



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: “gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo particular “yanuncay”, del cantón cuenca, provincia del azuay en ecuador durante el año lectivo 2010-2011”*

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

**AUTORA:**

msc. sonia yolanda nieto rodríguez

**DIRECTORA:**

mgs. Flora narcisca carrión ríos

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

Loja, febrero de 2012

**Magister**

**Flora Carrión Ríos**

**DIRECTORA DE TESIS**

## **C E R T I F I C A :**

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

Mgs. Flora Carrión Ríos

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

Sonia Yolanda Nieto Rodríguez

Cl. 010111115-1

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, febrero de 2012

**Sonia Yolanda Nieto Rodríguez**

**CI. 010111115-1**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, una Universidad Ecuatoriana de vanguardia, por haberme ayudado a través de la carrera de postgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo a crecer humanística y profesionalmente, en especial a la Mgs. Flora Carrión, Directora de Tesis, por su calidad humana y solvencia profesional, y en general a todos y cada uno de los Tutores/as de los diferentes Módulos estudiados, por haberme permitido desarrollar capacidades y proporcionado un nuevo enfoque y visión para la organización, dirección, gestión y optimización de las instituciones educativas en la sociedad del siglo XXI.

Sonia Nieto Rodríguez

## DEDICATORIA

A mi madre, mi primera maestra, quien desde mis primeros años de infancia despertó en mí el amor y el respeto por una profesión que me llena de orgullo y me ha realizado plenamente.

A las maestras y maestros de los primeros años de educación básica de la provincia del Azuay, con quienes he caminado, compartido y disfrutado del fascinante mundo de la educación.

A los directivos institucionales, líderes claves, motores trascendentales que impulsan con decisión el cambio y la optimización de la educación en el país.

*“Sonia”*

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

# UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR YANUNCAY

ACUERDO N.-061;27-05-2002

Santa María s/n y Martín de Ocampo

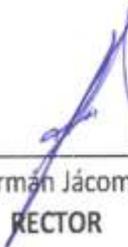
Teléfono: 2884165

Casilla 90E

**Cuenca-Ecuador****ACTA COMPROMISO**

En la ciudad de Cuenca, a los veinte días de diciembre de 2010, en el local de la Unidad Educativa Particular "Yanuncay", ubicada en la parroquia Yanuncay, de la ciudad de Cuenca, Se reúne el señor Lic. Germán Jácome Vásquez, Rector de la Unidad Educativa "Yanuncay" con la Msc. Sonia Yolanda Nieto Rodríguez, alumna del Tercer Ciclo de la maestría en "Gerencia y Liderazgo Educacional", de la Universidad Técnica Particular de Loja, para celebrar la presente Acta Compromiso, en la cual el Sr. Rector se compromete en brindar todas las facilidades y el apoyo necesario de la institución para que la Alumna Maestrante pueda realizar el trabajo de investigación instituido: "Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Yanuncay", de otro lado la Msc. Sonia Nieto, se compromete en informar con la oportunidad requerida a los Directivos Institucionales sobre los avances, logros y resultados de la investigación.

Para constancia del compromiso adquirido, firman en unidad de acto.





Lic. Germán Jácome Vásquez  
**RECTOR**

Msc. Sonia Nieto Rodríguez  
**ALUMNA MAESTRANTE**

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. La gestión educativa	5
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.1.3.1 En lo pedagógico	9
2.1.3.2. En lo administrativo	10
2.1.3.3. En lo financiero	10
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b>	<b>25</b>
2.2.1. Concepto	26

2.2.2. Tipos	27
2.2.3. Características	29
2.2.3.1. El líder autoritario	29
2.2.3.2. El liderazgo paternalista	30
2.2.3.4. El líder sabelotodo	30
2.2.3.5. El líder manipulador	31
2.2.3.6. El liderazgo democrático	31
2.2.3.7. El liderazgo moral	32
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>38</b>
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	<b>44</b>
2.4.1. ¿Qué son los valores?	44
2.4.2. Características	46
2.4.3. Valores y virtudes	47
2.4.4. Los valores en el campo educativo	47

### **3. METODOLOGÍA**

3.1 Participantes	50
3.2. Materiales e Instrumentos	56
3.3. Método y Procedimiento	58

### **4. RESULTADOS**

4.1. DIAGNÓSTICO	59
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo en Valores	59
4.1.1.1. El manual de organización	59
4.1.1.2. El código de convivencia	61
4.1.1.3. El plan estratégico	63
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	64
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	65
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	66
4.1.1.7. Plan de transformación Institucional	67
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	<b>68</b>

4.1.2.1. Misión y visión	68
4.1.2.2. El organigrama	70
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	71
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	73
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	73
4.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y valores	74
4.1.4.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	74
4.1.4.8. Dimensión comunitaria y valores	75
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	<b>75</b>
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	<b>76</b>
4.2.1. De los directivos	77
4.2.2. De los profesores	93
4.2.3. De los estudiantes	97
4.2.4. De los padres de familia	100
<b>5. DISCUSION</b>	<b>104</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>111</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>113</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>122</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Personal docente del colegio particular “Yanuncay”, clasificado por edad.	50
Personal docente del colegio particular “Yanuncay”, clasificado por género.	51
Personal directivo y docente del colegio particular “Yanuncay”, clasificado por título académico	52
Población estudiantil del colegio particular “Yanuncay”, clasificado por sexo.	53
Población estudiantil del colegio particular “Yanuncay”, clasificado por nivel, año de educación básica y año de bachillerato	53
Resultado de la encuesta a directivos	77
Resultado de la encuesta a docentes	93
Resultado de la encuesta a estudiantes	97
Resultado de la encuesta a padres de familia	100
Matriz 2. Resultados de la entrevista a directivos	102
Matriz de problemáticas	103
Actividades de la propuesta	115
Matriz de la operatividad de la propuesta.	119

## RESUMEN

El problema investigado en la tesis se denomina “Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Particular Yanuncay, del Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, durante el Año Lectivo 2010-2011”.

El centro educativo es particular laico, mixto, urbano, funciona con el nivel inicial, educación básica y el bachillerato en comercio y administración, especialidad “Aplicaciones en Informática”.

En la investigación se utilizaron encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, un cuestionario a directivos e instrumentos curriculares del plantel.

Concluida la investigación y analizada la realidad del establecimiento, se advierte que la Gestión Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Particular Yanuncay se ha desarrollado satisfactoriamente, pero requiere ser optimizada en sus diferentes componentes, en función de los nuevos paradigmas que orientan la organización, dirección y gestión de los centros educativos, así como también a las demandas de la sociedad actual.

Para optimizar la calidad del servicio educativo, se propone el Proyecto denominado “Talleres de Fortalecimiento de la Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular Yanuncay”, con el que espero contribuir a esa potenciación requerida.

## 1. INTRODUCCIÓN

El punto central del trabajo investigativo está orientado a identificar y analizar la manera de cómo se está implementando en el centro educativo particular “Yanuncay” la gestión, el liderazgo y valores, para lo cual se ha tomado contacto con los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa, así como también se ha procedido a revisar y analizar los diferentes documentos de planificación y más registros curriculares que dispone el establecimiento.

En relación a la gestión educativa, se evidencia que si bien ésta se desarrolla en sujeción a la normativa, a lo establecido en los lineamientos de la Reforma Curricular, a los lineamientos del proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica y a las políticas educativas oficiales, necesita ser fortalecida y potencializada.

En lo referente a la gestión que desarrolla el directivo institucional, que en este caso lo preside el Sr. Rector, se lo puede considerar como satisfactorias. Las funciones y responsabilidades inherentes a su rol se han enmarcado en lo que dispone la legislación escolar, más sin embargo, la evolución de paradigmas, teorías y la investigación sobre la organización y gestión educativa reclaman una línea de cambio y la redefinición del liderazgo directivo para el eficiente logro de metas y objetivos institucionales.

En cuanto al currículo y más documentos de gestión institucional se puede detectar que el establecimiento cuenta con todos los registros curriculares oficiales requeridos, algunos de ellos necesitan ser mejorados y actualizados.

En relación al marco de valores que sustenta el accionar de la institución, éstos se enuncian de manera general en los diferentes instrumentos curriculares, no se puede visualizar estrategias para operativizarlos de manera concreta en el currículo como eje transversal y dentro de la cultura de la institución, razones por las cuales se presentan algunos problemas disciplinarios en el alumnado.

Durante los años de funcionamiento del plantel, sus directivos se han esforzado por tratar de mejorar la calidad de la oferta educativa y en general la calidad de la

gestión institucional, pero ante los acelerados cambios, avances y el desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología estos esfuerzos requieren ser reformulados y reorientados.

Para el centro educativo “Yanuncay”, la presente investigación resulta importante puesto que permitirá a sus diferentes miembros, visualizar con objetividad el estado situacional sobre la gestión, liderazgo y valores en su institución, posibilitará a directivos y docentes el contar con una radiografía actualizada y exacta acerca de la temática abordada, y una vez identificados las áreas-problemas y previo a un proceso reflexivo y una capacitación sobre las áreas de intervención, podrán organizar, planificar y aplicar estrategias y líneas de acción pertinentes para revertir la situación que se presenta y encaminar acciones que permitan llegar a la situación deseada.

La investigación también resulta importante para los estudiantes del centro educativo “Yanuncay”, ya que serán los beneficiarios directos y principales de este proceso, pues identificadas las debilidades y los nudos críticos, se operativizarán nuevos planes y proyectos, se rediseñarán instrumentos curriculares y se adoptarán nuevas políticas y estrategias encaminadas a una formación más integral, con una orientación más humanística, con calidad y calidez.

De otro lado la sociedad y la comunidad en general indirectamente también se verán beneficiadas, puesto que los egresados del establecimiento tendrán un perfil más acorde a las necesidades de la sociedad del conocimiento, a las demandas del mundo globalizado y globalizador del siglo XXI, los estudiantes de hoy, profesionales del mañana, se insertarán al mundo laboral con mejores competencias y herramientas para desenvolverse con seguridad y enfrentar con éxito los nuevos retos y desafíos del mundo competitivo en el que nos desenvolvemos.

La investigación efectuada en el establecimiento resultó factible en su realización, en razón de la relevancia e importancia del tema, pues el Sr. Rector una vez conocido los objetivos y las ventajas que traería a la institución, no dudó en conceder la autorización, el apoyo y las facilidades requeridas para la ejecución de la misma, además fue posible ejecutarlo porque el establecimiento está situado en

un lugar de fácil acceso y porque el proceso investigativo no demandó de mayores erogaciones económicas.

**El trabajo investigativo posibilitó el logro de los siguientes objetivos:**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación del Centro Educativo Particular “Yanuncay”

Investigar los referentes teóricos relacionados con la gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión y el liderazgo en valores en el centro educativo particular “Yanuncay”.

Detectar el tipo de gestión, estilo de liderazgo y el marco de valores que orientan el accionar administrativo y técnico pedagógico del establecimiento.

Identificar los nudos críticos y áreas de intervención en los componentes mencionados.

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

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, y, finalmente,

Desarrollar la capacidad y sugerir proyectos, estrategias y líneas de acción para potenciar la gestión administrativa y docente del Centro Educativo Particular “Yanuncay”.

Culminado el proceso de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La gestión liderazgo y valores que se viene desarrollando en el colegio particular “Yanuncay” puede ser considerada satisfactoria en algunos de sus componentes pero también presenta debilidades que deben ser corregidas y superadas para la mejora institucional.

La gestión institucional por parte del directivo se ajusta a la normativa vigente, pero los nuevos enfoques y teorías acerca de la organización y dirección de los establecimientos reclaman la figura de un liderazgo moral comunitario, asumiendo nuevas y diversificadas funciones.

Aunque el establecimiento operativiza el proceso enseñanza-aprendizaje en base al currículo oficial, éste requiere ser rediseñado en función del proceso de Fortalecimiento y Actualización Curricular.

En la práctica no existe una verdadera inserción de la educación en valores dentro del currículo que operativiza el establecimiento, se hace necesaria una revisión y redefinición en base a las particulares necesidades de la población estudiantil y del entorno en el que se desenvuelve el establecimiento.

Realizada la investigación de campo y bibliográfica, se advierte la necesidad de emprender en un proceso de reconceptualización y mejoramiento para optimizar la gestión, el liderazgo y valores en el centro educativo particular “Yanuncay.

Del proceso de investigación en torno a la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo particular “Yanuncay”, de las conclusiones y recomendaciones emitidas, se pone a consideración el Proyecto: “Talleres para el Fortalecimiento de la Gestión Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular “Yanuncay”, proyecto con cuya ejecución e instrumentación debida, permitirá la consecución de los objetivos trazados, por lo que se hace extensiva la invitación a las autoridades, administradores, directores/as, docentes, padres de familia, y más miembros de la comunidad y sociedad, que se interesan en el hecho educativo, a la lectura de la presente Tesis.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión educativa

La gestión está asociada a las acciones que realizan un grupo de personas, orientadas por un líder o gerente hacia el logro de objetivos comunes.

Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría lograr. (Ivancevich y otros, 1997).

El gerenciamiento es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales. (Prats, 1999).

Gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejercitando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos.

Conjunto de procesos de toma de decisiones y realización de acciones que pueden llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Gestión es la capacidad de administrar los recursos que se dispone para el logro de lo que se desea.

Gestión es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales.

Gestión, conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones.

La gestión es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones.

Siendo la gestión una actividad humana, su definición se sustenta siempre en una teoría explícita o implícita de la acción humana.

Existen diferentes maneras de concebir a la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco según sea el énfasis en el objeto o en el proceso contemplado, se obtienen diferentes definiciones, las que por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus objetivos, la administración de recursos.

Para la visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos sugiere concebir la gestión como: la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Una visión centrada en los procesos vincula la gestión al aprendizaje, proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre la estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

La gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno, con el contexto.

El concepto de gestión tiene una connotación tanto en las acciones de planificación como las de administración.

La gestión es un concepto más genérico que de administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro, pues las personas que tienen la responsabilidad de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

Mi posición en torno a las conceptualizaciones de diferentes autores que se mencionaron con anterioridad, es de respeto pues cada una de ellas tiene su razón de ser, pues este término ha ido evolucionando en función del proceso evolutivo del pensamiento en diferentes épocas, culturas y entornos, las diferentes posturas y enfoques explicitados con anterioridad, en las diversas definiciones de gestión responden a diferentes teorías, paradigmas y modelos, que en su época tuvieron validez y han servido de pautas e insumos para la nueva visión que sobre el tema hoy la sociedad reconoce y reclama.

Particularmente, considero que la gestión es un proceso organizado, planificado, sistemático y articulado de acciones y estrategias, que llevan a cabo un grupo de personas, optimizando inteligentemente recursos humanos, técnicos y financieros, guiados por un líder democrático y moral para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos y metas de una institución u organización.

### **2.1.1. Concepto**

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional con el fin de responder a las necesidades educativas locales, y regionales.

Es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad", y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988).

Es el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, 1996).

Completamente de acuerdo con los conceptos que sobre la gestión educativa vierten los autores antes mencionados, pues en ellos se visualiza todos los

elementos que deben considerarse en una verdadera gestión educativa, siendo como es, un proceso, debe emprender de manera sistemática y gradual diferentes acciones y estrategias para el logro de proyectos considerando tanto la parte administrativa como la técnico-pedagógica, porque la gestión no sólo debe estar orientada en el control o seguimiento, en el área administrativa, de hecho va mucho más allá, debe aterrizar en el aula, encaminarse a una buena gestión del aprendizaje de los estudiantes además es importante resaltar, que la gestión no es sólo de responsabilidad del directivo, sino que la verdadera gestión educativa es el reflejo de una visión compartida de un trabajo interactivo y mancomunado de todos los integrantes de la comunidad educativa, quienes tienen la responsabilidad moral de brindar su mejor esfuerzo y apoyo necesario para la consecución de una meta común, la cual es brindar un servicio educativo de calidad y calidez a sus usuarios y clientes.

Para mi parecer, la gestión educativa es un proceso dinámico e interactivo, efectivo y eficiente del accionar técnico-pedagógico y administrativo que llevan a cabo los diferentes miembros de un establecimiento para cumplir con su misión y visión institucional, en respuesta a las demandas del entorno.

### **2.1.2. Importancia**

En el Ecuador como en muchos países de América Latina, las oportunidades para que la mayoría de estudiantes, de los diferentes niveles educativos y modalidades tengan una educación de calidad son bastantes limitadas, en parte por la concentración y centralización del sistema, la falta de políticas adecuadas en esta área por parte de los gobiernos a lo largo de la historia, o si han existido de vez en cuando, no han tenido la sostenibilidad necesaria y no han sido más que esfuerzos aislados que en nada han contribuido a mejorar este panorama tan desalentador para la población, que en las últimas décadas no ha hecho más que reproducir modelos educativos que en nada han contribuido a superar las condiciones de pobreza y de subdesarrollo que aqueja a la mayoría de la población, y que hoy por hoy ya no tiene vigencia en la sociedad del siglo XXI en la que nos desenvolvemos.

No es menos cierto también que para la baja calidad de los aprendizajes de los estudiantes incidan una serie de factores que sistémicamente condicionan estos

resultados, que entre otros está la inexistencia de currículos adecuados y pertinentes a las realidades de los diferentes entornos y escenarios en donde se realiza el accionar educativo, la desactualización y desmotivación del magisterio que ha perdido ascendencia social y credibilidad en la población, la falta de compromiso e involucramiento de los padres de familia, la ausencia de colaboración y compromiso de la sociedad civil, además de la poca autoridad, la ineficiente organización y gestión administrativa y técnico pedagógica de los directivos que no poseen en mucho de los casos adecuadas capacidades ni competencias profesionales para brindar a sus usuarios oportunidades para que éstos adquieran aprendizajes pertinentes, significativos y de calidad.

Considerando el rol trascendente de los directivos en la gestión institucional, la gran responsabilidad que tienen en los logros de los aprendizajes de sus estudiantes, entonces el tema a investigar en el centro educativo particular “Yanuncay” resulta emergente, necesario y muy importante para conocer cuál es la situación real de su directivo en torno a la implementación gestión, y liderazgo en valores del mencionado centro educativo.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

La función principal del director consiste en conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el centro educativo según la normatividad legal vigente.

Las atribuciones de los directores que este concepto expone se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero aunque los últimos dos pueden ser encomendados. Estas atribuciones son:

#### **2.1.3.1. En lo pedagógico**

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del Centro Educativo, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del Centro Educativo.

. Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del Centro Educativo y el progreso de sus hijos.

### **2.1.3.2. En lo administrativo**

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del Centro Educativo.
- Promover un adecuado clima organizacional en el Centro Educativo.

### **2.1.3.3. En lo financiero**

- Asignar, administrar y controlar los recursos.

### **Áreas o dominios de la gestión para la buena dirección**

La Gestión para la Buena Dirección intenta reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico- pedagógicas. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos, además de generar procesos de comunicación, sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales.

En concordancia a ello, la gestión propuesta se estructura en cinco grandes áreas o dominios de la acción directiva, a saber:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Gestión de recursos
- Gestión del clima institucional y
- Comunicación organizacional

De esa manera se releva el hecho que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional de su centro educativo, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas,

financieras y de propiciar y gestionar el clima institucional y las comunicaciones que se presenten en su comunidad de aprendizaje.

En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que coadyuvan al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en *el dominio motor* de la Gestión para la Buena Dirección.

A continuación se describen cada una de las áreas o dominios de gestión y seguidamente se presentan el conjunto de estándares y descriptores que dan cuerpo a la propuesta presentada.

### **Liderazgo**

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del centro educativo ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al Proyecto Educativo Institucional del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce.

En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del centro educativo plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio.

En este sentido los estándares contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

### **Gestión pedagógica**

El área de Gestión Pedagógica o Curricular es central en la Gestión para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo centro educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum.

En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del centro educativo que conduce, considerando su propia cultura y Proyecto Educativo.

Específicamente, los estándares de este dominio son los necesarios para que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en el aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

### **Gestión de recursos**

La gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.

En particular, los estándares relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento del talento humano, de desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

Respecto a los estándares que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

### **Gestión del clima institucional**

El clima institucional es uno de los factores que más aporta al funcionamiento óptimo de un centro educativo y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente.

Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, este dominio persigue relevar el rol del director en la generación de climas adecuados para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del centro educativo y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación en las organizaciones y especialmente en las instituciones educativas es uno de los ejes fundamentales de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, de las interrelaciones entre los agentes del proceso y de las relaciones con los públicos o partes interesadas del entorno.

Su acción transversal la lleva a estar presente y ser parte de los otros dominios de la acción directiva. Las organizaciones educativas son centros emisores y receptores de señales, mensajes, informaciones, comunicación con sentido formativo, en diversas modalidades y bajo múltiples formatos.

