



**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 el centro educativo Colegio Británico Internacional,  
durante el año lectivo 2010-2011"*

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

Lic. Maritza Rene Andino Álvarez

DIRECTOR:

Mgs. Galo Roberto Guerrero Jiménez

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO-SAN RAFAEL

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de octubre del 2011

**Mgs.**  
**Galo Guerrero Jiménez**  
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....  
Mgs. Galo Roberto Guerrero Jiménez  
**DIRECTOR DE TESIS**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo Maritza Rene Andino Álvarez, 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, 1º de octubre del 2011

Lic. Maritza Andino Álvarez  
ESTUDIANTE

Loja, 1 de octubre del 2011

## **AUTORÍA**

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

**f.....**  
Maritza Andino Álvarez  
CI.0400557195

## DEDICATORIA

A mis tres tesoros que son mis hijos, por su amor incondicional, ellos constituyen mi inspiración, deseos de superación y constituyen la fuerza que necesito para continuar en este camino de desarrollo personal y profesional, gracias los amo con todo mi ser.

A mi esposo para que éste trabajo basado en el esfuerzo del día a día, se constituya en motivación y guía para su trabajo profesional como docente, gracias por comprenderme y sostenerme en todo momento.

A todos los docentes que quieran entregar amor a sus estudiantes a través de la innovación, la creatividad y especialmente a través de los más altos principios y valores, cuya práctica será su soporte, guía y poder en todo su quehacer educativo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero ofrecer desde el fondo de mi corazón la inmensa gratitud que tengo a mi Dios por darme la vida y la fuerza para terminar con éxito este trabajo.

Una especial palabra de gratitud para la Dra. Mariana Buele por demostrar y modelar la paciencia y su capacidad de orientación y guía para la elaboración de este trabajo y a las y los profesores por su profesionalidad y gran calidad de desempeño didáctico al orientarme al aprendizaje de las diferentes asignaturas a lo largo de toda esta carrera.

A mi esposo y mis hijos por su comprensión, sus silencios en momentos de trabajo fuerte y sus cálidos abrazos, acompañamiento y apoyo sin condiciones.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Nº DE PÁGINAS</b>
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA	8
Materiales e instrumentos de investigación	12
Método y procedimientos de investigación	13
MARCO TEÓRICO	14
La Gestión, concepto, importancia y tipos	14-15
Diferencias entre administrar y hacer gestión educativa	15
Importancia de la gestión educativa	17
Liderazgo centrado en principios	21
Liderazgo educacional	25
Diferencias entre directivo y líder	27
Los valores y la educación	30
Calidades del Líder de Calidad	36
Liderazgo Distribuido	39
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	42
Los instrumentos de gestión educativa	41
El manual de la organización	41
El manual de ética	43
El Plan estratégico	44

El Plan Operativo anual	45
El Proyecto Educativo institucional	46
Reglamento Interno y otras regulaciones	47
Estructura organizativa del Colegio Británico Internacional	47
La Misión	47
La visión	48
El Organigrama	49
Funciones por áreas y departamentos.	50
El Clima escolar y la convivencia en valores	52
Dimensión pedagógica curricular y valores	52
Dimensión organizativa operacional y valores	52
Dimensión administrativa, financiera y valores	54
Dimensión comunitaria y valores	55
Análisis FODA	56
Ámbito académico, fortalezas y debilidades	56
Oportunidades y amenazas	57
Ámbito financiero fortalezas y debilidades	57
Oportunidades y amenazas del ámbito financiero	58
Ámbito infraestructura: fortalezas y debilidades	58
Oportunidades y amenazas del ámbito infraestructura	56
Ámbito administrativo fortalezas y debilidades: padres de familia	59
Ámbito administrativo oportunidades y amenazas: padres de	59



familia.

Ámbito administrativo fortalezas y debilidades: personal docente y administrativo.	59
Ámbito administrativo oportunidades y amenazas: Personal docente y administrativo.	60
Ámbito administrativo fortalezas y debilidades: estudiantes.	60
Ámbito administrativo oportunidades y amenazas: estudiantes	61
Importancia de la Matriz FODA en la investigación	61
Resultados de la encuesta y entrevistas	62
De la encuesta a docentes	76
De la encuesta a estudiantes	79
De la encuesta a padres de familia	81
De la encuesta a directivos	83
Matriz de problemáticas en la gestión liderazgo y valores del Colegio Británico Internacional	85
DISCUSIÓN	93
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	95
PROPUESTA DE MEJORA	98
Objetivos de la propuesta	101
Actividades	103
Localización y cobertura espacial	108
Población objetivo	108
Sostenibilidad de la propuesta	108
Presupuesto	110

Cronograma y actividades	111
Bibliografía	113
Apéndice	115

## 1. RESUMEN

La finalidad de esta tesis es realizar una guía para los líderes educativos, así como para los profesores comprometidos con el aprendizaje de todos sus estudiantes no solo de saberes sino de valores, actitudes y comportamientos congruentes o en beneficio de la vida. Constituye una herramienta para la gestión, análisis crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Además se propone desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en los centros educativos donde prestamos nuestros servicios como profesionales de la educación. Cabe destacar que este trabajo nos ayudará a todos a asumir con responsabilidad ética del análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con proyectos de gestión educativa como este y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional. Puedo indicar que en el Colegio Británico Internacional es donde realicé la investigación con 38 estudiantes de la sección secundaria, 15 profesores y cinco directivos.

## 1. INTRODUCCION

El Colegio Experimental Británico Internacional desde su creación, pero específicamente desde hace los tres últimos años, tiene como una de sus prioridades incluir en su Proyecto Educativo Institucional, el abordaje de los principios y valores que rigen la institución en todos los ámbitos del quehacer educativo, el cual nos permitirá cumplir con los objetivos institucionales, mediante la sistematización educativa a través de la organización, racionalidad y coherencia de todas las acciones necesarias para lograr la excelencia en la calidad de todos los procesos educativos de la Institución.

Vivimos una profunda crisis social, ecológica, cultural, económica, ética y política. Una grave crisis humana con repercusiones y consecuencias difíciles para la educación obligada a responder al tremendo desafío y dilema de encaminar sus acciones, no solamente para transmitir información sino principalmente para educar en forma integral, que significa formar seres humanos sanos intelectual, emocional, física y espiritualmente, afectuosos, responsables frente a sí mismos, a los demás, a los valores humanos, culturales en un mundo de constantes cambios y crisis, queremos formar personas que sean racionales consientes y creativos viviendo en una auténtica libertad pero con responsabilidad.

