. Recomiendo que los docentes estén pendientes de los estudiantes, comunicarse continuamente con ellos para saber qué piensan, cómo están, sobre todo si no participan en clases, no presentan trabajos, no estudian.
4. Dialogar con los educandos, investigar que pasa y conjuntamente con el DOBE y representantes ayudarlos a salir de sus problemas, poder sentir la satisfacción del deber cumplido y sobre todo orientar a los jóvenes que son el presente y futuro de nuestro país.
5. Se planifiquen talleres sobre valores y liderazgo consensuadamente con las autoridades, docentes, personal administrativo / de servicio, estudiantes, padres de familia y el DOBE.
6. Orientar al Gobierno estudiantil en temas de gestión, liderazgo y valores, puede ser a través del DOBE y el Consejo Directivo para que ellos lleguen con estos temas a sus pares y concienticen estos aspectos como parte medular de su formación física, intelectual y emocional, primeramente como seres humanos en sociedad, hijos de hogares, estudiantes, compañeros, etc.
7. Crear espacios didácticos donde los docentes y estudiantes puedan opinar, dar ideas nuevas, actuar en la gestión, liderazgo y valores de la administración de la institución educativa, pueden ser la creación de un club de periodismo, debates, etc.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta:**

Mejoramiento de la práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad y clima laboral de los docentes del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-2011, a través de talleres de capacitación.

### **2. Justificación:**

Como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y como docente del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves” considero relevante mejorar la práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad y clima laboral de esta organización educativa, como seres humanos inteligentes se puede mejorar y cambiar los aspectos negativos, estableciendo valores humanos positivos en bien personal e institucional.

Los valores de puntualidad y responsabilidad son relevantes en la práctica educativa por lo que hay que concientizar a los docentes que deben vivirlos en cada instante de sus vidas y más aún como formadores de seres humanos.

Se debe trabajar colaborativamente y demostrar un liderazgo participativo para lograr un crecimiento personal e institucional dando ejemplo con nuestras acciones y por añadidura se logrará un clima laboral favorable, amigable y estimulante.

Se realizaría una socialización en junta de profesores a fin de llegar a ellos con un mensaje positivo para que participen y colaboren en los talleres de capacitación con presentaciones en diapositivas motivadoras y reflexivas.

Para desarrollar los talleres considero que se deben realizar por lo mínimo dos talleres durante el año lectivo, pueden ser de 20 horas cada uno con talentos humanos especializados en liderazgo, valores humanos y éticos, después de cada taller verificar que los docentes practiquen lo recibido en los talleres, solo así se podrá determinar la mejora en la gestión pedagógica.

Todos estos argumentos me conllevan a justificar la propuesta de Mejoramiento de la práctica de liderazgo, valores de puntualidad, responsabilidad y clima laboral de los docentes en el colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel,

provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-2011, a través de programas de capacitación.

**3. Objetivos de la propuesta:**

- Mejorar la práctica de liderazgo, valores de responsabilidad, puntualidad y clima laboral de los docentes del colegio nacional “Ángel Polibio Chaves”, del cantón San Miguel, provincia Bolívar, durante el año lectivo 2010-2011.

**Objetivos Específicos:**

- Llegar a los docentes con material atractivo e innovador para que se interesen por esta temática.
- Dar a conocer los lineamientos necesarios a los docentes a través de los talleres para que inicien su proceso de cambio.
- Fomentar en los docentes una concientización sobre la importancia de la práctica de un buen liderazgo y valores, los mismos que contribuyen a lograr un ideal clima laboral.

**4. Localización y cobertura espacial:** El Colegio Nacional “ Ángel Polibio Chaves”, se encuentra situado en la Avenida El Maestro; Barrio 13 de Abril del Cantón San Miguel, provincia de Bolívar, es un sector Urbano, habitado en su gran mayoría por maestros, agricultores, artesanos, choferes y comerciantes. Tiene un alto porcentaje de población infantil y adolescente con aspiraciones de estudiar y prepararse tanto a nivel medio como superior para de esta manera obtener un título profesional.