### **Estándares y descriptores o indicadores de logro según las áreas de la gestión para la buena dirección**

#### **A. LIDERAZGO.**

**Estándar. A1.** El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela.

Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad

educativa. Esto significa que debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a cambios sociales, económicos y culturales del entorno. Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque este debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.
2. Ejerce su rol como formador de personas y de la organización
3. Reflexiona periódicamente sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.
4. Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.
5. Lidera procesos de cambio al interior de la escuela.
6. Promueve y apoya una cultura organizacional flexible.

**Estándar A.2.** El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.

Tomar decisiones pertinentes y ser capaz de resolver los problemas que se presenten. Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del centro educativo. Por lo tanto, es misión del director, en su rol de líder de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Es capaz de identificar y resolver problemas.
2. Utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.
3. Establece mecanismos para la resolución de disputas y quejas.
4. Toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para la resolución de problemas.

**Estándar A.3.** El director difunde el Proyecto Educativo Institucional y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

Para orientar con efectividad las acciones de profesores, alumnos y padres de familia, el Proyecto Educativo Institucional del centro educativo debe ser una visión compartida e la comunidad educativa. En este sentido, el director debe asegurar una formulación participativa de dicho proyecto junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Comunica el Proyecto Educativo Institucional del centro educativo.
2. Promueve el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional.
3. Procura que los cambios ala interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del centro educativo.  
Asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.

## **B. GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

**Estándar B.1.** El director conoce el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica y los mecanismos para su evaluación.

Para validar su rol de conductor educacional del Centro Educativo, el director requiere en primera instancia conocer el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular, con el objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza –aprendizaje.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Asegurar la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular vigente en su establecimiento.

2. Garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.
3. Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio.

**Estándar B.2.** El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula.

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en el aula y su evaluación. En este sentido, en el ámbito de la gestión pedagógica curricular, el director debe asegurar una organización efectiva de uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos antes señalados.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.
2. Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.
3. Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.
4. Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.

**Estándar B.3.** El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

Para garantizar los logros de aprendizajes de los estudiantes, el director debe motivar a los actores del proceso educativo y asegurar la difusión, conocimiento colectivo y réplica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, debe promover una sistemática evaluación de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que, el director tenga y transmita a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Promueve entre la docencia altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.
2. Genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.
3. Promueve altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.
4. Asegura la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizajes de los estudiantes.

**Estándar B.4.** El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

El director debe garantizar que la implementación del currículum persiga una enseñanza de calidad. Para ello asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Asegura la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del, proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Garantiza el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular en uso y los resultados de aprendizaje.

## **C. GESTIÓN DE RECURSOS**

**Estándar C.1.** El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo Institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para la consecución de todo resultado o meta se requiere disponer de recursos. En ese sentido, el director debe asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales o pedagógicos a fin de cumplir con sus objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento educativo.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en su proyecto educativo.
2. Mantiene una organización eficiente para la administración de los recursos financieros, materiales y de infraestructura del establecimiento.
3. Asegura la existencia de un sistema de control de gastos para optimizar el uso de recursos financieros.
4. Administra un sistema de planificación presupuestaria efectivo.
5. Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para profesores, estudiantes y padres de familia.

**EstándarC.2.** El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. Cuando el proyecto educativo requiere recursos adicionales, es deseable que el director sea capaz de gestionar la obtención de recursos suplementarios, formando redes de colaboración y difusión con el entorno del establecimiento educativo. En ese sentido, el director debe promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del centro educativo.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Establece un buen sistema de difusión de resultados y proyectos del centro educativo para sensibilizar a los potenciales aliados y colaboradores.

2. Reporta oportunamente a estudiantes, padres y apoderados, y personal acerca de las necesidades y proyectos del centro educativo.
3. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.

**Estándar C.3.** El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

El director requiere contar con un equipo de trabajo comprometido y competente para ejercer una buena dirección. En ese sentido, es fundamental que apoye y conduzca al personal docente en el ejercicio de sus labores. Una buena dirección inspira a su personal al proponerle objetivos desafiantes, reconocer sus logros y abrir espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

Descriptor o indicadores de logro:

1. Aplica elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.
2. Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.
3. Promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del centro educativo.

**Estándar C.4.** El director genera condiciones institucionales apropiadas para la evaluación y desarrollo del personal del centro educativo.

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director garantice evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director canalice la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente del establecimiento.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del centro educativo.
2. Incentiva el auto-desarrollo y da facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.
3. Desarrolla un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.

#### **D. GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

**Estándar D.1.** El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el centro educativo para lograr sus metas.

Un adecuado clima de trabajo favorece el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo que son aspectos fundamentales para la consecución de metas de aprendizaje e institucionales de un centro educativo. Por ello, para propiciar un clima laboral favorable, el director junto con exigir altos estándares de cumplimiento, debe reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del centro educativo.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Demuestra compromiso con los valores institucionales, promoviendo la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas del centro educativo.
2. Promueve un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.
3. Promueve una cultura organizacional en la cual el personal reconoce y asume responsabilidad colectiva en el éxito del centro educativo.
4. Asegura que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas del centro educativo.

**Estándar D.2.** El director promueve un clima de colaboración entre el centro educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.

La participación y la colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. En ese sentido, el director debe promover una cultura escolar donde los padres y apoderados sean considerados protagonistas del proceso de aprendizaje de los alumnos. Para ello es fundamental informar periódicamente a éstos sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes y se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su Proyecto Educativo Institucional.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.
2. Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
3. Evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento.

**Estándar D.3.** El director articula la definición del Proyecto Educativo Institucional con las características del entorno.

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director como conductor del Proyecto Educativo Institucional del centro educativo que preside debe asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa local y regional.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa
2. Incorpora la influencia de la cultura regional y local y de sus organizaciones en los procesos educativos.
3. Considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su Proyecto Educativo.
4. Conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.
5. Diseñar actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.

## E. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Estándar E.1.**Incorpora la influencia de la cultura regional y local y de sus organizaciones en los procesos educativos.

La base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director como líder de la comunidad educativa debe asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados. El director debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios, respondiendo todas las consultas e inquietudes que surjan.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.
2. Es capaz de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias
3. Es capaz de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.
4. Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.
5. Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

**Estándar E.2.**El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.

Una correcta decisión es una decisión bien informada. En este sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director debe asegurar al interior de la comunidad educativa que preside la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del centro educativo.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el Proyecto Educativo Institucional.
2. Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a los docentes sobre su desempeño profesional.
3. Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del centro educativo y las relaciones con los actores relevantes del entorno.
4. Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del centro educativo.

**Estándar E.3.** El director se relaciona y se comunica con instituciones de su comunidad, para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio socio-cultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director fortalezca las relaciones y las comunicaciones con la comunidad y construya relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad.
2. Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del centro educativo.
3. Involucra al centro educativo con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
4. Se relaciona y se comunica con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.

**Estándar E.4.** El director informa a la comunidad los logros y necesidades del centro educativo.

Es fundamental que la comunidad educativa esté involucrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, el director debe difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del centro educativo en conjunto.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del centro educativo.
2. Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.
3. Establecer un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos del centro educativo.

Estoy muy de acuerdo con lo manifestado por los especialistas en relación a los tipos de gestión que le corresponde asumir al directivo de un establecimiento, rol por supuesto trascendente en la vida de la institución, porque se su acertado o desacertado accionar depende en mucho los destinos y la calidad de los procesos que en ella se generan, por los cambios que experimenta la sociedad, por las transformaciones y evolución del pensamiento pedagógico, hace mucho que el papel del directivo dejó de ser puramente administrativo, este rol se ha ampliado y diversificado, otorgándole otros ámbitos de acción y gestión como lo son: el ser un buen animador pedagógico, un buen comunicador organizacional, un mediador efectivo, un buen gestor de medios y recursos, el generador de un buen clima institucional.

De otro lado, coincido también con el hecho que el éxito o el fracaso de un establecimiento, no depende tan solo de la gestión del directivo o equipo directivo que lo preside, depende de todos los actores, de todos los miembros que interactúan en el establecimiento, porque la gestión es el resultado de un trabajo conjunto y mancomunado de esfuerzos, voluntades acciones, estrategias y responsabilidades compartidas y asumidas por todos los integrantes de un establecimiento.

En cuanto a los estándares de las diferentes áreas de gestión para la buena dirección de un establecimiento educativo debo manifestar que coincido plenamente

con el contenido de los mismos, pues el directivo debe ser en realidad un verdadero líder abierto a los cambios e innovación, que sepa adaptarse y adaptar a la institución educativa en función de la dinámica y al ritmo que marcan los cambios sociales, culturales, tecnológicos y económicos del contexto, así como también ajustarse a las demandas de la sociedad de la información y la comunicación en la que se desenvuelve el mundo de hoy.

Resulta también importante y acertado el hecho de que en los estándares se manifieste que el directivo debe ser un líder que conozca el diseño curricular, y no sólo que debe conocerlo, sino dominarlo, manejarlo eficazmente, para orientar y acompañar a sus subalternos en su concreción. Por otro lado, estoy de acuerdo de que el directivo sepa administrar y gestionar con propiedad los recursos económicos, resulta imprescindible, desde todo punto de vista, porque las finanzas, la elaboración de un adecuado presupuesto, el manejo acertado de recursos posibilita la puesta en marcha de planes, programas y proyectos en procura de brindar a las y los estudiantes una educación de calidad.

No es menos cierto el hecho de que el buen clima institucional condiciona el logro de objetivos y metas institucionales, en realidad de él depende el que se consiga la misión y la visión institucionales, al directivo le corresponde liderar esta empresa, definiendo y creando de manera participativa y consensuada una verdadera cultura de valores, favoreciendo el trabajo en equipo, un ambiente de confianza, de respeto, de ayuda mutua, de gestión colaborativa y participativa, en donde todas y todos los actores se identifiquen con los objetivos de la institución, en donde todos y todas trabajen y estudien con elevados niveles de bienestar e involucramiento porque han desarrollado un alto sentido de pertenencia.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

Antes de conceptualizar el Liderazgo Educativo, se debe partir primeramente de lo que los especialistas manifiestan en torno al líder.

Líder, aquella persona que conduce a otras en libertad. (Guillén, 2008:pág. 134).

Líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas (Morán, 1996: pág. 134)

Líder es la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora, cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas) (Correa, 2010)

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. (Guillén, 2008: pág171).

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. (Guillén, 2008: pág. 171).

El Liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias (Guillén, 2008: pág. 171).

Liderazgo, 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 podría satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. (Guillén, 2008: pág.179).

Las conceptualizaciones recopiladas con anterioridad y que han sido vertidas por diferentes autores sobre el líder, el liderazgo, tienen en común tres aspectos esenciales que le dan esta condición: 1) líder, persona con cualidades personales y capacidades, 2) que guía o conduce a un grupo de personas, y, 3) para el logro de metas deseadas

### **2.2.1. Concepto**

Las conceptualizaciones anteriormente citadas, si bien son abordadas de manera general, se pueden aplicar y transferir con bastante seguridad al Liderazgo Educativo, y así se podría conceptualizarlo como:

Liderazgo Educativo es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder generar, inspirar y guiar una visión de futuro y lo que debe hacer el gerente construir los planes, cronogramas y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzar sueños. (Villacís, 1999: pág. 3).

Comentario. Para mi parecer, el liderazgo lo definiría como: la función ejercida por una persona con capacidades profesionales y cualidades morales y éticas que guía y motiva a todos los miembros de una comunidad educativa hacia desarrollo pleno de sus potencialidades, en la búsqueda y consecución de la visión institucional, cual es, el brindar a su usuarios un servicio educativo de calidad y calidez, y orientado al buen vivir.

### **2.2.2. Tipos**

2.2.2.1. El autocrático. En el cual el jefe es dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender; es aquel que dice: hágalo y punto; no dialoga y en consecuencia obtiene una productividad. (Villacís, 1999: págs.9-10).

2.2.2.2. El democrático. En el cual el líder: dirige, guía, inspira; utiliza el favor o el podría...; tiene la concepción de equipo y genera empatía; respeta y cree en el recurso humano; estimula y motiva permanentemente; comparte todo tipo de información y conocimientos; capacita y entrena a sus liderados; considera a sus liderados como sus superiores; evita la rumorología y el chisme, corre riesgos. (Villacís, 1999: págs. 9-10).

2.2.2.3. El *laissez faire*. Se caracteriza por: dejar hacer; tiene un alto sentido de responsabilidad; no da órdenes; tiene una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo; deja que cada uno actúe libre y espontáneamente; sabe cómo debe actuar, cuando y con quien aplicar uno u otro estilo de liderazgo (Villacís, 1999: págs. 9-10).

2.2.2.4. Liderazgo transaccional. Relación de influencia entendida como intercambio, en la que el servidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo (Guillén, 2008: págs. 173-174).

2.2.2.5. Liderazgo transformacional. Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad, es capaz de crear un clima, una atmósfera, que lienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender; logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.(Guillén, 2008: págs. 173-174).

2.2.2.6. Liderazgo servidor. Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza (Guillén, 2008: págs. 173-174).

El liderazgo (como fenómeno multidimensional) se define como 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.

Se trata de una relación dinámica en la medida en que constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo, y que podría suspenderse; libérrima, por ser fruto de la libre voluntad del seguidor; y multidimensional pues a pesar de ser única la acción humana, están presentes la dimensión científico-técnica (bienes útiles), psico-afectiva (bienes agradables) y la ética (bienes éticos). (Guillén, 2008: pág. 179).

La confianza en la dimensión técnica del líder llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito de lo técnico. En la medida en que el subordinado o el colaborador confía en las habilidades y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en que busca lograr resultados, su grado de adhesión irá más allá de lo exigible, más poder formal del puesto que ocupa.

En el plano psico-afectivo, la confianza en que el líder puede satisfacer las necesidades de autorrealización es la que llevaría al subordinado, o al colaborador,

a excederse, a hacer más de lo que mandan los dictados del poder formal. Hacer el trabajo agradables, por tanto, otro de los aspectos en los que deberá incidir aquella persona que quiera liderar a un grupo humano.

En el plano ético, la adhesión al líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona le respeta como tal, como a ser inteligente y libre, valioso en sí mismo, y por tanto velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana. Y, en este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás. (Guillén, 2008: págs. 180-181).

Al hablar del liderazgo, siempre debemos hacerlo en el marco del funcionamiento del grupo. El liderazgo no puede existir en un vacío, existe en el contexto de un grupo.

Las tres funciones principales de cualquier grupo, las cuales contribuyen a su buen funcionamiento, son:

- 1) Conservar y fortalecer la unidad del grupo;
- 2) Llevar a cabo las tareas para las cuales el grupo fue creado;
- 3) Desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo.
- 4) Se puede clasificar a los modelos mentales prevalecientes del liderazgo en cinco categorías principales: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulativo y democrático. (Anello-Hernández, 1998: pág.37)

### **2.2.3. Características**

**2.2.3.1. El líder autoritario.** Da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. Los subordinados de un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta. Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, eventualmente puede llevar a la rebeldía o la sublevación. Cuando el resentimiento no se expresa, la conformidad y aparente sumisión pueden caracterizar a la relación. Anello-Hernández, 1998: pág.38)

Debido a los sentimientos de resentimiento y rebeldía provocados por el liderazgo autoritario, éste no es efectivo en crear la unidad del grupo. Tampoco se ocupa en desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo, y contrario lo que puedan pensar sus protagonistas, tampoco es una manera eficaz para lograr la realización de las tareas o metas, debido a la falta de compromiso con las mismas por parte de los miembros del grupo. (Anello-Hernández, 1998: pág. 41)

#### **2.2.3.2. El liderazgo paternalista.**

Un individuo que ejerce un modelo paternalista de liderazgo puede sinceramente desear el bienestar de los otros miembros de la institución y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Él puede tratar a los otros miembros, por tanto como un padre trataría a sus hijos, o más bien como un padre sobre protector trataría a sus hijos. Él los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos, puede preguntarles a veces sus opiniones, y dar aparentemente la impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades, Probablemente piensa que ellos no tiene muchas capacidades el líder paternalista siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo. (Anello-Hernández, 1998: pág.42)

El líder paternalista, cultiva básicamente actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando este tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar. (Anello-Hernández, 1998: p.43)

#### **2.2.3.4. El líder sabelotodo.**

Este tipo de liderazgo a menudo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencia de un individuo y aquellos de los otros miembros del grupo. Como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo en base a los conocimientos superiores. Este modelo de liderazgo a menudo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos, y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos. (Anello-Hernández, 1998: pág.46)

En su relación con el grupo, este tipo de líder se aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencia previa, le gusta hablar de sus habilidades, muchas veces trata de disminuir la credibilidad de los demás miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones, o simplemente por la forma en que actúa, puede tratar de comunicar a todos de que él realmente es mucho más conocedor que cualquier otra persona con respecto al tema al tratar. (Anello- Hernández, 1998: pág.46)

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Como resultado, aunque el líder solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a dar sus ideas por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del “experto”. Así, se pierde la riqueza de conocimiento vivencial que el grupo pueda tener con respecto al tema y el líder sabelotodo se desanima, quejándose que nadie participa ni contribuye. La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas. (Anello-Hernández, 1998: págs.46- 47)

#### **2.2.3.5. El líder manipulador.**

El líder manipulador sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales. A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, con desilusión y confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que están siendo manipuladas, frecuentemente, se vuelven cínicas y desconfían de cualquier proyecto o tarea posterior que ofrece ayudarles. Después de que se haya dañado seriamente el espíritu de cooperación en un grupo, o una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente. (Eloy Anello-Hernández, 1998: pág.47)

#### **2.2.3.6. El liderazgo democrático.**

Dos características distintivas del liderazgo democrático son su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones. El líder democrático es elegido por los miembros del grupo, lo cual muchas veces

significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores. El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas. (Anello-Hernández, 1998: págs. 51-52).

Aunque por definición todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen una posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros tipos de liderazgo y tratan de dominar los procesos de la toma de decisiones. Otros, a pesar de su posición, tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas, sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre facciones opositoras. (Anello-Hernández, 1998: pág. 47)

El concepto de liderazgo democrático frecuentemente se limita al ámbito del liderazgo formal. De hecho, para muchas personas la idea del liderazgo democrático no va mucho más allá de permitir que los miembros tengan la oportunidad de votar por los que serán los líderes del grupo y darles la oportunidad de expresar sus opiniones, aunque estas raras veces se toman en cuenta.

En la mayoría de los casos, el líder democrático no llega al punto de ver su papel como el de un coordinador que ayuda a que el grupo llegue a un consenso y mucho menos de un facilitador que apoya a los otros miembros para desarrollar sus capacidades (Anello- Hernández, 1998: págs. 54-55).

El liderazgo democrático toma varios pasos en la dirección correcta, pero todavía está incompleto, sujeto a la manipulación, capaz de ser mal usado y demasiado a menudo limitado a aquellos que tienen alguna posición de liderazgo.(Anello-Hernández, 1998: pág. 47)

#### **2.2.3.7. El liderazgo moral.**

Seis son los elementos esenciales o características que posee o distingue a un líder moral:

- 1) La creencia en la nobleza esencial del ser humano,
- 2) El liderazgo orientado hacia el servicio,
- 3) El propósito del liderazgo, la transformación personal y social ,
- 4) La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar

La verdad,

- 5) La trascendencia,
- 6) El desarrollo de capacidades

### **La creencia en la nobleza esencial del ser humano.**

Los que creen en la nobleza esencial del ser humano pueden o no tener una orientación religiosa. Aquellos que la tienen, y son de una tradición cristiana-judía, tienden a enfatizar la creencia que el hombre fue "creado a la imagen y semejanza de Dios", y que el propósito de la vida es el desarrollar aquellos atributos espirituales, tales como el amor, la bondad, la unidad, la justicia, la veracidad y la pureza, que son un reflejo de dicha imagen. Ellos reconocen que el hombre tiene tanto una naturaleza superior como inferior. Sin embargo, eligen enfocar sus pensamientos y acciones en desarrollar las potencialidades de su naturaleza superior, basándose en la convicción este tipo de líder tiene la convicción profunda e inamovible en la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano, que el hombre tiene tanto una naturaleza superior como una naturaleza inferior, sin embargo, elige el enfocar sus pensamientos y acciones en desarrollar las potencialidades de su naturaleza superior, basándose en la convicción de que la luz elimina la oscuridad y de que el desarrollo de cualidades espirituales y morales gradual y automáticamente eliminará defectos.

Los que voluntariamente optan por la naturaleza superior, experimentan una profunda felicidad y un sentimiento de propósito y significado en sus vidas, en su proceso de crecimiento y transformación, por medio de conscientemente utilizar sus poderes de raciocinio para lograr una mayor comprensión de las verdades y principios espirituales y luego por ejercer su voluntad en un esfuerzo por aplicar esos principios en sus propias vidas y en el servicio a los demás, tratan de ver "la imagen de Dios" en los demás y a llegar a ser conscientes de sus potencialidades, no importa cuál sea su condición actual. Tienen fe en la capacidad de todos y cada uno para desarrollar sus potencialidades y en su tendencia por reconocer intuitivamente la verdad de los principios espirituales y de responder positivamente cuando se les llama a actuar con nobleza. (Anello-Hernández, 1998: págs. 69-72).