Se plantea el Proyecto Educativo Institucional, como respuesta a los cambios acelerados que se producen por el avance de la Ciencia, el Arte y la Tecnología, las demandas sociales de la actualidad cada vez más diversas y exigentes, que esperan de los jóvenes y señoritas un desempeño eficiente en su rol de estudiantes íntegros, capaces, solidarios, comprometidos consigo mismo y con la sociedad, respetuosos, críticos y con una alta autoestima para hacerle frente a todos los problemas que aquejan a la sociedad.

Este alcance nos permitirá orientar las acciones del Colegio Experimental Británico Internacional y evaluar los logros que se obtengan con los estudiantes desde octavo de básica hasta su graduación. Esta nueva fase proporcionará información para seguir en un proceso de mejoramiento continuo de nuestra propuesta educativa.

Desde este punto de vista, buscamos el desarrollo emocional, social de nuestros alumnos. A partir del Pre-escolar trabajamos para lograr la satisfacción de sus necesidades básicas de desarrollo, amor y seguridad que en la Primaria se consolida en autoestima y laboriosidad y en la Secundaria satisfará la búsqueda de su identidad y su autorrealización.

En lo pedagógico, manejamos nuevos paradigmas y corrientes educativas, con el fin de desarrollar habilidades de pensamiento, las múltiples inteligencias, la creatividad, las destrezas, principios y valores, mediante metodologías innovadoras que con el respaldo de una evaluación clara, continua, cuantitativa y cualitativa que responden a una planificación por logros, dando como resultado personas asertivas y preparadas para asumir niveles superiores de educación y enfrentar los retos de la sociedad.

Este colegio es una Institución que utiliza la metodología del ciclo del aprendizaje para satisfacer y desarrollar las auténticas necesidades y capacidades personales y estudiantiles, La sistematización educativa que constituyen las fases de planificación, ejecución evaluación y retroalimentación del aprendizaje de los estudiantes es esencial y de todos los agentes participantes de los procesos educativos.

En respuesta a la demanda cada vez más creciente, de personas capacitadas para asumir la globalización y enfrentar la competitividad en el mundo profesional y laboral, la institución ofrece a sus estudiantes una alternativa comunicacional trilingüe (Español, Inglés y Francés e Italiano), y el aprendizaje de la informática y computación, como requisitos indispensables para un buen desempeño dentro de la sociedad ecuatoriana e internacional.

El trabajo de los profesores y directivos se consolida y operativiza con una excelente infraestructura propia, dotada de aulas amplias y claras, baterías sanitarias de primera calidad, laboratorios de física, química, biología, informática, cafetería y comedor, espacios verdes, jardines, canchas, huertos y bosque, en un ambiente ecológico que contribuye a la formación integral de los alumnos, en un

campus educativo diseñado para propiciar el aprendizaje y el desarrollo de valores estéticos, éticos, sociales y culturales.

Entonces este trabajo de investigación busca describir los principales fundamentos teóricos sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos y en este caso del Colegio Británico Internacional, institución donde presto mis servicios educativos.

Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuestas a las preguntas mediante el empleo de procesos científicos. Entonces esta investigación cobrará importancia en la medida en que nos permita alcanzar una comprensión profunda de nuestro trabajo como líderes para entender a las personas y servir de guía a los demás, así como para gestar, emprender, renovar motivar y comprender sus necesidades, la importancia del compromiso de las personas con la Institución y a la responsabilidad que tienen los profesores y administradores en avanzar la misión institucional, tanto a través de esfuerzos personales y como integrantes de equipos de trabajo.

Los escenarios pedagógicos propicios para la formación de personas felices deben estar encaminados en un contexto de amor, de valores, de conocimiento y de experiencias significativas, estas cualidades solo les ofrecen docentes que las posean y las transmitan. Un docente de alto nivel debe capacitarse y actualizarse académicamente, estar inmerso en los avances tecnológicos, saber de actualidad social, pero preservar y practicar los valores aprendidos desde el seno de su hogar, tener claro y no olvidar que el buen ejemplo vale más que un gran discurso o mil palabras.

Dada la trascendencia que tiene el abordaje de este tema he podido indagar que desde hace mas de 30 años se han venido realizando investigaciones sobre la vivencia de los valores en el aula y una gestión y liderazgo centrado en principios y valores, dichas investigaciones guardan relación con el tema de estudio, pues ayuda mucho a afianzar la investigación realizada cuando se habla de incluir en el modelo pedagógico la temática de los valores, cuando se habla de generar o construir un clima de convivencia sano centrado en valores, sabemos que los establecimientos

escolares, en el campo del saber ser, poseen la intencionalidad de practicar en la educación de las personas a través de la construcción de un ambiente en que sea posible para todos el crecimiento personal y el encuentro con el saber. Se trata entonces de comparar esta intencionalidad con lo que se da en la práctica, donde la intencionalidad del saber ser está bloqueada o perdida, se trata de ir a su encuentro, a su rescate y realimentarla, donde esté vigente habrá que profundizarla y darla a conocer para que su testimonio sirva de recuperación de la intencionalidad propia en la realidad total.

Cuando la institución le da importancia a los logros alcanzados en todos los ámbitos, también le da importancia a los aspectos por mejorar entonces podremos decir que aquella está caminando en un proceso de mejoramiento para el bienestar de sus integrantes en forma individual y de la comunidad en general.

Los resultados de la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores realizada al interior de la institución, creo que es vital para los estudiantes, pues ellos se han visto inmersos en un proceso de análisis y reflexión al respecto, así como también los profesores y los directivos, pueden conocer la realidad de lo que piensan sus estudiantes a cerca de la gestión y liderazgo y de la existencia o no de los valores en las decisiones de sus directivos y profesores, en sus relaciones, en la forma como resuelven sus conflictos y en general como actúan en su quehacer educativo.

Es cierto que la institución educativa no puede tomar sobre sí la responsabilidad total de la educación de los seres humanos que alberga, pero si no tiene la responsabilidad total de la educación, tiene la responsabilidad suya y en su cumplimiento, ha de constituirse en un lugar en que cada uno de sus integrantes tenga la ocasión de aprender que el amor, la amistad, y la solidaridad existen, que existen también la verdad y la libertad; que estos valores son el signo de lo humano.