La Institución Educativa desde el año de 1943, viene aportando a la sociedad ecuatoriana con profesionales normalistas, luego Bachilleres en Ciencias de La Educación y actualmente el Bachillerato en Ciencias con especializaciones en: Físico- Matemáticas, Químico – Biológicas y Ciencias Sociales; y Técnico: Bachillerato en Comercio y Administración con las especializaciones de: Informática y Contabilidad.

**5. Población Objetivo:** Autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia de la organización educativa.

**6. Sostenibilidad de la Propuesta:** Para la ejecución de la propuesta se pediría a la persona encargada de la vinculación con la comunidad de la Universidad

Estatad de Bolívar su colaboración con un especialista en el tema de liderazgo y valores. Además recalco que el colegio en estudio tiene un convenio con dicha institución de Educación Superior. También se podría realizar un convenio interinstitucional con la Dirección Provincial de Salud de Bolívar para que nos colaboren con un facilitador especialista en el tema de estudio.

La institución educativa cuenta con Internet.

En lo que se refiere a los recursos materiales se cuenta con papelegrafos, pizarrones de tiza líquida, marcadores de tiza líquida, una pantalla digital, retroproyectors.

Entre los recursos físicos el plantel educativo tiene: dos laboratorios de Informática, una sala de audiovisuales, una sala de profesores, un teatro.

En cuanto a los recursos económicos, los honorarios de los especialistas van a estar solventados por la Universidad Estatal de Bolívar, los recursos materiales por los docentes de la institución educativa en estudio.

Los recursos organizacionales para que se lleve a cabo la propuesta estará coordinada por la Lic. Anita Albán, docente activo de la institución educativa en estudio, quien se encargará de presentar la propuesta al Consejo Directivo, estará pendiente de que se apruebe, ejecute y evalúe. De igual forma el Consejo Directivo y DOBE serán corresponsables de la ejecución y evaluación de la propuesta.

## **7. Presupuesto:**

En junta general de inicio del año lectivo 2011-2012 se hará conocer la propuesta de mejora con el apoyo del señor rector Lic. Marcelo Valverde, quien esta de acuerdo con este tipo de talleres y está dispuesto a colaborar en todo lo que sea necesario.

Los compañeros docentes una vez conocedores de la propuesta estarán dispuestos a colaborar tanto económicamente como con sus ideas y acciones.

Para un taller se necesitaría lo siguiente:

	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>			<b>\$360</b>
Aporte de los profesores	\$5,00	72	\$360
<b>GASTOS</b>			<b>\$360</b>
<b>Copias</b>	\$0.03	5000	\$150
<b>Refrigerios</b>	\$1,50	73	\$109,5
<b>Certificados</b>	\$1,00	72	\$72
<b>Imprevistos</b>			\$28,5
<b>SALDO</b>			<b>0</b>

## 8. Cronograma

<b>Actividades</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
Presentación de la propuesta al Consejo Directivo	Septiembre 2011	Lic. Anita Albán Consejo Directivo
Respuesta	Octubre 2011	Lic. Anita Albán
Ejecución de la propuesta	Noviembre 2011	Lic. Anita Albán, DOBE
Evaluación de la propuesta	Diciembre 2011	Lic. Anita Albán, DOBE

## 8. BIBLIOGRAFÍA:

- Abril, M. (2004), Diccionario Enciclopédico de Educación, 186:188.
- Almeida, Arturo (2009), Gestión del Talento Humano (guía didáctica), Editorial de la UTPL, págs.:45-:64.
- CHAVARRÍA OLARTE, Marcela (2007), Educación en un mundo globalizado, Editorial trillas, págs.: 57:68.
- Diapositivas de la tutoría virtual Proyecto de Grado I (2010), págs.: 31, 32.
- GARZA TREVIÑO Juan, PATIÑO GONZALEZ Susana (2000) Educación en valores, p:43
- GUILLÉN PARRA Manuel (2006), Ética en las organizaciones, Editorial Pearson Educación, S. A., pág.: 3, 6
- <http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165> [Consulta 08 – 03 -2011]
- <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>. [Consulta 08 – 03 -2011]
- MEC, UNICEF, PLAN INTERNACIONAL ECUADOR, (1999), Manual de Gerencia educativa para una escuela de Calidad, , pág: 62
- Plan Decenal de Educación del Ecuador, archivo pdf, pág:29

## 9. APÉNDICES