El marco conceptual de liderazgo moral está basado en una convicción profunda e inamovible de la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano. La fuerte adherencia a esta convicción permite que el liderazgo moral vea más allá de los muchos problemas en la que la sociedad está actualmente atascada y los defectos humanos que los causa, para trabajar por la transformación individual y social. (Eloy Anello-Hernández, 1998: págs. 73-74).

El marco conceptual del liderazgo moral en sí mismo está basado en la convicción de que el ser interior de la mayoría de las personas, que toman el tiempo necesario para estudiar el marco con una mente abierta, responderá positivamente a este enfoque de liderazgo e intuitivamente reconocerá tanto su afinidad con todo aquello que es lo mejor en la naturaleza humana como su potencial por generar la transformación. Esta convicción fundamental en la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano es un requisito para los procesos de transformación y para el ejercicio efectivo del liderazgo moral. (Anello-Hernández, 1998 págs. 74-75).

### **El liderazgo orientado hacia el servicio.**

La característica fundamental del liderazgo moral es el espíritu de servicio. El verdadero liderazgo es ejercido por aquel quien sirve más a la comunidad, no por aquel que domina más a la comunidad. Lo que se necesita en este momento histórico es transferir el poder del líder individual al grupo. El liderazgo ha de ser accesible a todos, no sólo a unos pocos privilegiados. (Anello- Hernández, 1998: pág. 76).

El mundo necesita un nuevo estilo de liderazgo, dedicado a la transformación personal y colectiva, totalmente comprometido con los valores y principios morales, basado, e la libre búsqueda de la verdad, inspirado por un sentido de trascendencia, y guiado en el ejercicio de las capacidades por el ideal del servicio al bien común. El verdadero servicio no crea dependencia, sino más bien libera a las personas de ella; no busca atar sino emancipar, respeta la dignidad de cada persona, y su finalidad es potenciar a aquellos a quienes sirve, le interesa ayudar a cada miembro de la comunidad a desarrollar las capacidades que necesitan para poder contribuir a su propio bienestar material, intelectual y espiritual, así como al bienestar de su familia, organización y comunidad. (Anello-Hernández, 1998: pág.76).

### **El propósito del liderazgo, la transformación personal y social**

Para un líder moral, la vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia: el promover los procesos continuos de la transformación personal y la transformación social. El objetivo del primer aspecto consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales del individuo alcanzan su expresión más elevada y noble, mientras que el propósito del segundo aspecto es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de justicia, unidad y amor. (Anello-Hernández, 1998: pág. 76).

El líder moral ha de posibilitar el logro de unas relaciones basadas en verdaderas relaciones horizontales, basadas en la equidad, la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo, desarrollar nuevas actitudes y capacidades, es decir, tiene que estar involucrado en el proceso de transformación personal. (Anello-Hernández, 1998 págs. 79-80).

La mejor manera para lograr este doble proceso de transformación es por medio de trabajar simultáneamente en sus dos dimensiones: esforzarse por desarrollar las capacidades del liderazgo moral tanto en la vida propia como en las organizaciones y comunidades en que uno sirve, tener una visión de la sociedad deseada, un compromiso consciente con los principios sobre los cuales estará basada, y desarrollar las capacidades necesarias para implementar esos ideales. (Anello-Hernández, 1998: págs. 90-91-92).

### **La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad**

La base para la dimensión moral del liderazgo es el cumplimiento, por parte del individuo, de dos responsabilidades morales: un compromiso con la búsqueda de la verdad y con la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas, y la fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia, de las verdades que uno ha aceptado. Cuando cada persona se esfuerza por cumplir estas responsabilidades morales gemelas, la luz de la verdad guiará sus esfuerzos en cumplir el doble propósito de la vida. Así la verdad llega a ser la brújula y la luz que guía los procesos de transformación ideales. (Anello-Hernández, 1998: pág. 95).

Existe dos categorías de verdad: 1) “la verdad contingente” que se relaciona con la averiguación de los hechos, el percibir lo más claramente posible cómo están las cosas en este momento en el tiempo y el espacio y 2) “la verdad ideal” que indica cómo deberían ser las cosas, es normativa y tiene que ver con los principios éticos, morales y sociales que deberían guiar a los procesos de la transformación personal y social (Anello-Hernández, 1998, págs.95-96).

Una vez que uno ha Investigado la verdad contingente (llegando a conocer cómo son las cosas en la actualidad) y la verdad ideal (identificando los principios que hay que aplicar), hay que buscar las estrategias que llevan a la transformación de la verdad contingente de una manera que armonice con la verdad ideal. Buscar la verdad implica desprenderse de las opiniones de los demás, en vez de aceptarlas automáticamente, sin pensar, cada persona ha de aprender a ver con sus propios conocimientos, y no por los conocimientos de otros, liberar la mente de prejuicios, porque sólo a través de una evaluación justa podremos recocer a la verdad ideal (Anello-Hernández, 1998: págs. 97-98).

### **La trascendencia**

Es la capacidad de desprenderos del mundo material, la “realidad actual” y de conectarse con la dimensión espiritual, con aquellos valores y principios que creemos ser de valor eterno y que forman parte de nuestra visión. De esta manera es posible renovar el compromiso y volver a enfrentar situaciones problemáticas, con una perspectiva más amplia, un vigor renovado y una fuerza moral que permita seguir adelante con nuestro “trabajo”. La trascendencia da fuerza para perseverar, para no darse por vencidos cuando se encuentra obstáculos en el camino da las fuerzas para mantenerse firmes y vivir de acuerdo con nuestros principios , la trascendencia ayuda a desprendernos del mundo material y conectarnos con la dimensión espiritual para adquirir la fuerza necesaria para llevar a cabo esta responsabilidad moral. A la vez, el compromiso con la verdad y los principios que hemos aceptado nos ayudan a lograr la trascendencia. (Anello-Hernández, 1998: págs. 104-105).

Desarrollamos un mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades perdurables se incorporan en un visión. Una

vez formulada la visión, sirve como el medio por el cual transcendemos por encima de los detalles de nuestras tareas diarias, permitiéndonos poner e perspectiva el contexto en que estamos llevando a cabo nuestras actividades. (Eloy Anello-Juanita de Hernández, 1998, p. 106).

La habilidad y la práctica de cultivar una actitud trascendente tienen especial importancia en la búsqueda de soluciones a los problemas. El elevar a la consulta al nivel de principios en la búsqueda de soluciones prácticas ayuda a que cada participante deje de lado sus propios intereses y bienestar y considere cuáles estrategias deben usarse y qué líneas de acción serían aconsejables seguir a la luz de los principios que promueven la unidad, la justicia y el bien común. (Anello-Hernández, 1998: págs. 107-108).

### **El desarrollo de capacidades**

El concepto de liderazgo moral no sólo requiere un nuevo concepto de liderazgo, también requiere un nuevo concepto de la persona moral, concebido como un individuo que ha llegado a ser un actor social que está consciente y activamente ocupado en realizar acciones que promueven los procesos de la transformación personal y social. Esto implica que una persona que ejerce el liderazgo moral ha de poseer ciertas capacidades que le potencien para llevar a cabo acciones que contribuye a la transformación y a la promoción del bien común. (Anello-Hernández, 1998: pág.110).

Para ser un actor social eficaz, la persona que ejerce el liderazgo moral debe desarrollar capacidades fundamentales que integran: conceptos,( familiarizarse con los datos e información pertinente, tomando en cuenta diversas percepciones de un situación),destrezas,( habilidades mecánicas o funcionales que son necesarias para implementar una capacidad), actitudes(que se refieren al aspecto afectivo de algunas capacidades tales como el aprecio, la tolerancia de la ambigüedad y la apertura ante nuevas ideas o actividades),y cualidades(virtudes o atributos espirituales que constituyen el comportamiento humano ideal tales como la honestidad, la paciencia, la bondad, la firmeza, la pureza, la veracidad, la cortesía y la confiabilidad). (Anello-Hernández, 1998: págs. 112- 113).

Por todo lo expuesto con anterioridad en relación a los diferentes tipos de liderazgo, a saber el liderazgo autoritario, el liderazgo paternalista, el liderazgo sabelotodo, el liderazgo manipulador y el liderazgo democrático, que han venido asumiendo los directivos de algunos establecimientos, se demuestra ampliamente que estos resultan ineficaces para la implementación de una buena gestión institucional, para fortalecer al grupo y para poder cumplir con los objetivos y responsabilidades para las cuales fue creado.

Ante esta realidad, se puede visualizar con complacencia el surgimiento de un nuevo estilo de liderazgo, el del líder moral, que está en proceso de construcción y que está basado en la acción-reflexión-acción, y en la medida que los directivos de las instituciones vayan aplicando en su vida personal, en la gestión de sus establecimientos los elementos, principios y las conceptualizaciones que orientan este tipo de liderazgo y luego compartan con los demás sus dificultades y logros la comprensión de este liderazgo evolucionará y mejorará. En todo caso este tipo de liderazgo es ideal y conveniente en las instituciones educativas porque está dirigido hacia la acción y posibilita un desarrollo dinámico y participativo de todos los integrantes de una comunidad educativa.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

#### **¿Qué es ser directivo?**

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

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo ¿siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.

- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático, y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación. (webs.ono.com).

### **¿Qué es un líder?**

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

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.

- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto-concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A Través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas: el poder, lo sabe compartir organiza y delega funciones a los integrantes del equipo, y a través del consenso crea cohesión, espíritu de cuerpo, impulsa el cambio, la acción, cree apasionadamente en las ideas que predica y las comunica a los demás.

El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, integridad total que significa tener un claro conocimiento de sí mismo a base de experiencias y madurez, simboliza el ideal de la audacia, heroísmo y sacrificio, en beneficio de la sociedad, vence obstáculos o barreras, no se detiene ante el fracaso y aprende lo bueno de él, puede llegar hasta ofrendar su vida por sus ideales, se arriesga hasta obtener el triunfo.

El líder actúa en una realidad concreta y se preocupa de las personas, actúa casi siempre bajo presión y resiste hasta tomar sus propias iniciativas, flexibles y abiertas al cambio, para innovar y crear soluciones, y desarrollo institucional y social.

El líder no nace, se hace en el transcurso de su propia experiencia y capacidad; surge ante una necesidad común de la sociedad, y la práctica permanente de conducir las masas, enriquece su prestigio como proceso objetivo de superación constante, y alcanza la meta fijada con éxito, emerge como solucionador de conflictos o como creador de nuevos caminos en la sociedad, sean estos educativos, políticos, religiosos, económicos, científicos, etc.

El líder rompe esquemas caducos, los vence y modifica de acuerdo a su criterio creativo del cambio; por medio de la planificación, estrategia, y tácticas, actúa con firmeza radical para triunfar. Tiene también una dirección participativa, vivencial, involucra a todos los miembros del grupo sintiéndose éste como parte de las decisiones. Tiene además que ser autodidacta, busca siempre la actualización de conocimientos, investiga y escoge siempre el camino científico y tecnológico para conocer la realidad el terreno donde aprende su lucha, tiene autodisciplina, engendra disciplina al resto de personas de la institución, se gana el respeto por su honradez, sabiduría, prudencia, paciencia, y trabajo.

El líder posee sus propios valores y es auténtico en confrontarlos con la realidad, en todo trabajo que emprende busca alta calidad en el desarrollo de la tarea, con espíritu colectivista y un ansia inagotable de cambio y perfección; con su pensamiento y organización se adelanta al futuro, al porvenir, teniendo siempre una concepción científica del mundo. El líder tiene optimismo, fe y esperanza, mucha perseverancia, llegando al éxito deseado.

## Diferencia entre directores de grupo y líderes de equipos

Directores de grupo	Líderes de equipos
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.	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
Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil	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
Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites	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
Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.	Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo

Fuente: Liderazgo en Alta Calidad Educativa, Francisco Morán Márquez, 1996: págs. 134-138.

Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

## Diferencias entre un jefe y un líder

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

Fuente: Liderazgo en Alta Calidad Educativa, Francisco Morán Márquez, 1996: págs. 134-138.

Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Estoy muy de acuerdo con las afirmaciones vertidas por los diferentes autores citados con anterioridad sobre las marcadas diferencias que establecen entre el directivo y líder, considero también que los dos tienen algo en común “el orientar su accionar hacia la consecución de metas institucionales y el logro de objetivos”, y comparto también la percepción de que en lo que verdaderamente radica la diferencia está en el cómo se logran esas metas, en las estrategias que se implementan para su consecución.

A mi criterio, las instituciones educativas del siglo XXI, ya no requieren a los desgastados directivos como autoridades, precisan de verdaderos líderes, con elevada autoestima, que sientan que su función y compromiso primordial en la institución y en la educación en general es el servir a los demás; líderes que propicien y estimulen el cambio y la innovación permanente para elevar la calidad de la gestión institucional y potencie las capacidades de sus colaboradores, para

elevar la calidad de aprendizajes y el servicio educativo que ofertan; necesitan de líderes emprendedores que trabajen en equipo, con espíritu de grupo con los demás miembros de la comunidad educativa, que trabajen con verdadera mística, empoderamiento, pasión, bienestar e involucramiento, con energía positiva; de líderes que orienten su accionar con estrategias y líneas de acción novedosas, pertinentes, creativas en pos de la visión y más allá de ella, para adelantarse y enfrentar exitosamente el futuro, el mañana que de hecho debe comenzar y comienza hoy.

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

### **2.4.1. ¿Qué son los valores?**

La palabra valor viene del verbo latino “valere que significa estar bien, tener fuerza, vigor, energía. Un valor es algo que está bien, que posee esas características, algo que se impone por sí mismo. (García, 2006: pág.135)

Etimológicamente, la palabra valores proviene de axiología que significa “disciplina filosófica que estudia los valores”, o dicho de otro modo, la axiología es la ciencia que se refiere a la teoría general de los valores aplicados a la educación. (Abad, 2001: pág. 11).

El término valor posee, tanto en el lenguaje científico como en el filosófico diversos significados: cada teoría axiológica ha otorgado a este término distintos sentidos; para los subjetivistas, el valor es un ideal, mientras que para las escuelas científicas, el valor es una creación humana frente a la realidad. (Guamán, 2007: pág. 9)

Funcionalmente se dice que los valores operan como principios, a partir de los cuales se regulan las conductas y se guían los individuos o los grupos sociales; esto lleva implícito la existencia de un objetivo que genera acciones intencionadas por parte de los seres humanos; por lo tanto, el valor determina además una tendencia, un impulso hacia algo que deseamos obtener o conservar. (Guamán, 2007: pág. 9)

Desde la axiología formal, de Robert S. Harman, los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto indica que cada ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto. Esta forma lógica de valorar los seres y las circunstancias es sólo válida y útil en su campo: el del

razonamiento lógico que parte de lo existencial; pues en el terreno del ser el valor está, en su esencia; los valores son propiedades del ser (Chavarría, 2007: pág. 61)  
Los valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas. (García, 2006: pág. 9).

Los valores son cualidades que constituyen fundamentalmente los pilares de la conducta del hombre, que dan sentido a la vida y a las propiedades que tienen los objetos o las cosas. (Abad, 2001: pág. 12).

Los valores son: opciones que se escogen para vivir y para actuar para lo cual es recomendable realizar reflexiones críticas; patrones que dan sentido y marcan la vida del ser humano; bienes o virtudes que nos ayudan a transitar hacia nuestra realización y perfeccionamiento como personas; son modelos ideales de realización personal que intentamos plasmar en nuestra conducta, a lo largo de nuestra vida; cualidades y actitudes que se evidencian, que se expresan en un momento dado por las personas, ya sea en forma individual o en grupo o colectivo; el origen del sistema articulado y armónico de los motivos, criterios y normas, modelos y proyectos personales de vida; referentes, pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y personal ; factores de mejoramiento, que sirven para encarrilar las condiciones de vida de la gente y que permiten dar sentido a la acción de una persona. (Guamán, 2007:págs. 9-10).

A lo largo de la historia de la humanidad, mucho se ha hablado y especulado en torno a los valores, aunque ha resultado bastante difícil establecer acuerdos en torno a qué mismo son y cuáles son éstos.

Se dice que entre otras cosas que los valores se visibilizan cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo
- 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.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social.

Por tanto, el valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien.

Pedagógicamente hablando, se puede decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Metafísicamente hablando se dice que los valores son cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarle son algo en ese ser. Los valores son el ser, están en él como rasgos que trascienden el ser mismo, son propiedades del ser. Dicho de otra modo, el valor se ancla en el ser, y “anclar el valor en el ser significa justamente afianzar su carácter absoluto”. (Brugges, 1988: págs. 57-59).

Considero que los valores son principios que orientan el pensamiento y guían nuestras acciones para una sana convivencia social.

Son postulados asumidos de manera libre y reflexiva, que permiten una coexistencia sana y pacífica con nuestros semejantes.

Los valores son lineamientos universalmente aceptados que posibilitan el convivir de manera armónica, pacífica y solidaria en nuestra sociedad.

## **2.4.2. Características**

2.4.2.1 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.

2.4.2.2. Son inagotables.- La cima de cada esfera de valor es infinita, nunca se acaban.

2.4.2.3. Son objetivables.- Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretas; pueden conocerse.

2.4.2.4. Son universales.- Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre y valen para todos.

2.4.2.5. Son jerarquizables.- Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Este 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 integralmente.(Chavarría ,2007: págs. 57-61).

### **2.4.3. Valores y Virtudes**

Los términos valor y virtud suelen confundirse, pues los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores. Las virtudes son “hábitos operativos buenos”, es decir manifestaciones regulares de la conducta humana que tienden o aspiran al bien. Las virtudes no se aplican en abstracto, sino encarnadas en sujetos y manifestadas en conductas específicas de éstos.

El valor está en el ser y la virtud en el hacer.

### **2.4.4. Los valores en el campo educativo**

La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación, la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa, por lo que se constituye en un tema insoslayable para padres o profesores el pugnar por una educación en valores.

Desde el punto de vista pedagógico los valores son la meta (el fin objetivo de los mismos), y las virtudes son medios operativos a la vez que sucesivos logros en el gradual proceso de hacerlos propios.

En el terreno de la acción educativa, la educación en 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.

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. (Chavarría, 2007: págs. 66-67).

La educación en 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. Los 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.

Tanto los educadores como los padres de familia buscan como última finalidad, la formación integral de los chicos, a cada uno le corresponde una responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor.

A la familia le correspondería la formación moral, esto es, educar en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana, los que corresponden al campo de la formación afectiva; 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, también le corresponde la formación religiosa, el orientar 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.

A la escuela, como institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar le corresponde la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” especialmente en el acercamiento al arte, la educación físico-motriz.

A la escuela y la familia se unen también otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos, el vecindario, os ambientes virtuales que cada vez cobran mayor fuerza, etc. Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor. Los modos de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios:

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar.
2. La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor. (Chavarría, 2007:págs. 66-70).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

El trabajo de investigación se realizó en el Centro Educativo Particular “Yanuncay”, ubicado entre las calles Santa María y Martín Ocampo, de la parroquia Yanuncay, en la ciudad de Cuenca, plantel dirigido por el Lcdo. Germán Eliseo Jácome Vásquez, quien viene ejerciendo las funciones de Rector. El mencionado establecimiento viene prestando sus servicios educativos a la ciudadanía, por el lapso de 17 años ininterrumpidos, a partir del mes de octubre de 1994, fecha en la cual inició sus labores, con el funcionamiento del entonces denominado “Jardín de Infantes”, progresivamente y a lo largo de todos estos años, fueron creándose los demás años de escolaridad, y en la actualidad cuenta con 211 estudiantes, que pertenecen a un sector económico medio-bajo, los cuales cursan: el Nivel Inicial, los diez años de Educación Básica y los tres años de Bachillerato en Comercio y Administración, en la especialidad en “Aplicaciones en Informática”, bajo la orientación y guía de 20 docentes.

#### PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO PARTICULAR “YANUNCAY” CLASIFICADO DE ACUERDO A SU EDAD

**Tabla N° 1**

<b>EDAD</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
20-25 años	4	20%
26-30 años	7	35%
31-35 años	4	20%
36-40 años	0	0%
Mas de 40 años	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Observando la tabla N° 4, que se relaciona con la edad del personal docente, el 35% se ubica entre los 26 y los 30 años, el 25% cuenta con más de 40 años de edad, el 20% está entre los 31 y los 35 años de edad, así como también otro 20% está entre

los 20 y 25 años. Como se percibe claramente, la mayoría de los docentes, esto es, el 35% están ubicados entre los 26 y los 30 años de edad, relativamente es un personal joven, lo cual representa una ventaja y una oportunidad para la institución, dado que se puede deducir que ha sido formado dentro de las nuevas corrientes y modelos pedagógicos, que su accionar pedagógico se sustenta en nuevas teorías y paradigmas y por lo tanto es un personal que puede estar abierto a los cambios e innovaciones.