Este espacio ha de permitir aprender que la violencia, la opresión y el odio, la mentira, empequeñecen al que cree en ellos, lo llevan hacia lo antihumano, lo alejan del sentido de existir, que por el contrario, cuanto más profundamente desarrolle alguien su capacidad de amar, su capacidad de respeto y su capacidad de alegría, más crece como ser humano y más se le revela el valor de la vida.

Esta investigación cobrará sentido en la medida en que sea tomada en cuenta, cuando se haga una pausa y se vea que los problemas son consustanciales a los seres humanos, cuando las máximas autoridades se den la posibilidad de escuchar a sus estudiantes y profesores, cuando las propuestas de mejora sea hagan realidad. Cuando el modelo de gestión que presento constituya un marco de referencia para evaluar y retroalimentar la calidad del desempeño personal e institucional en forma total.

A través de esta investigación he podido analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Británico Internacional, pues nos ha permitido obtener información y llegar a conclusiones y plantear una propuesta de mejora a su gestión y liderazgo así como la vivencia de los valores por todos quienes integran la Institución.



## 2. METODOLOGIA

El tema de investigación es “Gestión del liderazgo y valores” en el Colegio Británico Internacional durante el año lectivo 2010-2011.

En atención a lo planteado, esta investigación es de tipo descriptiva porque interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

La información para realizar esta investigación, se la obtuvo de la fuente primaria denominada **encuesta** cuyo propósito es el siguiente:

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. El alcance de estos estudios varía considerablemente; pueden circunscribirse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema. Con este antecedente y atendiendo a la definición anterior, puede establecerse que en este trabajo de investigación, la población o unidades de estudio fue integrada de la siguiente forma:

### **3.1 Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra seleccionada.**

La población en donde hemos centrado la investigación, es en la Sección Secundaria del Colegio Británico Internacional, incluye a estudiantes de décimo de Básica en número de 18 y los estudiantes de Tercero de Bachillerato A en número de 20; de los cuales, 13 son mujeres y 5 varones en la sección básica, cuya edad oscila entre 14 y 15 años; en tercero de bachillerato son 8 varones 12 mujeres, cuya edad fluctúa entre 17 y 18 años. Esta muestra se tomo de 173 estudiantes que conforman la sección secundaria desde octavos a tercero de bachillerato.

Los profesores que participaron son en número de quince (15), integran esta muestra los coordinadores de área, coordinadores de programas internacionales y autoridades incluye el rector y la vicerrectora. Los aspectos tomados en cuenta de los profesores son:

- Formación Académica
- Edad
- Género

### Procesamiento de la información

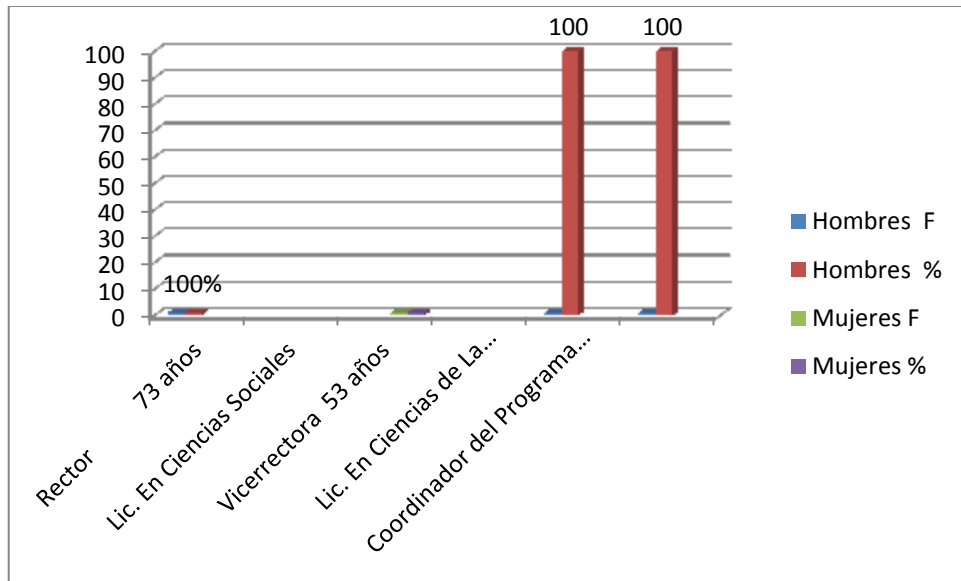
Tabla 1: Rangos de edad y género de las Autoridades del Colegio Británico Internacional ubicado en la ciudad de Quito año lectivo 2010- 2011.

El rector es la primera autoridad el representante oficial del Colegio Británico internacional y se le otorga la autoridad y la responsabilidad para que se cumplan los fines de la Institución establecidos en los planes y programas educativos.

La vicerrectora es la segunda autoridad del Colegio con sujeción a las disposiciones de la ley de Educación.

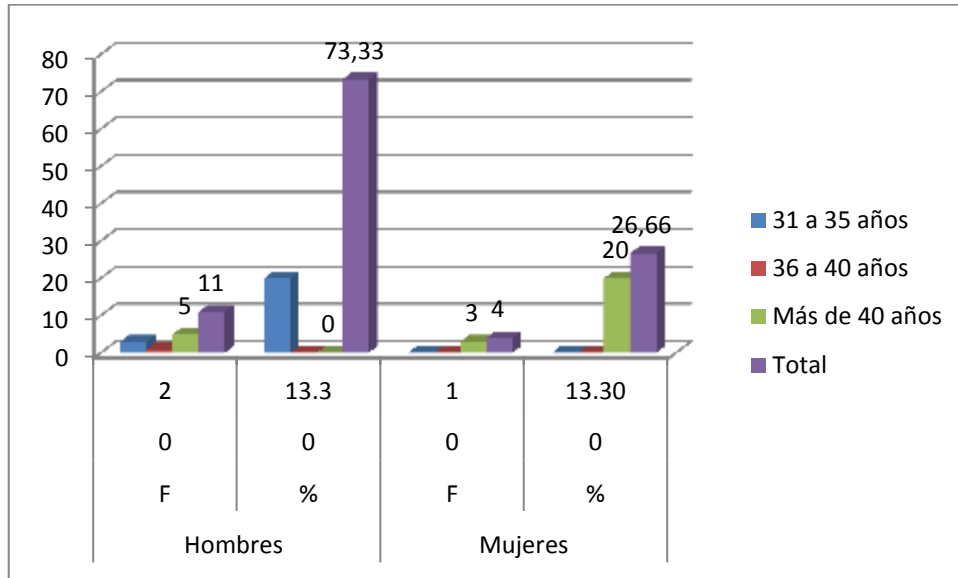
**Tabla 1: Rangos de edad y género y formación Académica de las autoridades del Colegio Británico Internacional ubicado en la ciudad de Quito 2010- 2011.**

Rango de Edad y Formación Académica	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Rector 73 años Lic. En Ciencias Sociales	1	10 0%		
Vicerrectora 53 años Lic. En Ciencias de La Educación Especialización Biología y Química			1	100%
Coordinador del Programa de Años Intermedios 38 años Magister en Docencia Universitaria	1	10 0		
Coordinador del Programa del Diploma 35 años. Licenciado en Ciencias de la Educación, especialidad Inglés.	1	10 0		
Datos recopilados de la secretaria académica del Colegio, se ha tomado en cuenta para la investigación al rector, vicerrectora, al coordinador del programa de años intermedios y del diploma por cuanto ellos constan como directivos en nuestro organigrama, pues son ellos los encargados de la parte académica del Colegio.				



**Tabla 2: Rangos de edad y género de los docentes del Colegio Británico Internacional ubicado en la ciudad de Quito 2010- 011.**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 a 30 años	2	13.3	1	13.30
31 a 35 años	3	20	0	0
36 a 40 años	1	13.30	0	0
Más de 40 años	5	33.33	3	20
Total	11	73,33	4	26,66



Este es el grupo de profesores de la Sección Secundaria, que constan en los registros del Área de Recursos Humanos de la Institución se aplicó el método de la encuesta, propuesta por la universidad son 15 profesores que trabajan en esta sección, de igual forma se aplicó el método de la encuesta, deduzco que la mayoría de profesores son varones y que pasan de los 40 años, de igual forma del total de mujeres la mayoría son personas que pasan de los 40 años.

**Tabla 3: Rangos de edad y género de los estudiantes del Colegio Británico Internacional ubicado en la ciudad de Quito año lectivo 2010- 2011.**

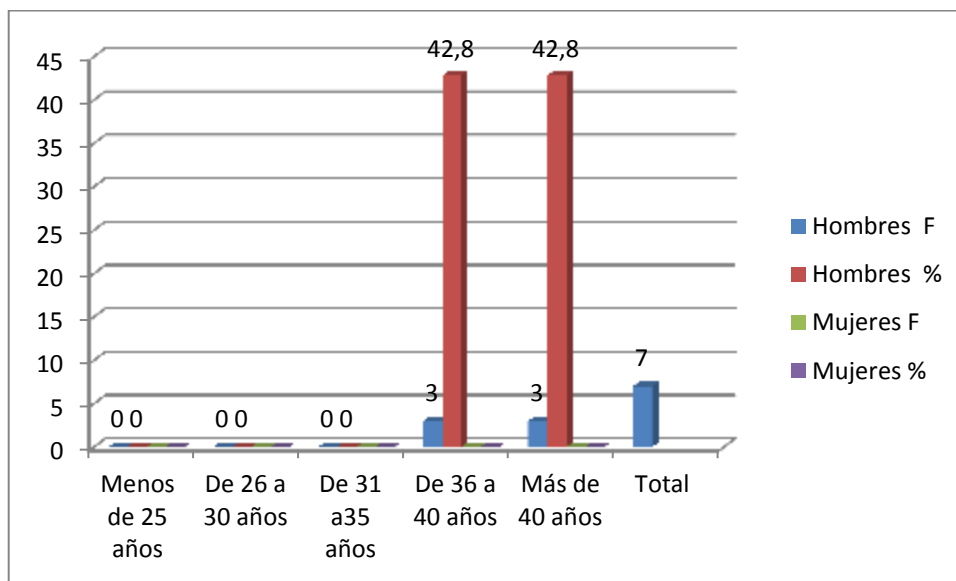
Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
<b>8º De 11 A12 años</b>	14	51,85	13	48,14
<b>9º De 12 y 13 años</b>	18	48,64	19	51,35
<b>10º De 13 a 14 años</b>	5	27,27	13	72,72
<b>1ero Bach De 14 a 16 años</b>	13	41,62	19	59,37
<b>2do Bach De 16 a 17 años</b>	12	34,28	23	65,71
<b>3ero Bach De 17 a 19 años</b>	14	35	26	65

La población total del Colegio Británico Internacional son de 173 estudiantes de los cuales se tomó para la investigación a los estudiantes de décimo de básica y a 18

estudiantes de tercero de bachillerato, cabe indicar que dentro de esta población estudiantil la mayoría son mujeres, el método utilizado es de la encuesta.

**Tabla 4:** Rangos de edad y género de los Coordinadores de Área del Colegio Británico Internacional ubicado en la ciudad de Quito año lectivo 2010-2011.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
De 26 a 30 años	0	0	0	0
De 31 a35 años	0	0	0	0
De 36 a 40 años	3	42,8	0	0
Más de 40 años	3	42,8	0	0
Total	7			



### 3.2 Materiales e Instrumentos de investigación

En toda investigación es necesario aplicar un procedimiento, para la medición de los datos de acuerdo con los objetivos propuestos. Al respecto, es importante nombrar a Balestrini (2002), citado por (Astudillo 2004 p.58). quien define la medición como “proceso mediante el cual se perciben las características de los eventos y se clasifican”.

Pues entonces los instrumentos y técnicas de investigación son las distintas formas o maneras de obtener información, en nuestro caso se aplicó la encuesta en sus dos

modalidades, entrevista y su respectivo cuestionario. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger o almacenar la información.

**La encuesta:** Fue usada con fines de investigación e intenta obtener las opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades, profesores y coordinadores.

El Cuestionario evalúa las percepciones sobre el ambiente real o clima escolar que existe en el establecimiento, este fue aplicado a los estudiantes del Colegio Británico Internacional. Sirve para obtener la información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre el liderazgo y valores de dicho colegio.