## **PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO PARTICULAR "YANUNCAY" CLASIFICADO DE ACUERDO A SU GÉNERO**

**Tabla Nº 2**

<b>GÉNERO</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
Masculino	7	35%
Femenino	13	65%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Docente del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

De la información obtenida se desprende que el 65% del personal docente del centro educativo particular "Yanuncay", pertenece al sexo femenino, y el 35% pertenece al sexo masculino, estos resultados reflejan y confirman la tendencia que existe en la sociedad ecuatoriana, el pensar que la carrera docente es más apropiada para las mujeres que para los varones, así lo reflejan los porcentajes de estudiantes que en los últimos años se matriculan tanto en los Institutos superiores, como en las facultades de filosofía y otras afines que se ocupan de la formación y profesionalización de docentes para los diferentes niveles y modalidades de educación, la carrera del magisterio ya no resulta tan atractiva para los varones. Es deseable que en el centro educativo en mención, también exista un equilibrio en el género, pues unos y otros son necesarios y poseen capacidades, cualidades y aptitudes para ejercer a cabalidad con esta profesión que dignifica a las personas y a la humanidad

**PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DEL COLEGIO PARTICULAR  
“YANUNCAY” CLASIFICADO POR TÍTULO ACADÉMICO**

**Tabla N° 3**

<b>Títulos Académicos</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
Licenciado/a en CC. EE.	6	30%
Licenciado/a en Literatura Inglesa	2	10%
Licenciada en Psicología Educativa	1	5%
Psicóloga	1	5%
Profesora en Literatura Inglesa	1	5%
Profesora Instrucción Primaria	3	15%
Profesora de Educación Básica	1	5%
Dr. en Medicina	1	5%
Ingeniera de Sistemas	1	5%
Analista de Sistemas	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>90%</b>
Otros (no académicos)	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Documentos analizados del Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

De la información recogida en la investigación sobre los títulos académicos que posee el personal docente y directivo que labora en el centro educativo particular “Yanuncay”, de la ciudad de Cuenca, el 30%, posee título de licenciado en ciencias de la educación; el 15%, posee el título de profesor en instrucción primaria; el 10%, de licenciado en literatura inglesa; un 5% licenciado en psicología educativa; un 5%, de psicólogo; un 5%, posee el título de de profesora de literatura inglesa; un 5% el título de profesora de educación básica; un 5%, el título de doctor en medicina; un 5%, el título de ingeniera de sistemas; un 5% posee el título de analista de sistemas, y, finalmente un 10% no posee título académico.. El hecho de que el 90 % de los directivos y docentes posea título académico que respalda el cumplimiento de sus diferentes roles, funciones y especialidades, evidencia en quienes administran y gerencian la institución educativa, seriedad y la responsabilidad frente a los usuarios y clientes, aunque existe también un 10% que no.

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL COLEGIO PARTICULAR  
“YANUNCAY” CLASIFICADO POR GÉNERO,**

**Tabla N°4**

<b>GÉNERO</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
Masculino	115	54.50%
Femenino	96	45.50%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

Fuente: Documentos analizados del Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por: Sonia Nieto

Observando la tabla N° 4, el 54.50% de los estudiantes que cursan el centro educativo particular “Yanuncay pertenecen al sexo masculino, el 45.50% pertenecen al sexo femenino. Aunque no existe una significativa diferencia entre el número de estudiantes que pertenecen al género masculino y al género femenino, sin embargo, el 54.50% de estudiantes varones en el centro educativo “Yanuncay”, de cierta manera refleja la tendencia y preocupación de los padres de familia a conceder mejores oportunidades de educación, mayores niveles de escolaridad a los hijos varones que a las mujeres, aún persiste en nuestra sociedad el modelo mental y el supuesto de que los hijos varones deben tener una mejor formación y un mayor nivel de estudios que las hijas mujeres.

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL COLEGIO PARTICULAR  
“YANUNCAY” CLASIFICADO POR NIVEL  
AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y AÑO DE BACHILLERATO**

**Tabla N°5**

<b>AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA</b>	<b>f.</b>	<b>%</b>
Nivel Inicial	11	5.00%
Primero	14	7.00%
Segundo	17	8.00%
Tercero	08	4.00%

Cuarto	15	7.00
Quinto	14	7.00%
Sexto	11	5,00%
Séptimo	19	9.00%
Octavo	21	10.00%
Noveno	22	10.00%
Décimo	13	6.00%
Primero de bachillerato	14	6.00%
Segundo de bachillerato	18	9.00%
Tercero de bachillerato	14	7.00%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

Fuente: Documentos analizados del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto

Observando la tabla N° 5, que hace relación a la distribución de la población estudiantil en los diferentes años de educación básica o de bachillerato, vemos que un 10% pertenecen al noveno año de educación básica; un 10% , al octavo año de educación básica; un 9% de estudiantes cursa el séptimo año; de la misma manera un 9%, está en el segundo año de bachillerato; el 8%, pertenece al segundo año de educación básica; un 7% de estudiantes se encuentra asistiendo al cuarto año de educación básica, un 7% al quinto año de educación básica, un 7% concurren al primer año de educación básica, un 7% al tercer año de bachillerato; un 6% al primer año de bachillerato, un 6% de la población estudiantil concurre al décimo año de educación general básica; un 5% asisten al nivel inicial, un 5% cursa el sexto año de educación básica, y, un 4% asiste al tercer año de educación básica.

Se evidencia que el mayor número de estudiantes concurren tanto al octavo como al noveno año de educación general básica, de la misma manera se detecta que la población estudiantil menos numerosa del plantel se encuentra en el tercer año de educación básica.

Estos resultados advierten una población escolar fluctuante de año a año de escolaridad debido a una diversidad de factores como la migración, problemas familiares, sociales, económicos, de salud entre otros que determinan deserciones, ausentismos, repitencias del alumnado. El porcentaje elevado, del 10% que corresponde a los y las estudiantes que cursan tanto el octavo como el noveno año

de educación básica, refleja la preocupación los padres de familia porque sus hijos o representados ya no sólo se conformen con culminar tan sólo la primaria, que hasta hace poco era obligatorio, sino que por lo menos cursen los 10 años que contempla la educación general básica, que ventajosamente poco a poco se está universalizando en casi todo el territorio nacional, los porcentajes otorgados de un 9%, de un 7% a la población estudiantil que cursan el segundo como el tercer año de bachillerato, dan cuenta también que la tendencia para que los estudiantes culminen con el bachillerato, implica la responsabilidad, el compromiso de los padres, el esfuerzo que realizan para sus hijos tengan una mejor formación y adquieran mejores herramientas y capacidades que los preparen para continuar sus estudios superiores o desenvolverse con cierta seguridad en la sociedad, en tanto que el bajo porcentaje, esto es el 5% de estudiantes que concurren al nivel inicial, refleja lo que en realidad sucede en el país, pues recientemente se ha insertado de manera oficial al sistema educativo ecuatoriano, y la ciudadanía en general aún no toma conciencia de la importancia y trascendencia que tiene este año de escolaridad para sus hijos o representados, es de esperar que progresivamente en los años posteriores se incremente y se universalice también este nivel educativo.

### **Muestra Seleccionada**

Para recabar información de manera fiable y objetiva, luego de dialogar con la primera autoridad del establecimiento y una vez obtenida la autorización respectiva y el compromiso de apoyar en lo necesario para la realización del proceso investigativo, se procedió a determinar la población a ser investigada, aplicando el muestreo aleatorio simple, la muestra quedó definida de la siguiente manera:

Ocho autoridades educativas, entre las cuales están el Sr. rector, quien lidera la gestión institucional, el Sr. vicerrector, cuya responsabilidad mayor recae en la evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento en coordinación con el rector, la Sra. directora del nivel primario, quien es la responsable directa del accionar técnico-pedagógico del nivel inicial y los siete años de educación general básica; tres directores de áreas académicas, que son los encargados de promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado entre los docentes y las autoridades; un vocal del consejo directivo, cuya responsabilidad primordial es la de promover la realización

de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional, veinte docentes, que laboran en el nivel inicial, los diez años de educación general básica y en los tres años de bachillerato, (acatando lo sugerido y recomendado por los tutores de tesis de la UTPL); treinta estudiantes, de entre los alumnos que cursan el séptimo año de educación básica, el segundo y el tercer año de bachillerato, por considerar que estos estudiantes pueden proporcionar información más objetiva, real y clara en función de su edad y la permanencia de algunos años en el plantel, y quince padres de familia, (algunos miembros del Comité Central de Padres de Familia, presidentes de los comités de los diferentes años), quienes por su función, conocen de cerca la gestión que se desarrolla en el establecimiento.

## **3.2 Materiales e instrumentos de investigación**

### **3.2.1. Materiales**

Para la recolección, análisis y el posterior procesamiento de la información se utilizaron algunos materiales tales como:

- Recursos materiales: hojas de papel, esferográficos, marcadores, papelotes, resaltadores, calculadora.
- Recursos técnicos: computadora, copiadora, bibliografía especializada, módulos y guías del postgrado, páginas del internet, el EVA y documentos curriculares y de gestión de la institución educativa.

### **3.2.2 Técnicas e instrumentos**

Para recolectar la información de los diferentes integrantes de la muestra seleccionada se aplicaron las técnicas de la observación, la encuesta y la entrevista.

#### **3.2.2.1. Encuestas**

Para la aplicación de este instrumento se utilizaron cuestionarios diseñados y sugeridos por la Universidad Particular de Loja, los mismos que fueron aplicados a directivos, docentes, estudiantes y a padres de familia del centro educativo "Yanuncay", cuyo objetivo principal estuvo dirigido a identificar cómo se está llevando a cabo la gestión en liderazgo en valores en el establecimiento.

Los cuestionarios presentan la siguiente estructura: título, instrucciones para la aplicación, datos de identificación del plantel y el cuestionario propiamente dicho.

**3.2.2.1. Encuesta a directivos.** El objetivo de esta encuesta está dirigida a detectar cómo se operativiza la administración, gestión y el liderazgo directivo, y está estructurada de la siguiente manera: objetivos, datos de identificación del plantel, instrucciones y el cuestionario

**3.2.2.2. Encuesta a docentes.** El objetivo está encaminado a identificar la gestión de liderazgo que ejercen los directivos en la institución en las áreas administrativas, académicas, financiera, identificar también el clima institucional y los valores que predominan en el establecimiento. Esta encuesta consta de las siguientes partes: instrucciones, datos de identificación y el cuestionario

**3.2.2.3. Encuesta a estudiantes.** El objetivo de esta encuesta está encaminado a recabar información respecto a la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo y está estructurada de la siguiente manera: Instrucciones para el desarrollo de la encuesta, datos de identificación del plantel y el cuestionario.

**3.2.2.4. Encuesta a padres de familia.** El objetivo que persigue es recabar información respecto a la administración, gestión y liderazgo educativo de las autoridades del plantel y consta de las siguientes partes: Instrucciones para llenar la encuesta, datos de identificación del plantel y el cuestionario de preguntas.

**3.2.2.5. Entrevista a directivos.** Para la aplicación de la entrevista se utilizó una Guía de Preguntas encaminada a detectar cómo se operativiza el liderazgo, la gestión administrativa, el clima institucional y el marco de valores que sustentan la vida del establecimiento.

**3.2.2.6. La Observación.** La observación, constituye también otra técnica importante para el diagnóstico institucional puesto que permite recabar información de fuente directa y tangible, con evidencias objetivas sobre el tema motivo de la investigación. El objetivo de la aplicación de esta técnica de investigación es conocer cómo se lleva a cabo la gestión administración y valores en el establecimiento, objetivo que se alcanzó plenamente con la revisión, estudio y análisis de los diferentes documentos de planificación educativa del establecimiento, tales como: el Proyecto

Educativo Institucional, el Código de Convivencia, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual el Reglamento Interno y otras regulaciones como son.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación aplicada es de tipo exploratorio y descriptivo, la misma que posibilita el poder explicar y caracterizar la realidad de la gestión, el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera, que permite conocer el problema en estudio tal como se presenta en la realidad. Este tipo de investigación facilita el acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se aplicaron los métodos: analítico-sintético (para facilitar la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad), el método inductivo-deductivo(que permite la configuración del conocimiento y la generalización de forma lógica de los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación);el método estadístico(que favorece la organización de la información alcanzada, a más de facilitar los procesos de validez y confiabilidad de los resultados); el método hermenéutico(que permite la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico).

Para conocer, analizar y seleccionar los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo, gestión y valores, se utilizó la técnica de la lectura, a más de mapas conceptuales y organizadores gráficos y la triangulación entre instrumentos de investigación en su procesamiento.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en la “Unidad Educativa Particular Yanuncay”**

La Unidad Educativa Particular Yanuncay, viene funcionando a partir de Octubre de 1994. Se encuentra ubicada en la calle Santa María s/n y Martín Ocampo, de la parroquia Yanuncay, sector El Salado, de la Ciudad de Cuenca, viene ofertando sus servicios educativos a la ciudadanía en los tres niveles: Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato, en Comercio y Administración, Especialización en Aplicaciones Informáticas.

La mencionada Unidad Educativa dispone para su administración y gestión institucional de los siguientes instrumentos: El Código de Convivencia, Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual (POA) EL Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Reglamento Interno, y el Plan de Transformación Institucional (P.T.I.).

##### **4.1.1.1 El Manual de organización.**

El Manual de Organización es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación atribuciones, estructura y funciones de la unidad administrativas que integran las instituciones, señalando los niveles jerárquicos, grado de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo contiene organismos que describen en forma gráfica la estructura de la institución.

El Centro Educativo particular “Yanuncay”, no dispone de un Manual de Organización, pero al revisar los diferentes documentos de planeación entre ellos el Reglamento Interno, se desprende las siguientes consideraciones y regulaciones que direccionan y norman la gestión institucional en sus diferentes componentes, tal y como se expresa a continuación:

La Unidad Educativa Particular Yanuncay, se encuentra organizada en función a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (Art. 21) y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador. Su Rector es el Lcdo. Germán Jácome Vásquez. Siendo la Unidad Educativa, de carácter privada, el Sr. Rector fue nombrado por la Junta General de Accionistas UETSUR Cia. Ltda. (Unidad de Educación Técnica Cultural del Sur), en la cual es accionista, previa selección, entre una terna de aspirantes y luego de haber triunfado en un Concurso de Merecimientos.

El Rector es la más alta autoridad de la Unidad Educativa, es la persona responsable de la gestión institucional, del buen funcionamiento y conducción de los educandos y es el único representante legal ante las autoridades de Educación, Cultura y Organismos afines. A más de cumplir con las funciones establecidas en la Ley, y el Reglamento en el Art.96, con el fin de potenciar las competencias profesionales del personal docente el Sr. Rector se encarga de organizar de manera permanente cursos de capacitación para el profesorado, en coordinación con la Comisión Técnica-Pedagógica, el Sr. Vicerrector y la Subdirectora (representante de los docentes de Educación Básica).

Le siguen en orden de jerarquía el Sr. Vicerrector, el Dr. Bolívar León Guerrero, que es la segunda autoridad del establecimiento, y a más de los deberes establecidos en el Art. 98 del Reglamento General de Educación, asume el Rectorado en ausencia del titular de la Unidad, para ocuparse del 8º al 3º de Bachillerato, y la Subdirectora, Sra. Profesora Martha Andrade Becerra, quien comparte con el Sr. Vicerrector la misma jerarquía como segunda autoridad, subroga en todas las funciones de educación inicial y Primaria al Rector y Vicerrector y es la responsable de los 7 años de Educación General Básica, y preside junto con el Rector y Vicerrector las reuniones, del objeto que fuere. La designación de la Subdirectora está a cargo del Gerente de la Compañía, de una terna enviada por el Rector, previo Concurso de Méritos y Conocimientos sobre Psicología Educativa, Legislación Educativa, Proyectos Escolares, Cultura General, Oratoria.

Los Organismos de la Unidad Educativa Particular “Yanuncay” son: El Consejo Directivo, La Junta General de Directivos y Profesores, la Junta de Directores de Área, el Departamento de Orientación Vocacional, el Departamento Médico, las

Comisiones Permanentes.(Disciplina y Motivación, Deportes y Recreación, Socio-Cultural, Técnico-Pedagógica, Asuntos Religiosos y Protocolo, Defensa Civil y Medioambiente, Junta Electoral y Coordinadores de Cabildos, y ,Escuela para Padres y Convivencias )y el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil. Como organismos Administrativos están: la Secretaría y Colecturía.

Como Servicios Generales están funcionando: la Biblioteca, la Guardianía y Conserjería, el Bar, los Laboratorios (Computación, Bioquímica y CC NN).

Aunque la Unidad Educativa Particular “Yanuncay” no dispone de un Manual de Organización, sin embargo cuenta con otros instrumentos que norman y regulan su funcionamiento. El mencionado establecimiento cuenta con la estructura, organismos y funciones que establece la Ley Orgánica de Educación (Art. 21) y presenta una adecuada organización para la gestión institucional.

#### **4.1.1.2. EL código de convivencia.**

El Centro Educativo Particular “Yanuncay”, no dispone del Código de Ética, en su lugar cuenta con el Código de Convivencia.

Este instrumento de gestión institucional, construido para fundamentar las normas del Reglamento Interno, plantea conceptos y orientaciones contiene un conjunto de acuerdos, normas y compromisos enfocados en la doctrina de la protección integral, potencian los procesos cognitivos para orientar los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia.

Analizando el Código de Convivencia del establecimiento, (Anexo N° 1), en sus diferentes capítulos, títulos y literales, se identifican las siguientes consideraciones en torno a la gestión en liderazgo y valores:

En la página 4, Art.1, en el Título: Principios Generales, “de los Objetivo del Código de Convivencia, en sus literales d) y e) cita textualmente: “formar a la niñez y juventud con mentalidad renovadora y crítica, robusteciendo los valores en todos sus ámbitos”.

En lo que se refiere a las Atribuciones de la Comisión Socio-Cultural, Art. 27, en el literal a), pág.11, dice: “organizar y preparar todos los actos sociales del profesorado y alumnado que tenga por objetivo el sano esparcimiento, más el fomento de las buenas relaciones entre docentes y discentes”.

En cuanto a las Funciones de la Comisión de Asuntos Religiosos y Protocolo, en el Art. 34, literal b) pág. 12, menciona: “fortalecer la espiritualidad en los estudiantes, profesores y padres de familia”.

En el Art. 46, que hace referencia a los Deberes y Atribuciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, en el literal j), pág. 15, menciona: “preocuparse por mejorar la personalidad a los estudiantes indisciplinados o que estén con problemas emocionales, sentimentales, familiares que le ocasionen una baja autoestima.

En el Art.149, pág. 27, que hace mención a los Deberes de los Padres de Familia señala: “Practicar normas de cortesía dentro y fuera del establecimiento con el resto de Padres de Familia, Estudiantes, Personal Docente y Administrativo”.

En EL Art. 166, pág. 29, en relación a los Deberes de los Estudiantes manifiesta: “No está permitida la circulación de accesorios o diseños gráficos que atenten contra la moral y las buenas costumbres, si no cumplieren con este artículo, serán sancionados con rebaja de notas en disciplina (según la gravedad, irá hasta la Comisión de Disciplina).”

En el Art. 183, pág. 31, literales f), y h), que se refiere a Faltas Graves señala: “se consideran faltas graves en los estudiantes fomentar la indisciplina y el desorden dentro del curso o de la institución” ,”faltar a la verdad, comprometiendo la dignidad de las personas y el buen nombre de la institución”.

De las evidencias encontradas se traduce, que si bien en el Código de Convivencia se enuncian algunas regulaciones para la gestión de liderazgo y valores, éstas están redactadas de una manera muy general. El Código de Convivencia no permite visualizar con la claridad requerida el marco de gestión de valores que sustenta la vida institucional.

#### **4.1.1.3. El Plan estratégico.**

La Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone en entorno para lograr el máximo de los beneficios.

Al analizar el Plan Estratégico del centro educativo particular “Yanuncay”,(Anexo N°2), para detectar cómo se desarrolla la gestión, el liderazgo y valores, en el numeral 2.2, que hace referencia a la (Justificación del Plan Estratégico), en su pág. 2, manifiesta: “Conscientes de que nos envuelve una atmósfera negativa en cuanto a la formación integral del educando, elaboramos este documento con la esperanza de enfrentar el reto venidero involucrando a la trilogía educativa y a la sociedad en general en el camino de mejorar la calidad de la educación y estar a la par con los avances de la ciencia y la tecnología.

Basados en esta propuesta, pretendemos sentar bases que nos conduzcan a la capacitación, la reflexión, la responsabilidad y la ética para salvar nuestro planeta y la humanidad con fe, decisión, justicia, respeto y trabajo”.

En el numeral 3.5, que se refiere a las Metas, en el literal 2, de la pág. pág.3, señala: “mejorar el cultivo de valores sociales, culturales y ecológicos, paulatinamente cada año, hasta cumplir por lo menos un 90%”.