**La entrevista:** La entrevista ocupa un lugar destacado por ser la técnica más utilizada después de la encuesta para la recogida de datos en una investigación, y constituye un proceso de comunicación normalmente entre dos personas, en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado en forma directa.

Entonces existen diferentes técnicas y sus diferentes instrumentos de recolección de datos y de información. En este estudio se utilizó la entrevista y la encuesta con su respectivo cuestionario.

**3.3 El Método y procedimientos de investigación:** El método que usamos fue el exploratorio y descriptivo ya que nos permite explicar y determinar o definir la realidad de la gestión, liderazgo educativo y el desarrollo de valores en el Colegio Británico Internacional, así como también nos permitirá explicar y analizar el objeto de investigación, de tal forma de conocer el problema de estudio tal cual se presenta en esa realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio. La aplicación de las técnicas mencionadas se realizó de la siguiente manera: La encuesta para la recopilación de los datos referentes al clima institucional a través de un cuestionario y se aplicó a los estudiantes de décimo y tercero de bachillerato. La entrevista para la obtención de la información suministrada para fundamentar mi informe de tesis y potenciar mi propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo y se aplicó al rector y a la vicerrectora de la institución.

## 4. MARCO TEORICO

### **La Gestión:**

Según Gabriel Castillo (1987) Para hablar de gestión, es necesario entender dos actividades conceptualmente distintas: La planificación o planeación y la administración.

De hecho en la actualidad hay escuelas distintas, unas que forman administradores y otras que forman planificadores. La idea esencial consiste en que los planificadores son los que hacen planes, los que piensan, los que fijan objetivos, determinan las acciones que hay que seguir y por otra, los administradores aparecen como aquellas personas que son las encargadas de ejecutar las acciones preestablecidas. De esta manera se ve claramente la separación existente entre la acción de diseño y la acción de ejecución, las cuales por otra parte son asignadas a escenarios o universos distintos. Esta separación ha dejado de tener validez conceptual hoy en día por ello se hace necesario integrar ambos procesos en la noción de Gestión.

Entonces cuando hablamos de gestión nos estamos refiriendo tanto al proceso de planificación como a la administración de lo diseñado.

Sin embargo existen distintas definiciones de gestión y podemos decir que es “la 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”. Dicho de otra manera, la gestión es la “capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea”. O constituye la generación y mantención de recursos y procesos en una organización para lograr los objetivos que se han planteado. Por ello, la noción de que implícitamente o explícitamente, los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión.

De acuerdo con Peter Senge en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr. El aprendizaje así visto es entonces no solo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la Gestión de una organización se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a lograr la conservación y continuidad de la organización mediante la articulación constante con el entorno.

Entonces de acuerdo con esta visión, la Gestión aparece como un proceso de aprendizaje continuo.

En consecuencia, puedo definir la Gestión de una Organización educativa, como un proceso que se genera a través de la planificación de objetivos, estrategias y recursos para lograr lo que se desea alcanzar, todo esto orientado a mantener la continuidad y supervivencia de la organización en el tiempo, mediante la articulación constante con el entorno, por lo tanto, la gestión es un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo de la organización.

La gestión educativa es vista también como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, 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 o dicho de otra manera es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea. Casassua Juan (1995)

### **Diferencias entre Administrar y hacer Gestión Educativa**

<b>Administración Escolar</b>	<b>Gestión Educativa</b>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidad para tratar con lo complejo
Trabajo asilado y fragmentado	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apretura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y profesionalización
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas



De acuerdo con Miguel Martínez(1991 p. 59-61) El paradigma de Gestión educativa actual es percibir a las escuelas como sistemas vivos, donde el aprendizaje está centrado en el alumno, donde es importante considerar los diversos estilos de aprender, las inteligencias múltiples y la aplicación de variedad de metodologías educativas, interdependencia y cooperación en todos los procesos de instrucción y formación e integración de la educación con las familias la comunidad y los amigos de los estudiantes.

Nuestro deber es el de promover escuelas en las que los maestros puedan aprender continuamente, para ayudar a que los niños se desarrollen en un ambiente que estimule el aprendizaje y la innovación y la colaboración competentes de la gestión educativa, pensamiento sistémico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva integradora que significa acción de formar un todo con las partes que se complementan, se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo. O sea la administración integradora se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre el papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales. De acuerdo con esta perspectiva de naturaleza interdisciplinaria, la institución educativa debe ser concebida como un sistema abierto, en donde el administrador se ocupa de responder simultánea o alternativamente a las expectativas institucionales y/o a las necesidades y disposiciones individuales dentro de las actividades cotidianas. Su preocupación es crear un clima organizacional pragmático que conduce a la efectividad de la acción administrativa, a través del equilibrio entre la eficacia institucional y la eficiencia individual.

La efectividad pasa a ser entonces el criterio de desempeño predominante de la administración integradora. Como criterio de desempeño administrativo, la efectividad se relaciona pragmáticamente con el grado de congruencia entre las expectativas institucionales y las necesidades y disposiciones individuales en un conjunto de situaciones dadas. Para los protagonistas y adeptos de la administración integradora, la efectividad pragmática en función de los objetivos

establecidos tiene precedencia tanto sobre la eficacia institucional como sobre la eficiencia individual.

### **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa ha sido tradicionalmente un aspecto secundario del quehacer institucional dentro de las escuelas y colegios, a medida que se ha restringido a los aspectos administrativos que sin lugar a dudas estos ocupaban un lugar secundario, pero en la práctica es cada vez más central.

Ha sido muy difícil llegar a la toma de conciencia de que las competencias necesarias para dirigir una institución no son las mismas que las que se requieren para realizar la tarea de estar frente a los alumnos.

Entonces, lo más habitual es que la carrera docente se siga organizando sólo a partir de uno de los parámetros de requerimientos: el que tiene que ver con el conocimiento de los aspectos generales de la tarea (relativo a la educación y la enseñanza), pero no se estructura reconociendo las diferencias en los requerimientos que surgen de los papeles diferentes a cubrir dentro de la institución.

Un buen profesor, no importa de cuál de las asignaturas curriculares, puede ser promovido a director; un buen director, promovido a supervisor. Existe, incluso, el reclamo de que los lugares de la conducción política de la educación deben ser ocupados por “docentes”.

Es decir, que el crecimiento y la expansión educativa no presentan a la decisión política sólo un problema de escala (pongamos más profesores o maestros, más escuelas, más aulas) sino que plantean desafíos cualitativos que suponen volver a pensar hacia dónde deben ir y cómo deben organizarse y conducirse las instituciones educativas.

El modelo de gestión de las instituciones educativas cobra importancia desde que sintetiza, integra y quizá supera anteriores formas de gestionar la mejora de las

mismas. La necesidad de conceptualizar un modelo de gestión integral de calidad para los centros educativos afirma Herrera (2002) surge desde tres constataciones:

El reconocimiento de la escuela como una organización compleja, la percepción de que el rol de la escuela ha cambiado sin que se perciban señales profundas de su transformación y la necesidad de concebir una gestión capaz de articular en forma sistemática las innovaciones que impulsan los procesos de reforma educacional.

Los cambios de la sociedad que afecta a toda la sociedad, pero en particular a los jóvenes, obliga a repensar la gestión de los centros educativos a través de una visión sistémica de la organización que permita poner nuestros ojos en lo que promueva o busque y surja el aprendizaje, con lo cual se les concedería sentido y dirección estratégica o importancia. Frente a todo ello, es bueno tomar en cuenta la iniciativa, la creatividad organizacional, la producción de nuevas y útiles ideas de uno o varios docentes de la institución, la práctica exitosa de esas nuevas ideas creativas entonces la organización funciona en tanto coopera a lograr los objetivos estratégicos que la institución se ha planteado.

El cambio organizacional, el proceso creativo e innovador sostenido en el mediano plazo, que afecta tanto la configuración orgánica o algunos de sus componentes como: La tecnología, los procesos, los actores de esos procesos, el ambiente en el que se tiene poco margen de acción.

Luego es viable distinguir que la innovación es una etapa previa al cambio, pero está implicada por la creatividad por aquellas ideas nuevas llevadas a la práctica dentro del ordenamiento de la escuela que no emergen espontáneamente en el colectivo, sino que están condicionadas por la investigación individual o grupal para alcanzar eficacia, efectividad y eficiencia. “El esquema innovación más investigación resulta clave para la transformación”.

Entonces el modelo de gestión de calidad educativa concibe a la escuela como un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes sean estos instructivos o formativos, pues en última instancia la función de esta es crear

condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cruzan.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto debo concluir diciendo que, la gestión incluye todas las acciones institucionales y pedagógicas que entrelazadas entre sí logran los aprendizajes, sean estos instructivos y /o conductuales; es decir, organiza todos los recursos (oportunidades educativas) y a las personas en un sentido y propósito determinado.

Una gestión de calidad cobra importancia en la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y rendir cuentas para lograr mejores resultados en los aprendizajes de todos quienes conforman la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos personal administrativo y padres de familia. El objetivo prioritario es fortalecer la dirección del Centro Educativo para promover el cambio hacia una cultura gerencial y responsabilidad de los resultados. Dicha gestión se realiza a través de tres estrategias generales organizativa, de formación continua y acompañamiento en todos los procesos educativos.

Para lograr elevar la calidad educativa se requiere básicamente de la capacidad, el empeño, la preparación y la acción decidida de los maestros en el aula. Esto se podrá conseguir con la preparación continua de los maestros, con su capacitación directa, actualización y superación permanente, valorando y reconociendo el trabajo de los docentes a través de varios estímulos uno de ellos creo yo, es esencial la elevación de los salarios profesionales, la promoción mediante los justos reconocimientos a su labor.

El maestro es el agente central en el proceso escolar de trasmisión cultural de la sociedad. La educación es un hecho social. Se realiza en el ambiente de toda la sociedad y con la participación de todos. El derecho a la educación pertenece a las nuevas generaciones y la obligación de educar la tiene toda la sociedad. Esta obligación la cumple el ser social con cierta sistematización científica por medio del sistema escolar, por lo tanto, es imperativo que la escuela y la sociedad a través de la cual está ejerciendo su función busquemos la manera de unir esfuerzos para beneficio de sus actores principales, los estudiantes.

Uno de los grandes problemas con que se enfrentan los docentes con las nuevas generaciones es la falta de interés por el estudio que reflejan los jóvenes al llegar a la adolescencia, a partir de la educación media o media superior encontramos en los jóvenes una gran apatía por todo lo relacionado por el estudio como consecuencia de la falta de valores que encuentran en la sociedad misma en la que se desenvuelven empezando desde su hogar. La globalización de la sociedad en la que vivimos está provocando que los jóvenes pierdan el interés en su preparación escolar a sabiendas de que en la mayor parte de las ocasiones no importa tanto el saber que poseen sino las amistades con las que puedan contar para la obtención de un puesto bien remunerado en su futuro inmediato.

Puedo concluir entonces que es vital la actitud del líder que está gestionando una institución, para lograr efectividad deberá ajustarse en primer lugar a los propósitos de la institución, a las necesidades de la nueva organización, alinearse con esos propósitos y promover el cambio desde las personas y considerar que el rendimiento en términos educativos depende del conocimiento, la efectividad en la comunicación, la rapidez con que se toman las decisiones y se resuelven los problemas tanto de relaciones humanas como pedagógicos, académicos, financieros y organizativos.

En una Institución educativa la intensidad de una labor gestora, independientemente del nivel en que se encuentre se divide en tres.

- **La gestión normativa**, la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial y jurídico
- **La gestión participativa**: que está orientada a incorporar al director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.
- **La gestión administrativa**: que está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela. Hay que considerar que la gestión educativa requiere de un financiamiento económico para el funcionamiento del sistema educativo.

La gestión organizacional de calidad tiene su base en las personas, se basa en la concepción del ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética la eficacia, la responsabilidad y la efectividad es decir en principios y valores.

### **Liderazgo centrado en principios**

Según Stephen Covey (1995) El liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión, equivale al corazón en el cuerpo humano, es el motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Pero creo que es necesario definir liderazgo dentro de los parámetros de gestión con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo es conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor del cambio. Este concepto encierra los principios básicos de un liderazgo de calidad como fundamento en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad. Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. El liderazgo incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: Un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas y con los procesos de planificación estratégica, y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo: Se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y

contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El liderazgo centrado en principios incorpora los principios en todas las aplicaciones prácticas y los procesos a seguir. Puesto que el liderazgo centrado en principios sitúa los principios en el centro, nos damos cuenta de que la única manera de tratar a las personas es hacerlo de la misma forma como querríamos ser tratados por ellas. Vemos a nuestros competidores como una fuente de aprendizaje, como amigos que nos estimulan constantemente y nos enseñan a detectar nuestras debilidades.