En el numeral 3.6, en relación a las Estrategias, pág. 3, en el numeral 2, manifiesta: “Procurar conferencias a los padres de familia sobre el respeto y apoyo que deben dar a los estudiantes dentro y fuera del plantel.

En el numeral 3.7 referido a la Política, en la página 4, señala: “Siguiendo las pautas de este Plan Estratégico, el Centro Educativo Yanuncay en sus secciones pre-primaria, primaria y media, asumirá la política de capacitar a los docentes y desplegar los diferentes mecanismos para dar cumplimiento a esta propuesta y en especial para solucionar debilidades y amenazas encontradas en el FODA que

serán las claves para optimizar la educación y obtener niños y jóvenes con calidad humana, técnica, cultural y moral”.

Analizado este instrumento de gestión, se detectan algunos lineamientos en cuanto a la gestión en liderazgo y valores y que constan en la justificación, metas, estrategias y políticas, sin embargo, no existe mayor concreción en cuanto al marco que sustenta la gestión en liderazgo en valores.

#### **4.1.1.4. Plan operativo anual**

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objetivo conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósito, objetivos y estrategias cronogramadas en una matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

En el Plan Operativo Anual del año lectivo 2010-2011, ( Anexo N° 3), no existe mayor evidencia de operativización en valores, tan sólo un breve y vago enunciado en referencia al Aspecto Académico, que en su página 2, dice: “charla sobre relaciones humanas a los docentes”.

De manera aislada, en el Programa Anual del DOBE 2010-2011, dentro de los Objetivos a Cumplir, en el numeral 1, de la página 2, enuncia: “incentivar al mejoramiento de la calidad educativa, mediante una educación integral basada en valores”....,

Del mismo modo, en el Plan de Orientación 2010-2011 del DOBE, en la página 3, en el Objetivo N° 4, consta “Comprender y orientar a los adolescentes en posibles desajustes de su vivir diario”, y para dar cumplimiento a este objetivo cita entre las actividades a desarrollar: “charla de valores sobre amistad, puntualidad, autoestima y otros aspectos que se considere necesarios”.

Si bien en el Programa Anual de Actividades y en el Plan de Orientación y Programa del DOBE se contempla un objetivo y una que otra actividad orientada a la gestión de liderazgo y valores, éstas no se encuentran incorporadas en el POA del establecimiento en el período 2010-2011.

#### **4.1.1.5. El Proyecto educativo institucional**

Es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica, que permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

En este documento curricular, (Anexo N° 4), se detecta algunas precisiones respecto a la gestión de liderazgo en valores:

En el numeral 2.1 que se refiere a los perfiles de la institución, en la página 10, enuncia: “que propicie las culturas de trabajo corporativo”.

En el numeral 2.3, que se refiere al perfil del docente, en la página 11 señala: “ejemplo en la práctica de valores”.

En el numeral 2.3, en relación al perfil del estudiante, en la página 12 indica “con sólida formación académica y humanística”, y, finalmente,

En el numeral 2.5, referido al perfil de los padres de familia y representantes de los alumnos, en la página 12 establece: “los padres de familia deben ser ejemplo de vida y tolerantes para sus hijos y representados”.

En el numeral 2.6.3., dentro de los fundamentos psicopedagógicos, en la página 16, manifiesta: “que la educación debe orientarse a que los alumnos sean capaces de:”Aprender a vivir juntos” La educación tiene la misión de fomentar la unidad en la diversidad. Los seres humanos debemos comprender que aunque seamos diferentes debemos aprender a vivir juntos. Aunque somos diferentes existen muchos factores que nos hacen interdependientes y actuar con sentido ético y social”.

De igual manera dentro de los fundamentos psicopedagógicos, pág. 16, menciona que los alumnos deben ser capaces de aprender a actuar con sentido ético y social.

En el numeral 2.6.5., que se refiere a la fundamentación pedagógica, en la página 17, señala: “que la educación debe asumir el compromiso de poner en práctica la siguiente premisa: “el fomento de valores humanísticos y sociales, la recuperación de una comunidad de valores progresistas.

En el numeral 2.8.en el Ideario Institucional, en la página 19, enuncia como Valores Éticos: la solidaridad, el respeto, la honradez, la responsabilidad y el amor”.

En el numeral 2.8.2., pág. 19, en lo que se refiere a una de las Políticas de la institución, cita: “Establecer un clima de confianza entre maestros, estudiantes y padres de familia de acuerdo con sus requerimientos.

Dentro de los Objetivos Estratégicos de la institución, en el numeral 2.2.3.1., página 21 menciona: “Alcanzar la integridad en valores.”

En los Objetivos por Áreas de Estudio, numeral 3.2.2., dentro del Área de Lenguaje y Comunicación, página 23, cita: “reconocer y valorar la diversidad humana, lingüística y cultural”.

Entre los Objetivos del Área de Entorno Natural y Social, página 25, señala: “valorarse a sí mismo y al otro como sujetos sociales.

En el área de Estudios Sociales, en su objetivo general, página 26 señala: “analizar y valorar los elementos naturales y humanos que integran el Ecuador como país, en el marco de reconocimiento de una nación diversa.

Al analizar este instrumento se percibe que aunque existe una mayor alusión a la gestión en liderazgo en valores, aún sigue siendo restringida en su formulación, alcance proyección y operativización.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

Es un conjunto de normas y leyes en los aspectos administrativos, pedagógicos y disciplinarios, que buscan garantizar el ejercicio de los derechos de todas y todos los actores educativos.

En este instrumento que norma las interrelaciones entre los actores de la comunidad educativa, (Anexo N° 5), en el Capítulo 1, que se refiere a los Objetivos del Reglamento, en el Art. 1, pág. 3, literal e) establece: Son objetivos de este Reglamento “Robustecer los valores morales de nuestra sociedad”.

En relación a los Deberes y Atribuciones de la Junta de Profesores, en el Art. 29, literal d), p. 11, menciona: “establecer políticas institucionales de buen comportamiento, compañerismo, generosidad y colaboración”.

En cuanto a los Deberes y Atribuciones del DOBE, en el Art. 41, p. 12, señala: “El Departamento de Orientación Vocacional es un organismo creado exclusivamente para coordinar las buenas relaciones entre directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa”.

En lo referente al Título VI, que se refiere a los Deberes de los Alumnos, en el Art. 117, literal h), p. 23 se plantea: “Guardar el debido respeto a las autoridades, profesores, personal administrativo y compañeros.”

En este instrumento se citan algunos valores que orientan la vida institucional, pero en su formulación continúan siendo bastantes generales.

#### **4.1.1.7 Plan de transformación institucional**

El Centro Educativo Particular “Yanuncay” para el desarrollo de su gestión dispone además del P.T.I. (Plan de Transformación Institucional) que es un instrumento de gestión que permite visualizar el crecimiento institucional y se constituye en un campo de acción para todos los actores institucionales y sociales, conducente a la elaboración de políticas y estrategias de planeación, evaluación, cambio y liderazgo. El objeto de este Plan de Transformación Institucional, está centrado en los procesos formativos que convergen al Centro como Entidad de Educación Técnica.

Dentro del Plan de Transformación Institucional (P.T.I. que se refiere a la Filosofía Institucional, en el numeral 1.5.1, en el Ideario, en su pág. 5, consta: “Educar con amor para conseguir ciudadanos con calidez y calor es un principio que rige los

destinos educativos del Yanuncay. Según este principio pretendemos trabajar con padres de familia, estudiantes y profesores, procurando siempre levantar la autoestima de todos y particularmente de los estudiantes, de quienes sobre todas las cosas nos preocupamos por su formación espiritual y humana, con una buena dosis de valores constantes, con el ejemplo de cada maestro y las permanentes charlas a fin de conseguir los cambios de comportamiento humano, en el marco de procurar la formación de “honrados, honestos y dignos ciudadanos (as)”.

Del mismo modo, en el numeral 1.5.9., de este instrumento, relacionado con la Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos, en el numeral 1.5.9., literal a), de la pág. Cita : “Con la dirección de valores se busca que el talento humano, elemento esencial del establecimiento , rinda con mayor calidad y participe activamente en el quehacer educativo del plantel Por ello la actitud positiva, la motivación, satisfacción, el desempeño digno y ético, y el crecimiento personal han sido y son prioridad de esta unidad Educativa Particular. Los programas que pueden destacarse son el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios”.

En este instrumento se visualiza una mayor preocupación por la gestión en valores.

#### **4.1.2. Estructura Organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

###### **Misión Institucional**

La Misión del Centro Educativo Yanuncay está formulada de la siguiente manera: “El centro educativo particular “Yanuncay”, tanto en sus secciones de pre-primaria, primaria y media con sus docentes y directivos cumple con la de ser un participante activo en el quehacer educativo, estimulando a sus maestros a que sean los protagonistas e inyectores de los cambios pedagógicos y los responsables directos en la formación integral de los estudiantes a través de su ejemplo, guía, orientación, dinamismo y aprendizaje con su vasta preparación científica, humanística, y ética”.

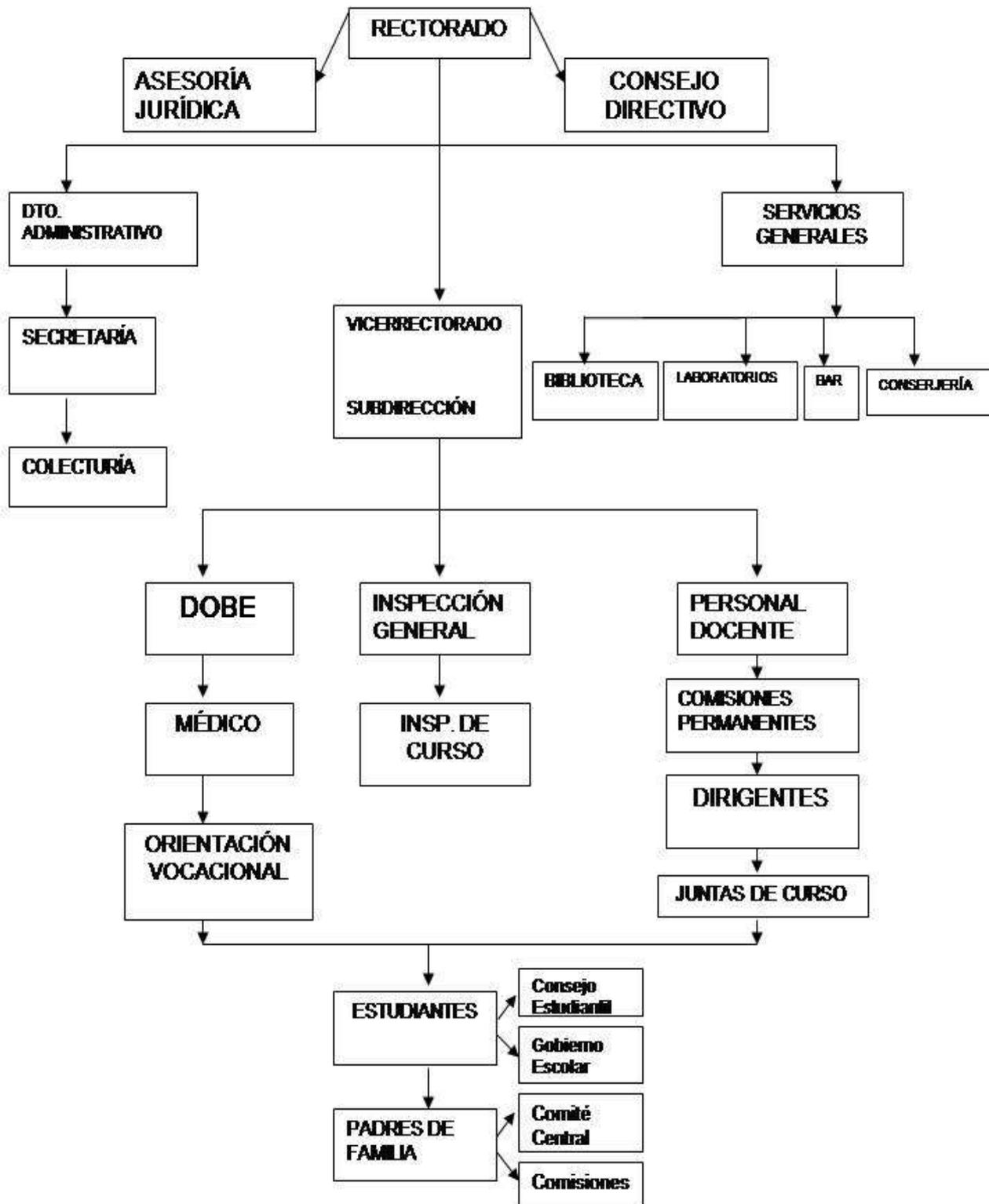
Al analizar la redacción y el contenido de la Misión del establecimiento, no se encuentra explicitada ninguna formulación en torno a la gestión de valores.

## **Visión Institucional**

La Visión del Centro Educativo Yanuncay dice textualmente: “Atendiendo a los postulados de la Reforma Curricular en lo que se refiere a innovaciones y actitudes del liderazgo y aprovechando los diferentes recursos encaminados a estos nobles fines; el centro educativo Yanuncay pretende ejecutar este proyecto en un período de cuatro años. Es nuestro deseo que los alumnos salgan mejor preparados en la reflexión, la criticidad, la creatividad y el respeto, en general que sean sujetos participativos y consientes de sus capacidades y limitaciones”.

De acuerdo a lo planteado en la Visión, tampoco existen formulaciones o lineamientos que permitan visualizar una intencionalidad clara y manifiesta a cerca de una verdadera gestión en liderazgo en valores, si bien se esboza el perfil de estudiante que se pretende formar, (reflexivo, crítico), apenas se cita un solo valor, el respeto.

## 4.1.2.2 Organigrama



Fuente: Documentos Institucionales del Colegio Particular "Yanuncay".

El Organigrama del centro educativo particular “Yanuncay” presenta una estructura piramidal, en cuya cúspide se ubica la figura del Rector como la más alta autoridad del establecimiento, bajo su dependencia, observando en sentido vertical descendente, en el segundo nivel está el Vicerrector, en el tercer nivel se ubica el Inspector General, en el cuarto nivel constan los Inspectores de Curso, en el quinto nivel los estudiantes y los Padres de Familia. En sentido horizontal se ubican en el primer nivel como organismos asesores el Consejo Directivo y Asesoría Jurídica, en el segundo nivel el Departamento Administrativo con la Secretaria y Colecturía, y los Servicios Generales como la Biblioteca, Laboratorios, el Bar, y la Conserjería, en el tercer nivel están el DOBE con los Departamento Médico de Orientación Vocacional, se ubican también en este nivel el Personal Docente, las Comisiones Permanentes, los Dirigentes y las Juntas de Curso, en el quinto nivel están el Consejo Estudiantil, el Gobierno Escolar, el Comité Central de Padres de Familia y las Comisiones.

De lo observado y analizado se concluye que el mencionado establecimiento presenta una estructura organizativa acorde a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, cuenta con todos los organismos y actores para su funcionamiento y gestión.

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

La Unidad Educativa Particular “Yanuncay” para potenciar su Misión y Visión desarrolla su gestión técnico-pedagógica y administrativa a través de diferentes áreas y departamentos:

**El Rector.** Es la más alta autoridad del establecimiento y el responsable del buen funcionamiento y conducción del establecimiento y en el área Pedagógica.

**El Vicerrector y la Subdirectora.** Son las segundas autoridades en orden de jerarquía del plantel, las dos autoridades son las encargadas de coordinar y orientar en lo académico las labores de planificación, desarrollo y evaluación del nivel respectivo, cada uno se responsabilizan pedagógicamente de los niveles a ellos encomendados. El Vicerrector se encarga de la administración pedagógica en el octavo, noveno y décimo años de Educación Básica, así como también del primero,

segundo y el tercer curso de Bachillerato en Comercio y en Administración en la especialidad en “Aplicaciones Informáticas”, de su parte la Sra. Subdirectora, se encarga de la administración de los niveles Inicial y los siete primeros años de Educación Básica.

**El Consejo Directivo.** Colabora y apoya a las autoridades del plantel para hacer cumplir el marco legal que rige a la institución educativa, además de vigilar el cumplimiento de los objetivos, la planificación y las políticas del establecimiento.

**La Junta General de Directivos y Profesores.** Colabora estrechamente con las autoridades del plantel para el mejoramiento del quehacer educativo de la institución educativa, sugiriendo a la Comisión Técnico-Pedagógica los cursos de capacitación y actualización del cuerpo docente.

**La Junta de Profesores de Curso/Año/ Grado.** A más de conocer el aprovechamiento y disciplina de los educandos, sugiere soluciones a los problemas individuales o colectivos.

**Los Profesores Guías.** Son los encargados de vigilar la buena disciplina y el rendimiento académico de los alumnos.

**La Junta de Directores de Área.** Está conformado por cada uno de los directores de área y por el Coordinador del DOBE, y la presiden el Vicerrector y la Subdirectora. Este organismo es el encargado de dar continuidad de un curso a otro en materias encadenadas, con el objeto de que los estudiantes no sufran vacíos en sus conocimientos, planifican y sugieren además a las autoridades los seminarios y cursos de actualización pedagógica para el personal docente.

**Las Juntas de Área.** Son las responsables de la actualización constante de los contenidos curriculares para dar continuidad y secuencia a las materias, así como también de la metodología de enseñanza.

**El Director de Área.** Se encarga de hacer el seguimiento de los programas de todos los profesores del área respectiva, elabora un informe trimestral y lo pone a consideración del Vicerrector o la Subdirectora.

**El Departamento de Orientación Vocacional.** Está integrado por un Psicólogo Educativo y un Médico, se encargan de promover las buenas relaciones humanas entre directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, así como también de crear mecanismos de ambientación, convivencia y comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

**El Departamento Médico.** Se encarga de atender en forma permanente al alumnado y de brindar asistencia médica al alumnado y profesorado en caso de emergencia.

Por lo expuesto se concluye que están bien definidas y organizadas las funciones que se deben cumplir en las diferentes áreas y departamentos, en algunos de ellos se perciben lineamientos en torno a la estimulación de valores lo cual contribuye al logro de metas y objetivos.

#### **4.1.2.4. El Clima Escolar y convivencia con valores.**

Si se considera que el clima escolar es la percepción del ambiente organizativo por parte de los diferentes miembros de la institución educativa dependiendo del estilo de liderazgo que se ejerce y los valores que se practican, entonces se puede determinar que las acciones y estrategias que se están desarrollando en la institución educativa se orientan a la generación de un adecuado clima escolar, como se desprende de los valores de: solidaridad, respeto, honradez, el respeto a los bienes ajenos, la responsabilidad y el amor que constan en el Ideario del plantel.

#### **4.1.2.5. Dimensión Pedagógica, Curricular y Valores**

En el PEI del centro educativo “Yanuncay” se establece que el accionar pedagógico y curricular se enmarca dentro del modelo constructivista que apunta al logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes, mediante el desarrollo de estructuras, esquemas y orientaciones internas del sujeto. El modelo constructivista tiene como objetivo que los educandos accedan a un nivel superior de desarrollo intelectual, concibe al alumno como el centro del proceso enseñanza-aprendizaje, como sujeto activo, un ser reflexivo, investigador, constructor de su

propio aprendizaje, al docente como facilitador, motivador ,y orientador del estudiante.

Entre los fundamentos Socioculturales y Psicopedagógicos que sustentan el accionar del centro educativo se establece entre otros “la formación de valores cívicos, sociales, éticos, morales, culturales; el aprender a vivir juntos manifestando que la educación tiene como misión el fomentar la unidad en la diversidad y en cuanto a los fundamentos pedagógicos sostiene que se debe fomentar en los estudiantes la formación de valores humanísticos y sociales.

En este registro de planificación institucional si se visualizan lineamientos y elementos en torno a la activación y generación de valores, pero no se concreta mayormente en torno a la gestión del líder en este ámbito.

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

Aunque la estructura organizativa de la Unidad Educativa Particular “Yanuncay” se basa en los lineamientos de ley que regulan el funcionamiento de los centros educativos y se registran en varios documentos de gestión como el Plan Estratégico, el Reglamento Interno, el Manual de Convivencia entre otros y la gestión institucional se desarrolla en función de esa organización establecida, no se cuenta con instrumentos en los que se pueda verificar el cumplimiento de objetivos en relación a la práctica de valores.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

Al ser el Centro Educativo “Yanuncay” un establecimiento de tipo particular, se subvencionan los gastos institucionales con los aportes de los señores padres de familia por los rubros de inscripción, matrículas y pensiones, vale indicar que, la Junta Reguladora de Costos de las Instituciones Educativas de la Dirección Provincial de Educación del Azuay ha fijado una pensión módica con lo que apenas se cubren los gastos institucionales, es digno de mencionar como los accionistas han aportado capital para el desarrollo de la institución, se presenta el servicio educativo como un servicio a la colectividad y no con fines lucrativos; además personeros y accionistas de la institución educativa actualmente miran como una amenaza a la permanencia del centro educativo las políticas públicas sobre la remuneración de salarios dirigidos a los y las docentes del país.

En cuanto a la gestión de valores en este ámbito si existen algunos indicadores como es el hecho que los directivos y propietarios aplican la tolerancia para el cobro de pensiones, pues algunos Padres de Familia, no pueden cubrir a tiempo los rubros por este concepto por problemas económicos, de la misma manera, se pone en práctica la solidaridad, al establecer una pensión diferencial para aquellos estudiantes provenientes de hogares cuya economía familiar es baja.

#### 4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

La Unidad Educativa Particular “Yanuncay” con su visión de servicio a la comunidad establece varias líneas, de acción para la interrelación con el contexto en base de la aplicación de valores intra e interinstitucionales, el programa de Escuelas para Padres que se implementa en la institución educativa se constituye en un espacio y en una oportunidad para el tratamiento de esta temática específica.

#### 4.1.3. Análisis FODA

Con el objetivo de poder visualizar el diagnóstico situacional, en los aspectos positivos y negativos de la institución, en lo que respecta a la gestión liderazgo y valores, en base al documento oficial como también de la lluvia de ideas en el que participaron directivos, y docentes, se presenta la siguiente matriz:

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo democrático</li> <li>• Espacio de participación y ejercicio de la democracia por el gobierno estudiantil y cabildo escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja práctica de valores en los estudiantes.</li> <li>• Falta de interés por parte de los alumnos en el cumplimiento de deberes</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en charlas con la colaboración de profesionales de instituciones, autoridades y compañeros docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los padres de familia no se involucran en la educación de sus hijos</li> <li>• Alto nivel de indisciplina en los estudiantes</li> <li>• Presencia de pandillas</li> <li>• Expendio de cigarrillos y licor en lugares aledaños al establecimiento</li> </ul>

Fuente: Documentos Institucionales del Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por Sonia Nieto

Al revisar esta matriz se puede identificar con claridad cuál es la realidad en torno a la gestión en liderazgo y valores en el Centro Educativo particular “Yanuncay” Es de esperar que los miembros de la comunidad educativa orienten sus esfuerzos para asumir compromisos pero sobre todo acciones encaminados al afianzamiento de las fortalezas y la superación de sus debilidades, aprovechando las oportunidades que tienen a su haber.

El estudio y análisis del FODA resulta trascendente y de singular importancia para el trabajo de investigación, pues en base a las debilidades y amenazas detectadas en la gestión en liderazgo y valores se pueden generar proyectos orientados a la superación de los mismos y de esta manera coadyuvar al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos del centro educativo en mención.

## **4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

### **Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación**

Obtenida la autorización respectiva de parte de los Directivos de la Institución Educativa, luego de la socialización de objetivos, en función de las implicaciones y beneficios que traería para la institución esta investigación socio educativa, se procedió a realizar encuestas a veinte docentes del establecimiento, a 30 estudiantes (seleccionados aleatoriamente, de entre los estudiantes del séptimo año de educación básica, el segundo año el tercer año de bachillerato , de la especialidad de aplicaciones informáticas), a ocho directivos y a 15 padres de familia.

Para recabar mayor información, a más de las encuestas se realizó entrevistas a algunos directivos: al Sr. Rector, al Sr. Vicerrector, y a la Sra. Directora de la sección primaria, y finalmente se procedió a realizar una investigación documentada de los instrumentos de gestión institucional en los cuales se evidencia la gestión en liderazgo y valores, y proporciona insumos importantes para la definición de una propuesta de mejoramiento y / o fortalecimiento de la gestión institucional y de aula.

#### 4.2.1. De los directivos

**Tabla N° 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	7	87.5%
b. Coordinadores de área	1	12.5%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

De la información obtenida en torno la forma de organizar los equipos de trabajo, en el centro educativo "Yanuncay" el 87.5% de los encuestados manifiesta que el director en este caso el Rector), es quien organiza tareas en una reunión general cada trimestre cumple con esta tarea trimestralmente, y el 12.5%, por coordinadores de área. Estos porcentajes revelan que el directivo tiene el poder de decisión para la conformación de los equipos de trabajo. Es deseable y necesario que también se consulte a los docentes y que éstos tengan una mayor participación en la toma de decisiones. Para propiciar una buena gestión institucional es necesario organizar, y distribuir las tareas y funciones por grupos o equipos de trabajo, en función de competencias, habilidades, aptitudes, preferencias de los maestros/as, por Coordinadores de Área y que las reuniones para organizar las tareas no se realicen tan sólo una vez cada trimestre sino cuando el caso lo amerite.

Tabla N° 7

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	7	87.5%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	12.5%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0.00%
d. Otros	0	0.00%
e. No contestan	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Con respecto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización la mayoría de los encuestados, esto es el 87.5% manifiesta que es importante considerar el número de miembros de la institución, el 12.5% que es necesario considerar los resultados obtenidos en la institución. Estos resultados evidencian que en los directivos existe interés y preocupación por mejorar la calidad de los servicios educativos de la institución, interés por mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende la gestión educativa y administrativa del establecimiento.

Tabla N° 8

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	7	87.50%
b. No	1	12.50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Según los resultados obtenidos, el 87.50%% de los encuestados informan que las tareas que realizan los diferentes miembros de la institución educativa están enmarcados y regulados en el correspondiente Manual de Normas, mientras que el 12.50% manifiesta que no. En realidad el centro educativo no cuenta con este instrumento, pero si con un Reglamento Interno y un Código de Convivencia, instrumentos en los que están definidos las tareas, y deberes de los diferentes actores y miembros de la comunidad educativa. Esta contradicción pone de manifiesto que existe confusión en los directivos en cuanto a la identificación de ciertos documentos de gestión.

Tabla N° 9

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	7	87.5%
b. No	1	12.5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Con respecto a este aspecto consultado, el 87.5% de los encuestados afirma que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el directivo, en este caso el Rector, y un 12.5% afirma que lidera el Consejo Técnico. En función de lo afirmado se percibe que en la figura directiva prevalece buenas actitudes, que para la toma de decisiones se consulta y se establecen consensos, que no hay imposición.

**Tabla N° 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER  
CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	6	75%
b. No	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

En relación a lo consultado, el 75% de los encuestados manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones oportunas en el tiempo, el director delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, mientras que el 25% manifiesta que no. La resolución de conflictos es de hecho una de las principales tareas y responsabilidades a las que se enfrentan con mucha frecuencia los directivos dentro de su función. Aunque la adecuada solución de conflictos requiere de soluciones oportunas y pertinentes y es necesario consultar y apoyarse en un equipo o grupo de ayuda, porque éstos tienen evidentemente más información y conocimiento, no es menos cierto también el hecho de que en muchas ocasiones el directivo debe presidir, involucrarse, ser parte del equipo, y entre todos tomar la solución más adecuada y pertinente.

Tabla N° 11

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO  
PROMUEVE**

Ord	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	75.0%	2	25.0%	0	0%
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
c	La capacitación continua de los docentes	6	75.0%	2	25.0%	0	0%
d	Trabajo en equipo	6	75.0%	2	25.0%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	7	87.5%	1	12.5%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	6	75.0%	2	25.0%	0	0%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Al analizar la tabla N° 11, se observa que el 87.50% de los directivos institucionales manifiestan que el liderazgo de los directivos promueve siempre la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, pero también un 12.5% señala que a veces se promueve la participación de los padres; el 75% de los directivos señala que la administración del centro educativo promueve siempre el trabajo en equipo, la excelencia académica, la capacitación continua de docentes, que se delega la autoridad a grupos de decisión mientras que el 25% señala que solo a veces el directivo promueve el trabajo en equipo, la capacitación continua de los docentes, la excelencia académica la participación de los padres en la realización de actividades programadas; el 62.5% de los directivos indican que la administración y el liderazgo del establecimiento promueve siempre la vivencia de valores institucionales y personales así como también el desarrollo profesional de los

docentes, mientras que el 37.5% señala que a veces los directivos institucionales promueven la vivencia de valores institucionales y profesionales y el desarrollo profesional de los docentes.

De los porcentajes otorgados a cada uno de los aspectos consultados se evidencia que siempre la administración y el liderazgo del establecimiento promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución, que siempre promueve la excelencia académica, la capacitación continua de docentes, el trabajo en equipo y que siempre se delega la autoridad a los grupos de decisión, pero también se evidencia que tan solo a veces la administración y el liderazgo del establecimiento promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución, que a veces promueve la excelencia académica, la capacitación continua de docentes, el trabajo en equipo, que a veces delega su autoridad a los grupos de decisión. Por lo expuesto, se desprende que en los directivos de la institución existe la preocupación por mejorar la calidad del servicio educativo que brinda a sus usuarios.

Tabla N° 12

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

Ord	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	37.5%	5	62.5%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	12.5%	7	87.5%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	2	25.0%	6	75.0%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	75.0%	2	25.0%	0	0%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Analizando la tabla N° 12, se detecta que el 75.% de los directivos encuestados considera que los líderes institucionales requieren estar siempre capacitados para ejercer su rol, que siempre deben combinar la práctica con la teoría y la reflexión, pero un 25%, señala también que a veces se requiere de capacitación continua el combinar la práctica con la teoría y la reflexión; el 62.5% de los directivos señala que las habilidades que se requieren para dirigir una institución se adquieren siempre a partir de la experiencia, mientras que el 37.55 manifiestan que sólo a veces; el 37.5% de los directivos indica que las habilidades para dirigir una institución siempre son innatas, en tanto que el 62.5% manifiesta que a veces estas habilidades son innatas; el 75% de los directivos de la institución manifiestan que para dirigir una institución se requiere a veces de estudios de gerencia, mientras que el 25% considera que siempre; el 87.5% de los directivos consideran que las habilidades para dirigir una institución se logran a veces estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, en tanto que un 12.5% señala que siempre.

De la información obtenida en la encuesta a los directivos institucionales se evidencia que siempre estos consideran que un líder para dirigir una institución requiere de habilidades que se logran en base a la capacitación continua que combina la práctica con la teoría y la reflexión, del mismo modo se evidencia también en los directivos institucionales consideran que solo a veces las habilidades que se requieren para dirigir una institución se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo.

Los resultados obtenidos reflejan conocimiento en los directivos, pues para dirigir una institución de manera efectiva se requiere de capacitación continua, pero a la vez de experiencia y una permanente reflexión sobre la práctica para progresivamente ir superando las debilidades así como también potencializando las fortalezas.

Tabla N° 13

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

Ord	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	7	87.5%	1	12.5%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0.0%	2	25.0%	6	75%
c	La mejora de los mecanismos de control	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	62.5%	3	37.5%	0	0%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

En relación a lo consultado, el 87.5% de los directivos consideran siempre que el uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos es importante para saber qué hace falta mejorar, mientras que el 12.5% de los líderes encuestados consideran que a veces el uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos es importante para saber qué hace falta mejorar; el 62.5% expresa que para mejorar el desempeño y lograr el progreso de la institución escolar siempre se deben aplicar mecanismos de control así como también se debe promover la existencia de ambientes cordiales de trabajo, en tanto que un 37.5% de directivos manifiesta que para mejorar el desempeño y lograr el progreso de la institución escolar, a veces se debe aplicar mecanismos de control, a veces se requiere de ambientes cordiales de trabajo.

Se evidencia que los directivos consideran siempre que el uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos es

Importante para saber qué hace falta mejorar, se evidencia también que los directivos consideran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución siempre es necesario aplicar mecanismos de control y crear ambientes cordiales de trabajo.

Estos resultados reflejan que los directivos conocen del hecho educativo, evidentemente es necesario tomar en cuenta los resultados de la evaluación del alumnado para determinar las acciones y estrategias más pertinentes para mejorar sus niveles de aprendizaje, es necesario generar un buen clima y ambiente de trabajo porque éste condiciona la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Por otro lado el número de alumnos por aula, la relación maestro-estudiante es determinante para el rendimiento académico de los discentes, pues a menor número de alumnos/profesor, corresponde mejores oportunidades para el alumnado, posibilita una mejor atención, una educación personalizada e individualizada.

Tabla N° 14

### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Ord	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	8	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	100%	0	0%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	87.5%	1	12.5%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	100%	0	0%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

De las apreciaciones vertidas por los directivos encuestados se observa que el 100% manifiesta que en el establecimiento se promueve el funcionamiento de organismos de dirección y de gestión, un 87.5% señala que en el establecimiento se promueve el funcionamiento de organismos de coordinación, mientras que el 12.5% señala que a veces se promueve el funcionamiento de organismos de coordinación; Se evidencia que en el establecimiento siempre funcionan los organismos de dirección, coordinación, gestión administrativa, y de gestión técnica.

Por lo expuesto se percibe que el centro educativo cuenta con la mayoría de organismos requeridos para su funcionamiento y que cada uno viene cumpliendo con las funciones que les han sido asignadas por la Ley de Educación y el reglamento vigente.

Tabla N° 15

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

Ord.	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	75.0%	2	25.0%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	62.5%	3	37.5%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	75.0%	2	25.0%	0	0%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Según los resultados obtenidos, el 75% de los directivos encuestados manifiestan que tanto el equipo educativo, como el equipo didáctico y la junta general de profesores siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, mientras que el 25%, señala que esto se da solo a veces; el 75% manifiesta se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes, mientras que el 25%, indica que esto ocurre a veces; el 62.5% informan que siempre establecen las acciones necesarias para mejorar tanto el clima de convivencia del grupo, y promover el establecimiento de medidas oportunas en la resolución de conflictos, pero el 37.5% comunica que esto sucede a veces. Se evidencia que en la institución siempre se promueve la evaluación o seguimiento global del alumnado, se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, se trata de forma coordinada los conflictos y se establecen medidas oportunas para resolverlos y se coordinan actividades de enseñanza y aprendizaje. Estos resultados revelan que el equipo educativo, el equipo didáctico y la junta general de profesores se esfuerzan por cumplir con sus funciones y que el directivo conoce sobre el trabajo que desarrollan sus colaboradores.

Tabla N° 16

### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Ord	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	8	100%	0	0.00%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	87.5%	1	12.5%
	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	8	100%	0	0.00%
d	Mantener actualizada la metodología	6	75.0%	2	25.0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	62.5%	3	37.5%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	7	87.5%	1	12.5%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	75.0%	2	25.0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	87.5%	1	12.5%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	7	87.5%	1	12.55
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	75.0%	2	25%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

En función de los porcentajes otorgados a cada uno de los ítems, que se ubican entre el 100% y el 62.5%, con referencia a las acciones que desarrollan los miembros que conforman los departamentos didácticos en la institución, se determina que el departamento didáctico cumple con las responsabilidades que le corresponde, A la vez, los porcentajes otorgados con un 37.5%, un 25.55, y un 12.5%, demuestra que existe la necesidad de mejorar.

Tabla N° 17

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Ord	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	87.5%	1	12.5%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Para el 87.5% de los directivos, la gestión pedagógica que se desarrolla en el establecimiento fomenta el diagnóstico y busca soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el 12.5% restante considera que no. Estos porcentajes reflejan que la gestión pedagógica del centro educativo existe responsabilidad y compromiso por parte de quienes cumplen estas funciones, pero al mismo tiempo aunque en un pequeño porcentaje insatisfacción, situación que debe ser revisada y analizada para emprender acciones que posibiliten una verdadera atención a la diversidad del alumnado y a las demandas y necesidades de la comunidad y del entorno.

Tabla N°18

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Ord	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	7	87.5%	1	12.5%
b	Plan estratégico	8	100%	0	0.0%
c	Plan operativo anual	8	100%	0	0.0%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	7	87.5%	1	12.5%

Fuente: Encuesta al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

El 100% de los directivos encuestados afirma que en el centro educativo se ha elaborado el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, un 87.5% indica que el plantel se han realizado proyectos orientados a capacitar a directivos y docentes, e inclusive un 87,5% afirma que en el establecimiento se ha realizado una reingeniería de procesos. De lo expuesto se desprende que el establecimiento se encuentra empeñado en implementar los cambios necesarios para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece a la ciudadanía y a la sociedad en general.

**De los profesores**  
**Tabla N°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.	7	35.0%	7	35.0%	6	30.0%
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.	15	75.0%	2	10.0%	3	15.0%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20.0%	5	25.0%	11	55.0%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85.0%	3	15.0%	0	0.0%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en 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.	3	15.0%	2	10.0%	15	75.0%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5.0%	2	10.0%	17	85.0%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/a del centro educativo	1	5.0%	2	10.0%	17	85.0%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	18	90.0%	2	10.0%	0	0.0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/a del centro educativo.	18	90.0%	2	10.0%	0	0.0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	17	85.0%	3	15.0%	0	0.0%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	19	90.0%	2	10.0%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	95.0%	1	5.0%	0	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	17	85.0%	3	15.0%	0	0%

Fuente: Encuesta al Personal Docente del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Según los resultados de la encuesta; el 95% de los docentes señala que en el establecimiento se llevan a cabo actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural en la que participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Un 5% informa que esto sucede a veces.

El 90% de los docentes afirma que admiran siempre el liderazgo y la gestión que cumplen las autoridades educativas del plantel, que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el directivo, que los directivos siempre mantienen liderazgo tanto en la gestión administrativa como en la financiera, mientras que un 10% indica que a veces admiran el liderazgo y la gestión que cumplen las autoridades educativas del plantel, a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el directivo, que a veces los directivos mantienen liderazgo en la gestión administrativa como en la financiera.

El 85% indica que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, que siempre se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje; en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre se consideran y constituyen ejes transversales para la formación integral de los estudiantes, que siempre los directivos mantienen liderazgo en el cumplimiento de la gestión académica, y que también los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores, en contraparte el 15% de docentes indica que esto sucede a veces.

El 80% de los docentes indica que el liderazgo de la unidad educativa siempre está intrínsecamente está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, en tanto que el 20% de docentes manifiesta que esto sucede a veces.

El 75% informa que los directivos y docentes siempre promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación colectiva en la que se integran docentes, estudiantes, familias, asociaciones civiles, padres y representantes y el

consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 15% indica que esto no sucede nunca, y el 10% indica que esto sucede a veces.

El 35% indica que el rol del líder siempre se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existen, pero el 35% manifiesta que esto sucede a veces, y un u el 30% indica que esto no sucede nunca.

El 55% señala que en los padres nunca existe resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, pero un 25% afirma que a veces si existe resistencia o escepticismo, en tanto que un 20%, afirma que siempre existe resistencia.

El 75% de los docentes manifiesta que nunca existe resistencia en los compañeros o directivos cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 15%afirma que siempre existe resistencia, en tanto que un 10% afirma a veces si hay resistencia.

El 85% de los docentes manifiesta que nunca se ha sentido poco integrado en la escuela o entre compañeros, el 10% indica que a veces se siente poco integrado, y el 5% manifiesta que siempre se siente poco integrado.

El 85% indica que nunca está en desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo, el 10%, indica que si está en desacuerdo continuo, y el 5% señala que siempre está en desacuerdo continuo con el director.

El 55% indica que nunca en los padres hay resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, pero un 25%, informa que si existe resistencia, en tanto que y un 20% manifiesta que siempre hay resistencia o escepticismo.

Se evidencia en general que en la institución se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural en la que participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, se evidencia también que en el establecimiento los directivos mantienen liderazgo en la gestión administrativa-financiera y académica, que los docentes se siet e comprometidos con las decisiones

tomadas por el director, que los docentes admiran el liderazgo y gestión que cumplen las autoridades educativas, que los valores predominan en las decisiones que toman los directores y profesores y se constituyen en ejes transversales para la formación integral de los estudiantes, que se toma decisiones en equipo para el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, que se promueve la investigación a nivel educativo, que se promueve en los diferentes miembros de la comunidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, que el liderazgo que ejerce el directivo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

De los porcentajes obtenidos en los diferentes ítems de la encuesta se percibe en la docencia satisfacción por el trabajo que se desarrolla en el plantel y aceptación sobre la gestión que desarrolla el líder dentro de la institución educativa, pero a la vez se detecta en un porcentaje pequeño de docentes desconocimiento y cierta confusión respecto a roles, funciones y actitudes que debe ejercer y reunir un líder directivo.

## De los estudiantes

**Tabla Nº 20**

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	25	83.33%	5	16.66%	0	0%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	12	40.00%	18	60.00%	0	0%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	19	63.33%	9	30.00%	2	6.66%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	16.66%	18	60.00%	7	23.33%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	4	13.33%	12	40.00%	14	46.66%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	43.33%	9	30.00%	8	26.66%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	23.33%	14	46.66%	9	30.00%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	30.00%	16	53.33%	5	16.66%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	46.66%	12	40.00%	4	13.33%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	40.00%	13	43.33%	5	16.66%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	53.33%	10	33.33%	4	13.33%
12. Se realizan trabajo en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	40.00%	13	43.33%	5	16.66%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	46.66%	12	40.00%	4	13.33%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	36.66%	16	53.33%	3	10.00%

Fuente: Encuesta a Estudiantes del Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Los resultados de la encuesta a los estudiantes arrojan los siguientes resultados: el 83,33% manifiesta que el director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 16.66% indica por su lado que a veces toma en cuenta sus opiniones.