Los diferentes centros organizacionales son defectuosos si los comparamos con un paradigma centrado en principios. Al igual que los individuos, las instituciones educativas basadas en principios disfrutan de un mayor grado de seguridad, guía, sabiduría y poder.

Si la seguridad de una organización proviene, por ejemplo de su imagen, de la fluidez del efectivo, de compararla con sus competidores o de la opinión de sus clientes, sus líderes tienden a ver la vida y sentirse amenazados por el éxito y el reconocimiento que logran los demás y a complacerse con las debilidades de los demás, en realidad estamos permitiendo que esas debilidades nos controlen a nosotros.

La real fortaleza proviene de comprender y aplicar los principios y la práctica de ellos en todos los niveles de la organización. La práctica es el qué hacer y los principios es el por qué hacerlo, los elementos sobre los cuales se construyen esas aplicaciones o prácticas para lograr el éxito.

Cuando capacitamos a las personas a menudo les enseñamos técnicas y prácticas, el cómo hacer específicamente determinada tarea. Pero cuando enseñamos esas prácticas sin principios, tendemos hacer que esas personas dependan de nosotros o de otros para obtener una posterior instrucción y orientación.

El líder basado en principios es un hombre o una mujer de carácter que trabaja competentemente sobre la base de principios y sitúa a estos en el centro de su vida, en el centro de sus relaciones con los demás, en el centro de sus convenios y contratos, en su evolución gerencial y en el enunciado de su misión.

Según Stephen Covey (1995 p. 28) “El desafío consiste en ser una luz no un juez, en ser un modelo no un crítico”.

Entonces si los principios son nuestro centro en nuestras vidas y en todo lo que hacemos o decidimos nos convertiremos en auténticos líderes y constituyen la clave para desarrollarnos en forma más equilibrada, íntegra y organizada y tendremos un fundamento para todas nuestras actividades, ese será nuestro soporte no solo como líderes educativos, sino como líderes de nuestras propias vidas.

Ahora bien el liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se exija o empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo la palabra clave en este concepto es voluntariamente, esto significa que se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puedo concluir manifestando que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación por medio del amor y construir un equipo complementario basado en el respeto mutuo, si su forma de pensar está más orientada hacia la eficacia que hacia la eficiencia, si está más preocupado por la dirección y los resultados que por los métodos, sistemas y procedimientos.

Es importante destacar que nuestra eficacia se fundamenta en ciertos principios inviolables: leyes naturales propias de la dimensión humana que son tan reales e inmutables como lo es en la dimensión física, la ley de la gravedad, entre otras. Estos principios forman parte de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado.

Los principios son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia



humana. El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.

Es cierto que la gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos. Aprendimos que la técnica es relativamente intrascendente en comparación con la confianza, la cual es a su vez producto de nuestra confiabilidad a lo largo de los años. Cuando la confianza es elevada nos comunicamos fácilmente. Aunque cometemos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo, esfuerzo y se hace difícil e ineficaz.

Los principios correctos siempre son una brújula, siempre señalan el camino, son leyes naturales evidentes por sí mismas y con un valor intrínseco, no cambian ni se desvían. Brindan un verdadero norte a nuestras vidas. Los principios se aplican en todo momento y lugar. Emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.

El liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente esas leyes naturales, creamos o no en ellas, han demostrado ser eficaces a lo largo de siglos de historia de la humanidad. Los individuos son más poderosos y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiadas y gobernadas por esos principios. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Si son, en cambio principios fundamentales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones importantes en los individuos, las relaciones y las organizaciones.

Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones y las críticas; ello concuerda también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos, y a su vez nos aporta la sabiduría para aprender de

nuestros errores y perseguir el constante perfeccionamiento y el poder para comunicar y cooperar incluso bajo condiciones de estrés y cansancio.

#### **4.2. Liderazgo educacional: concepto, tipos, características de cada tipo**

En primera instancia creo necesario definir lo que significa el liderazgo: Este término se define como la habilidad o capacidad de una persona para motivar o influenciar a otros a desplegar lo mejor de sí mismos como personas o como profesionales para alcanzar los objetivos institucionales y lograr el éxito de la organización a la cual pertenece.

Para lograr competitividad y responder a los desafíos constantes de la sociedad, implica que las organizaciones tomen en cuenta el desarrollo humano ya que en mi opinión constituyen la piedra angular para el éxito.

En definitiva creo que el liderazgo constituye el compromiso de la alta dirección en el ejercicio eficaz de establecer, internalizar y socializar las prácticas de directrices y de los valores que promueven la excelencia en el desempeño de todos los actores de los procesos educativos. También el liderazgo examina cómo la organización aborda sus responsabilidades frente a la sociedad y a la comunidad directamente afectada por sus actividades así como el ejercicio de la ciudadanía.

El papel estratégico que en ello juega, el contar con los recursos humanos necesarios a cada momento, concebir el desarrollo de estos mediante programas de gestión y desarrollo individual, esto es básico para lograr el desarrollo organizacional. De esta manera concibo que el liderazgo educacional se basa en la filosofía del cambio y se apoya en tres pilares fundamentales:

1. El desarrollo de los directivos como una condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
2. El trabajo en equipo como gestor de creatividad, de apoyo mutuo, de calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.

3. El liderazgo es una herramienta fundamental para lograr los fines y objetivos propuestos.

En segunda instancia considerando que el liderazgo educacional se basa en la filosofía del cambio, entonces hay que tener presente que el cambio está en lo educativo y no hay que perder de vista lo que se pretende con esos cambios, que en líneas generales es mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. De aquí que mientras más global y profundo sea lo que se busca, mayor esfuerzo, participación y tiempo se exige para conseguirlo.

Existen cinco tipos de estilos de liderazgo: Directivo, negociador, consultivo, participativo y delegativo. Todos los directivos emplean estos diferentes estilos de liderazgo en alguna ocasión, independientemente de que tengan alguna tendencia más marcada a la hora de dirigir: que sean más participativos, negociadores, directivos etc.