Un 63.33% afirma que el liderazgo conductual siempre, el 30% manifiesta que a veces, y el 6.66% que nunca sucede esto.

El 53.33% de estudiantes indica que el profesor es siempre quien decide qué se hace en la clase, el 33.33% indica que esto se da a veces, y el 13.33% señala que o sucede nunca.

El 46.66% de los estudiantes señalan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, un 40% indica que a veces los docentes no se interesan por sus problemas, en tanto que el 13.33% indica que nunca sucede esto.

El 46.66% informa que los docentes siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 40% afirma que esto sucede a veces, y el 13.33% señala que esto nunca sucede.

El 43.33% indican que los docentes siempre inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, un 30% indica que esto se da a veces y el 26.66% indica que esto no sucede nunca.

El 40% indica que las autoridades hablan más que escuchan sus problemas, el 60% afirma que esto sucede a veces.

El 40% de estudiantes manifiestan que siempre se trabaja en grupo, con instrucciones claras y la participación del docente, el 43.33% indica en cambio que esto sucede a veces, y el 16.66% indica que nunca.

El 36.66% indica que en la institución siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, un 53.33% manifiesta que a veces sucede de esta manera, y el 10% señala que nunca.

El 30% manifiesta que los métodos de enseñanza que se utilizan en las clases siempre se caracterizan por la innovación, variedad y la interacción con los docentes, el 53.33% dice que esto sucede a veces, y el 16.66% manifiesta que nunca.

El 23.33% indica que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 46.66% indica que esto se da a veces, y el 30% manifiesta que nunca. El 60% informa que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 23.33% señala que nunca y el 16.66% que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Finalmente el 13.33% de los estudiantes informa 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 40% que esto sucede a veces y el 46.66% que nunca.

Se evidencia que el director toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, que los docentes inician clases con valores y virtudes, frases de motivación, que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, que también se hace evidente que a veces las autoridades a veces hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, que a veces el profesor propone actividades innovadoras, que a veces los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación pero también se evidencia que es el profesor es quien decide qué se hace en la clase.

Por lo manifestado en la encuesta se percibe, que si bien los estudiantes están de acuerdo con algunos aspectos relacionados con la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, no están tan satisfechos con ciertas actitudes de los docentes ni en cuanto al ambiente real y al clima escolar que se vive en el establecimiento, aspecto que debería ser tomado muy en cuenta para modificar actitudes e impulsar cambios que posibiliten una real satisfacción en los usuarios de la educación.

## De los Padres de Familia

### Tabla Nº 21

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

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Existen buenas relaciones humanas entre el Sr. Rector y los padres de familia.	13	86.6%	2	13.3%	0	0%
2.El Sr. Rector del establecimiento nos consulta en algunos aspectos importantes para la toma de decisiones	12	80.0%	3	20.0%	0	0%
3.Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el Sr. Rector y los Padres de Familia	11	73.3%	4	26.6%	0	0%
4.Somos informados oportunamente sobre novedades de que se producen en el establecimiento	10	66.6%	5	33.3%	0	0%
5. El Sr. Rector posibilita nuestra participación en actividades programadas en la institución.	12	80.0%	3	20.0%	0	0%
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia y algún docente interviene el Sr. Rector del centro educativo	11	73.3%	4	26.6%	0	0%
7. El director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia.	11	73.3%	4	26.6%	0	0%
8. El Sr. Rector acepta y apoya las ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.	12	80.0%	3	20.0%	0	0%
9. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia	6	40.0%	2	13.33%	7	46.6%
10. Los padres de familia nos sentimos satisfechos con la administración del Sr. Rector	12	80.0%	3	20.0%	0	0%
11. Se practican valores en la institución.	11	73.3%	3	20.0%	1	6.66%
12. El Sr. Rector gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.	9	60.0%	6	40.0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

En las respuestas proporcionadas a cada una de los ítems consultados el 86,66% de los padres de familia manifiesta que entre el señor rector y ellos siempre existen buenas relaciones humanas, e y un 13,33% señala que a veces; el 80% manifiesta que el señor rector siempre los consulta sobre algunos aspectos importantes para la toma de decisiones ,el 20% indica que se los consulta a veces; el 80% indica que el señor rector acepta y apoya sus ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución, el 20% indica que a veces el rector apoya sus ideas; el 80% indica que el directivo posibilita la participación de los padres de familia en actividades programadas en la institución, el 20" dice que a veces; el 80% de padres de familia dice sentirse satisfecho siempre con la administración del señor rector , el 20% indica que a veces se sienten satisfechos con su administración; el

73.33% indica que las decisiones se toman siempre luego de un consenso entre el rector y los padres de familia. El 26.66% indica que esto sucede a veces; EL 73.33% indica que cuando hay inconvenientes entre los padres de familia y algún docente, siempre interviene el señor rector del centro educativo, el 26.66% manifiesta que esto sucede a veces; el 73.33% informa que el director sabe escuchar las opiniones de los padres de familia, el 26.66 indica que a veces se da esta situación; el 73.33% informan que en la institución siempre se practican valores, el 20% dice que a veces, y el 6.66% dice que nunca; el 66.66% manifiesta que siempre se los informa con la debida oportunidad sobre novedades que se producen en el establecimiento, el 33.33% dice que esto sucede a veces; el 60% de los padres de familia informa que el señor rector gestiona charlas para mejorar la atención a sus hijos y representantes, el 40% dice que a veces, y, finalmente el 40% manifiesta que el señor rector da preferencia a algunos padres de familia.

Se evidencia que existen buenas relaciones humanas entre el rector y los padres de familia, que se los consulta sobre algunos aspectos importantes para la toma de decisiones, que el señor rector posibilita la participación de los padres en actividades programadas en la institución, que cuando hay inconvenientes entre los padres de familia y algún docente, interviene el seños rector, que el directivo institucional escucha sus opiniones, acepta y apoya sus ideas para realizar actividades extracurriculares que van en beneficio de la institución, se evidencia también que los padres de familia se sienten satisfechos con la administración del directivo institucional, y que se practican valores en la institución, pero por otra parte se advierte también que existe cierta preferencia del directivo institucional hacia determinados padres de familia

En general se puede advertir que la mayoría, los padres de familia aprueban la gestión y el desempeño del Sr. Rector pro también que no están de acuerdo con cierta actitudes de parte de éste, actitudes que debería corregirse para potenciar el clima institucional y la gestión administrativa y curricular del establecimiento.

## Entrevista a Directivos

### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	66.66 %	1	33.33 %
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	100%		0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	100%		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	66.66	1	33.33 %
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	100%		0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	66.66 %	1	33.33 %
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	66.66 %	1	33.33 %
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	66.66 %	1	33.33 %

Fuente: Entrevista al Personal Directivo del Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

Según lo expresado por los directivos en la entrevista encaminada a detectar cómo operativizan y gestionan el liderazgo y valores en la institución educativa, el 66.66% responde de manera positiva, clara y precisa, demostrando conocimiento, experiencia, el 33.33% responde con cierta inseguridad. De los resultados obtenidos, se advierte que la mayoría de los directivos la necesidad de emprender en procesos de capacitación y actualización sobre estos ámbitos de acción para potenciar la calidad de educación y la gestión administrativa y pedagógica del centro educativo.

## Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1.</b></p> <p>Carencia de un proceso sistemático de Formación en Valores en el centro educativo particular "Yanuncay"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición poco precisa de valores en los documentos de planificación y gestión institucional</li> <li>• Implementación indebida de estrategias para la promoción y práctica de valores</li> <li>• Inexistencia de una cultura de valores en el plantel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas disciplinarios en el estudiantado</li> <li>• Escasa motivación por el estudio y la superación personal de los discentes</li> <li>• Problemas en el rendimiento académico del alumnado.</li> </ul>
<p><b>Problema 2.</b></p> <p>El liderazgo directivo del centro educativo particular Yanuncay necesita adecuarse a las nuevas teorías, modelos y paradigmas que sustentan la dirección y gestión administrativa de los centros educativos del siglo XXI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances científicos y en la Investigación Educativa</li> <li>• Cambios en las estructuras organizativas y de gestión en el sector educativo del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones lineales, predecibles y racionales</li> <li>• Estructura organizativa cerrada</li> <li>• Liderazgo de control centralizado</li> </ul>
<p><b>Problema 3</b></p> <p>Se requiere optimizar los instrumentos de gestión institucional y de aula en el centro educativo particular "Yanuncay"</p>	<p>Cambios en la normatividad educativa en el país</p>	<p>Gestión institucional y de aula de nivel moderado.</p>

Fuente: Documentos analizados del Colegio Particular "Yanuncay". Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

## 5. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos en la investigación realizada al Centro Educativo Particular “Yanuncay”, para identificar cómo se lleva a cabo la Gestión en Liderazgo y Valores y a la luz de la teoría científica consultada puedo establecer lo siguiente: Que el Centro Educativo Particular “Yanuncay” viene cumpliendo con su misión de educar y formar a los estudiantes de educación inicial, educación básica y el bachillerato en la especialidad de Comercio y Administración en Aplicaciones en Informática, de acuerdo con los objetivos y fines que establece la legislación escolar ecuatoriana vigente.

Que su líder es un profesional de la educación.

En la encuesta realizada a los docentes, cuyos resultados se registran en la tabla N° 19, en un alto porcentaje manifiestan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el directivo y que éstas se enmarcan en valores; que los directivos mantienen liderazgo y gestión tanto en el área académica como en la gestión administrativa y financiera; que se trabaja en equipo para la toma de decisiones; que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante y que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

En la encuesta efectuada a los padres de familia, sobre la administración, gestión y liderazgo educativo de las autoridades del plantel cuyos resultados se recogen en la tabla N° 21, un porcentaje significativo señalan entre otras cosas, que se sienten satisfechos con la administración del Sr. Rector, que existen buenas relaciones humanas entre el Sr. Rector y los padres de familia, que los escucha; que el Sr. Rector los consulta en aspectos importantes y que en base a consensos se procede a tomar de decisiones; que el Sr. Rector acepta y apoya sus ideas para realizar actividades extracurriculares que buscan alcanzar algún beneficio para la institución, pero al mismo tiempo manifiestan que existen actitudes inadecuadas en el directivo, como es el otorgar preferencia a algunos de ellos y el delegar siempre

la solución de conflictos a los equipos o grupos de gestión. El hecho de que el líder educativo delegue siempre a sus subordinados la resolución de conflictos, revela cierta inseguridad en la aplicación de métodos y procesos que encaminen a la adecuada toma de decisiones.

La resolución efectiva de conflictos, constituye una de las tareas y responsabilidades fundamentales que debe enfrentar todo líder educativo y que revelan su capacidad como directivo, de su acertada o desacertada toma de decisiones depende en mucho su prestigio personal y profesional, depende mucho los sentimientos de aceptación o rechazo que genere en los afectados, pero sobre todo tiene consecuencias directas para la realización de metas y objetivos organizacionales e institucionales.

De la encuesta aplicada a los estudiantes a cerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo y cuyos resultados se expresan en la Tabla N° 20, un porcentaje representativo informa que: el directivo si toma en cuenta sus opiniones al igual que la de los docentes; pero al mismo tiempo manifiesta que las autoridades generalmente hablan más que lo que los escuchan; que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; que son los profesores quienes deciden qué se hace en las clases.

En la encuesta aplicada a los directivos, con el fin de conocer cómo se organizan los equipos de trabajo, un porcentaje significativo señala: que en el centro educativo, el Sr. Director, es quien organiza los grupos de trabajo y las tareas, (tabla N° 6); que en el establecimiento existe un clima de respeto y consenso para la toma de decisiones que está liderado por su directivo, (tabla N° 9); que para solucionar los conflictos, el directivo delega la toma de decisiones, a un grupo de colaboradores (tabla N° 10); que la administración y liderazgo del centro educativo promueve: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, la delegación de autoridad a los grupos de decisión (tabla N° 11); que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia, con capacitación continua que combine la práctica con la teoría y la reflexión (tabla N1 12); que para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, es

necesario utilizar la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; que los equipos educativos, didácticos y la junta general de profesores deben llevar a cabo la evaluación o seguimiento a los alumnos, establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos (tabla N° 15), y, que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta el diagnóstico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad (tabla N° 17).

Al analizar los instrumentos de gestión educativa (el código de convivencia, el plan estratégico, el POA, y el reglamento interno) para identificar evidencias en torno a la gestión en liderazgo y valores se pudo detectar, que en cada uno de ellos existen enunciados que hacen referencia a la importancia y necesidad de la enseñanza y práctica de valores, pero estos enunciados están redactados de manera muy general, se habla de valores éticos, morales, cívicos, pero no se especifica qué valores, en mucho de los casos son bastante ambiguos, imprecisos, y lo que es más, no se define con claridad el cómo operativizarlos.

Al analizar la estructura organizativa del establecimiento para identificar cómo se gestionan los valores no existen mayores evidencias que permitan visualizar la definición, inserción, interiorización de una verdadera cultura de valores dentro de la institución educativa.

Al analizar la Misión y la Visión Institucional no existe una clara alusión a los valores, de ordinario se espera y se supone que en éstas deben constar una breve enumeración de los valores que se espera sean puestos en práctica en el marco de la institución, y que generalmente están acompañadas de breves explicaciones estudiante

Al analizar el FODA, (en base al documento que dispone la institución educativa) y a los criterios vertidos mediante lluvia de ideas durante el proceso de investigación efectuado para el desarrollo de la presente tesis y en el que participaron directivos y docentes, se evidencia entre las debilidades la preocupación por la “baja práctica de valores en los estudiantes, “la falta de interés por parte de los alumnos en el cumplimiento de deberes, “altos problemas de indisciplina en los estudiantes”. De

igual manera en las amenazas se expresa “Los padres de familia no se interesan por la educación de sus hijos; presencia de pandillas cerca del plantel”, “expendio de cigarrillos y licor en los alrededores del plantel”, “utilización de pornografía por parte de algunos estudiantes”. Por lo expuesto se deduce que los directivos, en cierta medida conceden importancia a la problemática en torno a los valores, pero es menester emprender de manera emergente en la planificación y ejecución de proyectos que posibiliten la superación de esta problemática. Al momento no se visualizan estrategias concretas, líneas de acción o proyectos específicos para superar estas debilidades y amenazas.

Si a diferentes estilos de liderazgo corresponden diferentes estilos de gestión institucional, entonces se deduce que el estilo de gestión del directivo necesita ser reformulado, actualizado, mejorado y potencializado.

Al analizar los instrumentos de gestión educativa( el código de convivencia, el Plan Estratégico, el POA, y el Reglamento Interno) para identificar evidencias en torno a la gestión en liderazgo y valores se pudo detectar, que en cada uno de ellos existen enunciados que hacen referencia a la importancia y necesidad de la enseñanza y práctica de valores, pero estos enunciados están redactados de manera muy general, se habla de valores éticos, morales, cívicos, pero no se especifica qué valores, en mucho de los casos son bastante ambiguos, imprecisos, y lo que es más, no se define con claridad el cómo operativizarlos.

Al analizar la estructura organizativa del establecimiento para identificar cómo se gestionan los valores no existen mayores evidencias que permitan visualizar la definición, inserción, interiorización de una verdadera cultura de valores dentro de la institución educativa.

Al analizar la Misión y la Visión Institucional no existe una clara alusión a los valores, de ordinario se espera y se supone que en éstas deben constar una breve enumeración de los valores que se espera sean puestos en práctica en el marco de la institución, y que generalmente están acompañadas de breves explicaciones estudiante

Al analizar el FODA, (en base al documento que dispone la institución educativa) y a los criterios vertidos mediante lluvia de ideas durante el proceso de investigación efectuado para el desarrollo de la presente tesis y en el que participaron directivos y docentes, se evidencia entre las debilidades la preocupación por la “baja práctica de valores en los estudiantes, “la falta de interés por parte de los alumnos en el cumplimiento de deberes, “altos problemas de indisciplina en los estudiantes”. De igual manera en las amenazas se expresa “Los padres de familia no se interesan por la educación de sus hijos; presencia de pandillas cerca del plantel”, “expendio de cigarrillos y licor en los alrededores del plantel”, “utilización de pornografía por parte de algunos estudiantes”. Por lo expuesto se deduce que los directivos, en cierta medida conceden importancia a la problemática en torno a los valores, pero es menester emprender de manera emergente en la planificación y ejecución de proyectos que posibiliten la superación de esta problemática. Al momento no se visualizan estrategias concretas, líneas de acción o proyectos específicos para superar estas debilidades y amenazas.

Del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para detectar la gestión en liderazgo en valores se desprende que existen esfuerzos aislados, esporádicos, en algunos casos confusión, inconsistencias, declaraciones que apuntan más al deber ser mas no a la vivencia, interiorización y práctica efectiva y permanente de valores.

Si asumimos que en los actuales tiempos la sociedad en general está en crisis y que en buena parte se debe a la pérdida de valores, en los seres humanos por múltiples causas entre las cuales están la descomposición familiar, el abandono de los hijos porque los padres emigran al exterior en busca de mejores ingresos económicos, la irresponsabilidad, falta de orientación, en mucho de los casos el poco interés de los progenitores no permite una adecuada formación en valores en los estudiantes, y como consecuencia el surgimiento de antivalores, la descomposición social, los problemas disciplinarios y de conducta que repercuten de manera negativa en la salud emocional, en la vida afectiva y en el aprendizaje.

Por otro lado, los padres de familia no asumen sus responsabilidades como es debido, esperan y delegan a las instituciones educativas la formación en valores porque en muchas de las veces no saben cómo encararla. Ante esta realidad se

precisa entonces que las instituciones educativas lideren esta tarea, asuman esta responsabilidad con mayor decisión y compromiso, poniendo en marcha planes, programas y proyectos viables y factibles, pero del mismo modo, es necesario también emprender en un proceso de sensibilización y motivación a los padres de familia para un mayor involucramiento, para una acción mancomunada de esfuerzos y realizaciones, para unificar criterios y acciones que permitan de manera progresiva alcanzar una meta común, formar personas con una sólida formación ética.

La formación en valores para los centros educativos supone en estos tiempos una obligación, un compromiso y un reto fundamental que debe encararse efectivamente. Para lograr que una institución educativa contribuya a la formación y el desarrollo integral del educando con una visión humanística que los prepare para convivir y servir en una sociedad más justa, pacífica y solidaria, es preciso replantear la forma de abordar la educación en valores en la institución educativa, hacerla más vivencial y práctica, se precisa predicar con el ejemplo, que los directivos, docentes, padres de familia den testimonio de vida en la aplicación de valores, que unifiquen criterios y líneas de acción para una real incorporación de valores en la vida de las y los estudiantes. No basta el que una institución educativa cuente o disponga de instrumentos de gestión en los que se enuncia y registra de manera general la integración de valores para la formación de las y los estudiantes, no basta tan solo las buenas intenciones, sino emprender de manera dinámica efectiva y comunitaria en acciones viables y factibles de ejecutarlas para el logro de los objetivos, que se concrete en estrategias, líneas de acción y medios reales que propicien una verdadera formación moral en las y los discentes. La mejora de su condición humana, requiere de instrumentos idóneos claramente definidos y formulados como códigos, idearios, reglamentos, manuales en los que se deben detallar de manera explícita los valores que se busca impulsar y la manera cómo se los implementará en la práctica.

Al triangular la información y resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, la observación, revisión y el análisis de documentos de gestión institucional y al analizar a la luz de la teoría consultada sobre la Gestión en el Liderazgo y Valores, debo concluir que el Centro Educativo Particular Yanuncay debe y precisa emprender en un proceso de fortalecimiento y de mejora para potencializar la formación de sus estudiantes y por ende la calidad del servicio

educativo que oferta a la ciudadanía, los acelerados cambios y la evolución de la ciencia en materia educativa y muy en particular, en Administración y Gerencia Educativa requiere hoy en día, de una formación distinta en los directivos, se hace necesario, que el/los directivos del centro educativo, investiguen y actualicen sus conocimientos en torno a los nuevos modelos, teorías y paradigmas que orientan la organización y dirección de los centros educativos.

En la actualidad, las nuevas teorías de la organización precisan de un director-líder-coordinador educativo, de un líder humanista, que sepa motivar, guiar, conducir y gestionar conjuntamente con los demás miembros de la comunidad educativa y un consejo asesor comunitario para el logro de la Misión y Visión institucional, un líder que comparta responsabilidades con los demás miembros de la institución, que confíe en las opiniones, conocimientos, experiencia y capacidad de sus subalternos, que sepa delegar tareas y responsabilidades, que estimule permanentemente a sus compañeros docentes, y estudiantes para su superación, que propicie un trabajo coordinado y cooperativo entre sus miembros, dando lugar a la toma de decisiones de manera comunitaria, que fomente el compromiso, el involucramiento y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y los demás miembros de la sociedad.

Si a diferentes estilos de liderazgo corresponden diferentes estilos de gestión institucional, entonces se deduce que el estilo de gestión del directivo necesita ser reformulado, actualizado, mejorado y potencializado.

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

### **6.1 Conclusiones**

Se ha logrado establecer que la gestión, el liderazgo y la práctica de los valores en el Centro Educativo Particular “Yanuncay” adolece de ciertas debilidades tales como: un inadecuado tratamiento de la educación en valores y que el liderazgo ejercido por el directivo no se ajusta a los nuevos modelos, teorías y paradigmas que sustentan y de dirección y gestión de los centros educativos

Con la investigación objetiva de instrumentos, se ha podido determinar las funciones específicas de las autoridades a fin de gestionar una dirección humanística, dinámica participativa, y comunitaria, un líder conductor-educativo, un líder moral, un líder en gestión, un líder ejemplificador de valores, a partir del estudio y consulta de una bibliografía especializada y actualizada, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, y otras regulaciones que norman la administración y el gerenciamiento de los centros educativos del país.

La investigación realizada, permite contar con una propuesta objetiva y factible para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión en liderazgo en valores en la administración educativa del Centro Educativo Particular “Yanuncay” durante el año lectivo 2011-2012 para superar estas debilidades que afectan a la vida institucional.

La adecuada gestión en liderazgo en valores no es el fruto o producto de la aplicación estricta de la normativa establecida para el efecto, tampoco es el resultado de una formación académica de segundo, tercer o cuarto nivel en cualquiera de las especialidades del área educativa, no depende tan solo de la experiencia, de la predisposición ni de la buena voluntad para ejercer un cargo directivo, sino que es el resultado de la confluencia y articulación de muchos factores que conceptualizadas y dinamizadas con propiedad llevan a un cabal desenvolvimiento.

### **6.3. Recomendaciones:**

La investigación realizada no sirvió tan solo para cumplir con un requisito indispensable previo a la obtención de un título, sino que a partir de los resultados obtenidos en la investigación y la realización de la propuesta de mejora, se hacen las siguientes recomendaciones:

Emprender emergentemente en un proceso de capacitación, a través de la realización de conversatorios y talleres de capacitación dirigido al personal docente y directivo con miras a actualizar sus conocimientos en torno a las nuevas teorías, modelos, enfoques y paradigmas que sustentan la organización, dirección y gestión de los centros educativos del siglo XXI.

Implementar un nuevo estilo de Liderazgo Educativo con renovadas y diversificadas funciones, que impulse el desarrollo de una comunidad educativa profesional, que promueva el desarrollo de una cultura institucional colaborativa y colegiada en el establecimiento, que propicie el involucramiento, compromiso el bienestar y el empoderamiento de todos sus actores para el logro de la Misión y la Visión Institucional, que genere un buen nivel de comunicación y un adecuado clima institucional, en definitiva que promueva un verdadero desarrollo organizativo y de gestión institucional.

Emprender en un debate amplio y colegiado, en un análisis reflexivo, crítico, concienzudo, que posibilite el adoptar nuevas estrategias para implementar e instalar en el centro educativo una verdadera educación y cultura de valores.

Promover el estudio y rediseño de algunos instrumentos de gestión como son el Código de Convivencia, Reglamento Interno, Manual de la Organización, el Ideario Institucional para una adecuada planificación de valores

Reformular la Misión y la Visión Institucional.

Conformar equipos de trabajo para liderar los cambios que ameritan.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta.**

“Talleres para el Fortalecimiento de la gestión, el liderazgo y valores en el centro educativo “Yanuncay”, de la ciudad de Cuenca durante el año lectivo 2011-2012”.

### **7.2 Justificación**

La gestión, el liderazgo y los valores son elementos claves para el efectivo funcionamiento de las instituciones educativas, cuando no se los operativiza adecuadamente, generan serios problemas y disfuncionalidades que afectan a la vida institucional.

Analizada la realidad educativa del Colegio Particular “Yanuncay”, se evidencia que existen dos problemas capitales: 1) inadecuado tratamiento de la educación en valores en el centro educativo y 2) que el liderazgo ejercido por el directivo no permite gestionar debidamente el accionar administrativo en el establecimiento.

La investigación realizada evidencia que, si bien la primera autoridad goza del respaldo de los docentes padres de familia y autoridades educativas, la gestión administrativa que viene realizando no se fundamenta en las nuevas teorías, modelos y paradigmas que impulsan los procesos de organización dirección y gestión de las instituciones educativas que demanda hoy en día la nueva sociedad del conocimiento. Por otro lado si bien el centro educativo dispone de todos los documento de ley, en ellos no existe mayor evidencia que permita visualizar que el la institución verdaderamente se está proporcionando al alumnado una educación en valores.

En función de las falencias visualizadas en el gerenciamiento del liderazgo en el área administrativa, y en las debilidades detectadas en la implementación de la educación en valores, se precisan adoptar correctivos de manera inmediata y

emprender acciones y estrategias que permitan su superación como son: la capacitación inmediata de los directivos del establecimiento sobre el nuevo marco teórico que sustenta los nuevos paradigmas de gestión institucional, así como también capacitar a los directivos, personal docente y administrativo y padres de familia de la unidad educativa sobre los lineamientos y estrategias para impulsar en el centro educativo la generación de una verdadera cultura de valores.

Con la aplicación de estas estrategias evidentemente mejorará la gestión administrativa impulsada por un líder con una nueva visión del gerenciamiento educativo así como también mejorará el clima institucional y se posibilitará a corto y mediano plazo el cambio de actitudes, pero enmarcadas en valores humanos, morales, éticos, cívicos, espirituales para una sana convivencia social.

### **7.3 Objetivos de la propuesta.**

Sensibilizar y capacitar al equipo de directivos, personal docente y administrativo del centro educativo particular “Yanuncay” en las áreas de gestión, liderazgo y valores, durante el año calendario 2012-2013 para promover una adecuada gestión administrativa e impulsar y el adecuado tratamiento de la educación en valores la generación de una cultura de valores en el establecimiento.

Promover en el Establecimiento la generación de equipos de trabajo para impulsar los cambios requeridos en las áreas de gestión administrativa y en la nueva cultura de valores institucional.

Gestionar y motivar en los directivos de la institución la adopción de un nuevo estilo de liderazgo transformacional que impulse el desarrollo de una cultura colaborativa en el propio centro y que genere un buen clima escolar.

Promover la generación y adopción de una nueva cultura en valores en todos los integrantes de la unidad educativa.

## 7.4 Actividades

Entre las actividades a desarrollar están las siguientes:

ACTIVIDADES	FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	RESPONSABLE
1. Realización del Taller "Socialización de los resultados de la Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular Yanuncay".	Marzo del 2012	Conocer los resultados de la investigación sobre Gestión Liderazgo y Valores realizada en el establecimiento y sensibilizarlos para impulsar procesos de mejora	Diagnóstico sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular Yanuncay. Análisis Crítico Reflexivo sobre el estado de la Situación Actual Propuesta de Mejora de la Gestión en Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular Yanuncay	Sonia Nieto Rodríguez (alumna maestrante)
2. Realización del Taller "Nuevos Enfoques, Modelos y Paradigmas de Dirección y Gestión Institucional", (dirigido a los directivos del centro educativo).	Abril del 2012	Conceptualizar los aspectos básicos sobre los nuevos modelos, teorías y paradigmas que orientan la organización, dirección y gestión de los centros educativos	Los Nuevos Paradigmas Organizativos: El paradigma de las escuelas eficaces El paradigma del desarrollo organizativo El modelo europeo para la calidad EFQM El paradigma cultural pluralista El paradigma integrador	Sonia Nieto Rodríguez (alumna maestrante)
3. Realización del Taller "Liderazgo Educativo, Tendencias y Proyecciones en la Educación del Siglo XXI."(dirigido a directivos del establecimiento	Mayo del 2012	Interiorizar con propiedad las renovadas funciones, el nuevo perfil y los ámbitos de gestión del Líder Educativo	Gestión Educativa: Concepto e Importancia Tipos de Gestión Liderazgo Educativo, conceptos, Tipos y Características Estilos Prevalcientes de de Liderazgo Educativo Los Nuevos Perfiles, Roles y Ámbitos de acción del Líder Educativo	Sonia Nieto Rodríguez (alumna maestrante)
4. Realización del Taller "Educación en Valores un Reto y un Deber para una Educación Integral y de Calidad" (dirigido a directivos, docentes y personal Administrativo	Junio del 2012	Asumir un compromiso colegiado hacia la generación e implementación de una verdadera cultura y Educación en Valores en el centro educativo particular "Yanuncay"	¿Qué son los valores? Definición, Importancia, Clases Características Educación en Valores Metodologías Los Valores en el Currículo Los Valores y la Familia Ámbitos para el desarrollo de Valores en el centro educativo y en el entorno familiar	Sonia Nieto Rodríguez (alumna maestrante)

Fuente: Investigación realizada en forma documental en el Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

### **7.5 Localización y cobertura espacial**

El centro educativo particular “Yanuncay” está ubicado en la calle Santa Marías/n y Martín Ocampo, de la parroquia Yanuncay, del cantón Cuenca. En función de la organización territorial de la Dirección Provincial de Educación pertenece a la UTE N° 2.

La institución educativa viene funcionando a partir de octubre de 1994, fecha en la cual inició sus labores con el entonces denominado “Jardín de Infantes” a partir de esa fecha, y de manera progresiva , año tras año, se han ido creando los demás años de escolaridad, y en la actualidad labora desde el nivel inicial, con los 10 años de Educación Inicial y el Bachillerato en Comercio y Administración en la especialidad de “Aplicaciones Informáticas”.

El centro educativo particular “Yanuncay” está ubicado en la calle Santa Marías/n y Martín Ocampo, de la parroquia Yanuncay, del cantón Cuenca. En función de la organización territorial de la Dirección Provincial de Educación pertenece a la UTE N° 2.

### **7.6 Población objetivo.**

La propuesta a realizarse involucra a los diferentes miembros de la comunidad educativa, entre ellos:

- **El Equipo directivo**

Conformado por ocho miembros: el rector, vicerrector, la directora de la sección primaria, los miembros del consejo directivo.

- **Los docentes**

Lo integran veinte maestros que laboran en los diferentes años de escolaridad en el mencionado centro educativo.

- **Personal administrativo**

Está integrado por la secretaria, la colectora y el auxiliar de servicios

- **Los estudiantes**

Serán los que recibirán el beneficio directo del proceso de innovación y cambio en el nuevo modelo de gestión administrativa y la adopción de una nueva cultura de valores.

- **Los padres de familia**

Se verán beneficiados también con la implementación de la propuesta pues se involucrarán de manera más activa y efectiva en la formación de valores en sus hijos y representados.

### **7.7 Sostenibilidad de la propuesta**

Los recursos necesarios que permitirán la organización y ejecución de la propuesta serían los siguientes:

- **Humanos**

La realización de los talleres dirigidos a la formación de directivos institucionales, docentes y padres de familia, involucrará al siguiente recurso humano: ,ocho directivos, veinte docentes, tres miembros del personal administrativo un facilitador, un coordinador del DOBE y 30 padres de familia,( miembros del Comité Central de Padres de Familia, Presidentes de Comités de Grado y Cursos).

- **Tecnológicos:**

Se requerirá para la capacitación:

Un computador portátil, un proyector multimedia, y una impresora.

- **Materiales:**

Pizarra, marcadores, hojas de papel, esferos, papelotes, cinta masking,

- **Físicos:**

Instalaciones del colegio: tales como: Sala de Audiovisuales y tres aulas de clase para trabajo en grupos.

- **Económicos:**

Serán financiados por la facilitadora de los talleres.

- **Organizacionales**

Para llevar a cabo este proceso de fortalecimiento y capacitación en gestión administrativa y el Liderazgo en valores, resulta indispensable realizar primeramente una adecuada coordinación con los directivos institucionales , que estará liderada por el Sr. Rector del establecimiento, se solicitará también colaboración y apoyo a ,los miembros del DOBE., y desde luego se deberá solicitar el permiso correspondiente al Sr. Director de Educación e informar al Sr. Supervisor de la Zona en la que se encuentra ubicado el establecimiento.

### 7.8 Matriz de Operatividad de la Propuesta

Lugar	Fecha y Hora	Taller	Temas	Objetivos	Estrategias metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsables
Sala de Audiovisuales	22 de marzo de 2012 De 14h00 a 18h00	“Socialización de los resultados de la Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular “Yanuncay”	-Diagnóstico Institucional -Propuesta de Mejora de la Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Particular “Yanuncay”	Conocer los resultados de la investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores y sensibilizarlos para impulsar procesos de mejora	- Exposición -Análisis Reflexivo Lectura Exegética	<b>Técnicos:</b> Computador Proyector <b>Materiales:</b> Copias, papelotes marcadores máskin	Participación Socialización Compromisos	Sonia Nieto Rodríguez  Alumna Maestrante
Sala de Audiovisuales	26 de abril de 2012 De 14h00 a 18h00	“Nuevos Enfoques, Modelos y Paradigmas de Dirección y Gestión Institucional”	-Paradigma de las Escuelas Eficaces -Paradigma de Desarrollo Organizativo -El Modelo Europeo para la Calidad -Paradigma Cultural-Pluralista -Paradigma Integrador	Conceptualizar los lineamientos básicos sobre los nuevos modelos, teorías y paradigmas que orientan la organización, dirección y gestión de los centros educativos	-Ciclo del Aprendizaje Miniconferencia Lectura Exegética -Trabajo en Grupos -Plenarias	<b>Técnicos:</b> Computador Proyector <b>Materiales:</b> Copias, marcadores, máskin papelotes	Participación Socialización Compromisos	Sonia Nieto Rodríguez  Alumna Maestrante
Sala de Audiovisuales	31 de mayo de 2011 De 14h00 a 18h00	“Liderazgo Educativo, Tendencias y Proyecciones en la Educación del Siglo XXI”	Liderazgo Educativo concepto, tipos y características. -Estilos Prevalentes de Liderazgo Educativo -Nuevos perfiles, roles y ámbitos de acción el Líder Educativo	Interiorizar con propiedad las renovadas funciones, el nuevo perfil y ámbitos de gestión del líder educativo	-Ciclo del Aprendizaje Exposición -Lectura Exegética -Trabajo en Grupos -Plenarias	<b>Técnicos:</b> Computador Proyector <b>Materiales:</b> Copias, marcadores, máskin, papelotes	Participación Socialización Compromisos	Sonia Nieto Rodríguez  Alumna Maestrante
Sala de Audiovisuales	21 de junio de 2012 De 14h00 a 18h00	“Educación en Valores un Reto y un Deber para una Educación Integral y de Calidad”	-Valores: Definición, clases, características -Educación en Valores -Los Valores en el Currículo -Valores y Familia -Ámbitos de acción para el desarrollo de valores	Asumir un compromiso colegiado hacia la implementación de una verdadera Cultura y Educación en Valores en el Centro Educativo Yanuncay”	Ciclo del Aprendizaje Exposición -Lectura Exegética -Trabajo en Grupos -Plenarias	<b>Técnicos:</b> Computador Proyector <b>Materiales:</b> Copias, marcadores, máskin, papelotes	Participación Socialización Compromisos	Sonia Nieto Rodríguez  Alumna Maestrante

Fuente: Propuesta a instrumentarse en el Colegio Particular “Yanuncay” Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

## 7.9 PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE CINCO TALLERES

ACTIVIDADES	RECURSOS		VALOR
	Conversatorio con las autoridades del establecimiento para socializar los resultados de la investigación sobre gestión, liderazgo y valores realizada en la institución y sensibilizarlos para impulsar un proceso de mejora	<b><u>Técnicos:</u></b> Computador, proyector	
Taller dirigido a los directivos institucionales sobre los nuevos enfoque, modelos y paradigmas que sustentan la organización, dirección y gestión en las instituciones educativas.	<b><u>Técnicos:</u></b> Computador, proyector		\$30,00
	<b><u>Materiales:</u></b> Marcadores, papelotes, Máscuin, hojas de papel Copias		\$25,00
	<b><u>Talento Humano:</u></b> Facilitador		
Taller de capacitación dirigido al equipo de directivos de la institución sobre los nuevos estilos, tendencias y proyecciones del liderazgo educativo en el siglo XXI	<b><u>Técnicos:</u></b> Computador, proyector		\$30,00
	<b><u>Materiales:</u></b> Marcadores, másquin, hojas de papel, copias		\$25,00
	<b><u>Talento Humano:</u></b> Facilitador		
Taller de Capacitación a directivos, docentes y personal administrativo sobre la implementación de una nueva cultura y educación en valores en el centro educativo particular "Yanuncay"	<b><u>Técnicos:</u></b> Computador, proyector		\$35,00
	<b><u>Materiales:</u></b> Marcadores, esferos, másquin, hojas de papel Copias, papelotes		\$25,00
	<b><u>Talento Humano:</u></b> Facilitador		
Imprevistos (5%)			9,25
<b>SUBTOTALES</b>			<b>\$194.25</b>

Fuente: Propuesta a instrumentarse en el Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

## 7.10    **CRONOGRAMA**

<b>ACTIVIDADES</b>	Julio 2011	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador.	X				
Aprobación de la propuesta para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y valores, por parte de los directivos del colegio.		X			
Taller con las autoridades del establecimiento para socializar los resultados obtenidos durante la investigación realizada en la institución y sensibilizarlos para impulsar un Plan de Mejora.		X			
Taller dirigido a los directivos institucionales sobre los nuevos enfoque, modelos y paradigmas que sustentan la organización, dirección gestión administrativa en las instituciones educativas.			X		
Taller de capacitación dirigido al equipo de directivos de la institución sobre el liderazgo educativo, tendencias y proyecciones en el siglo XXI.				X	
Taller de Capacitación a directivos, docentes y personal administrativo sobre la implementación de una nueva cultura y educación en valores en el centro educativo.					X

Fuente: Propuesta a instrumentarse en el Colegio Particular "Yanuncay" Elaborado por: Sonia Nieto Rodríguez

## **8 BIBLIOGRAFÍA**

- **Abad** Romero, Carlos Ángel. (2001), “Valores Morales y Pedagógicos”. Cuenca. Ecuador
- **Anello**, Eloy- **De Hernández** Juanita. (1998), “Liderazgo Moral”. EB/PRODEC- Universidad NÚR. Ecuador
- **Chavarría** Olarte, Marcela,(2007), “Educación en un mundo globalizado”. Editorial Trillas. México.
- **Chiavenato**, Idalberto (2007), “Administración de Recursos Humanos”. Editora Atlas, S.A. México.
- **Guillén Parra**, Manuel. (2006), “Ética en las Organizaciones”. Editorial Pearson. España.
- **Guamán Zarumeño**, Manuel.(2007), “Educación en Valores”. Cuenca- Ecuador.
- **García**, Joaquín,(2006), “Educando con Valores”. Ediciones Mirbet, Lima-Perú.
- **Morán Márquez**, Francisco.(1996), “Liderazgo en Alta Gerencia Educativa”. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- **Villacís Villacís**, Juan. (1999), “El ABC del Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos”. Tallpa Publicidad Impresa. Quito-Ecuador.

## 9 APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Sr. Gestor Educativo:**

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad del establecimiento**

#### Tipo de Establecimiento:

Fiscal ( )

Fiscomisional ( )

Municipal ( )

Particular laico ( )

Particular religioso ( )

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

El Director/a organiza tareas en una reunión general

cada trimestre ( )

Coordinadores de área ( )

Por grupos de trabajo ( )

Trabajan individualmente ( )

Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

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

El número de los miembros en la institución ( )

Los resultados obtenidos en la institución ( )

El valor y tiempo empleados en la institución ( )

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

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

SI ( ) NO ( )

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

Director ( )

Consejo Técnico ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección Director (a) Consejo Técnico, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (Secretario, Subdirector, Comisión Económica, etc.)			
c	De coordinación (Jefe de Estudios, Coordinador, etc.)			
d	Técnica (Departamentos, Equipo Docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan Estratégico ( )
- c. Plan Operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. ( )



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa 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.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes - familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/a del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/a del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			



## 2. CUESTIONARIO

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



<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1.Existe buenas relaciones humanas entre el Sr. Rector y los padres de familia			
2. El Sr. Rector del establecimiento nos consulta en algunos aspectos importantes para la toma de decisiones.			
3. Las decisiones son tomadas luego de un consenso entre el Sr. Rector y padres de familia.			
4. Somos informados oportunamente sobre novedades de importancia que se producen en el establecimiento.			
5. El Sr. Rector posibilita nuestra participación en actividades programadas en la institución.			
6. Cuando hay inconvenientes entre los padres de familia y algún docente interviene el Sr. Rector del centro educativo.			
7. El Sr. Rector escucha las opiniones de los padres de familia			
8. El Sr. Rector acepta y apoya ideas para realizar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de la institución.			
9. El directivo institucional da preferencia a algunos padres de familia.			
10.Los padres de familia nos sentimos satisfechos con la administración del Sr. Rector			
11. Se practican valores en la institución.			
12. El Sr. Rector gestiona charlas para mejorar la atención a nuestros representados.			

## **ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

### **Guía de Preguntas:**

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