Un mismo directivo puede y debe emplear los diferentes estilos de dirección, utilizando en cada situación aquel que sea de más eficacia. Precisamente, el buen directivo es aquel que sabe utilizar el estilo que es más conveniente en cada contexto.

**El Estilo Directivo:** Se basa en decir a los subordinados lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo. El jefe es el que delimita y establece la tarea, los tiempos, el ritmo. Dirige con firmeza y mantiene una forma de hacer las cosas y establece lo que tiene que hacer cada trabajador sobre la base de sus capacidades y funciones.

**El Estilo Negociador:** Es el oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de la situación en la que se encuentra. Realiza pactos y acuerdos con superiores y subordinados, el tratamiento de la información es un elemento de gestión.

**El Líder Consultivo:** Se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin conocer cuál es su opinión. En definitiva, se comunica con los trabajadores conoce su opinión y luego decide.

**El Líder de estilo Participativo:** Analiza con los trabajadores las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo. Cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

**El delegativo o gerencial:** Ofrece sugerencias pero deja que el grupo decida y que finalmente ejecute, este tipo de líder es habitual cuando el clima organizativo es de confianza.

No estoy de acuerdo con que la escuela sea un lugar de retransmisión y repetición de la cultura, si bien hay un porcentaje de esta actividad, estoy clara que la escuela debe ser un lugar de actualización y entrega de herramientas que permitan trabajar y transformar la cultura; de aquí que el lugar del diálogo entre la visión de sociedad, la cultura desarrollada y la educación dada de una nación se fusionan en el ámbito educativo de la escuela.

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

Con fines de análisis se puede polarizar el rol del directivo institucional, por un lado, centrado en las personas o en las tareas y por otro como líder. Obviamente, estos polos corresponden a representaciones forzadas de la realidad y se usan solo como recursos para tipificar situaciones extremas.

En tal sentido, el directivo centrado en las tareas se tipifica como el clásico capataz frágil, rígido e inflexible, para el cual lo único importante es el rendimiento expresado en el cumplimiento de las tareas, indiferente al factor humano, a sus motivaciones a sus circunstancias.

En el otro extremo, el directivo centrado en las personas se caracteriza con el administrador de un club de campo, preocupado solo del bienestar del personal, animado por un “dejar hacer” “dejar pasar” irresponsable que lo lleva al extremo de descuidar su función esencial de su institución.

Un equilibrio y equidistante proceder resulta el más pertinente a una escuela con

identidad: actuar centrándose en las personas, pero pensando en las tareas que deben satisfacerse y en la mejor forma posible para alcanzar nuestra identidad y la de la escuela.

La otra dicotomía asocia el concepto de “administrador” con el ejecutivo responsable de aplicar políticas previamente diseñadas, habitualmente sin su participación, frente a las cuales dispone de una limitada libertad de operatoria. El Administrador típico básicamente recibe instrucciones y las aplica, su posibilidad de salirse de los marcos de referencia que le han sido fijadas, es escasa, cuando no lo es nula.

La respuesta clásica del director que actúa esencialmente como administrador y que encaja, a cabalidad, en la concepción peyorativa de burócrata.

El líder en cambio, se observa como el directivo que también recibe un marco de referencia para su desempeño, pero que frente a él, adopta una o varias de las posiciones que se indican:

Se compromete con el cumplimiento de las metas finales implícitas en el marco de referencia; por lo tanto considera que la operatoria de la gestión corresponde al ámbito profesional de sus funciones y la enfrenta con idoneidad y autonomía.

Respeto el marco de referencia que ha recibido como una pauta de acción operante en un contexto y circunstancias que sabe son cambiantes, por lo que necesitan ser adaptadas para permitir una gestión fluida y eficiente.

Detecta las disfuncionalidades generadas por la dinámica de la gestión administradora y las representa al nivel de decisión correspondiente con alternativas viables de solución, las que respalda con argumentación sólida y previsoras.

Asume su responsabilidad directiva después de asegurar el respaldo de los patrocinantes para conducir la escuela conforme a las perspectivas que estima son las más adecuadas y pertinentes. Según sea su capacidad y poder de convicción, puede lograr que se cambie el enfoque directivo por el que propugna.

Si se acepta la valía de estas consideraciones, será posible convenir en la necesidad que se postula de que el director que desee conducir a su escuela por la senda de su identidad tiene que asumir más el rol de líder que el de administrador. Como tal, deberá fijarse la meta que desea alcanzar y guiar a sus colaboradores hacia su consecución. Ello implica una ardua y tenaz labor de convencimiento y de adhesión a principios que deberá sembrar en quienes lo siguen, los que deberán aceptarlos porque los valoran y creen en ellos, no por mero acatamiento jerárquico. El camino suele ser lento y a veces frustrante, pero nadie ha dicho que el éxito en acciones que implican cambios de mentalidad, sea algo fácil y de rápido logro.

Es un ser capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso metódico y ordenado es decir sistemático. Por lo tanto, no se trata solo de planificar un conjunto de actividades en un papel, sino de llevarlas a cabo.

El liderazgo es comúnmente asociado con percepción de poder. Pero se considera líder a una persona que tiene autoridad, poder y seguidores de cualquier naturaleza. El líder que ejerce el poder legítimo, es decir, el poder inherente a la persona y sus cualidades y nace de la confianza que sienten las personas por un líder que los inspira, motiva y comprende sus necesidades. Este es el líder de la gestión de calidad y tiene fundamento en el poder legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder y su capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás.

Considero que en las organizaciones co-existen varios tipos de poder, de acuerdo con las personalidades de las personas que las dirigen. Hay tipos de poder que son obstáculo para el desarrollo de las personas que trabajan en la organización y perjudiciales por el potencial de promover rencor y corrupción como sucede con el poder coercitivo, el poder de recompensa y ocasionalmente con el poder de la posición o el cargo.

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

Según Stephen Covey (1991) Los valores generalmente son subjetivos e internos, son como mapas, los mapas, de por sí, no son territorios, solo son intentos subjetivos de describir o representar un territorio. Cuanto mejor alineados estén nuestros valores o mapas con los principios con las cosas tal cual son más precisos y útiles serán. Pero cuando el territorio cambia permanentemente, cuando los mercados varían en forma constante, todo mapa se hace rápidamente obsoleto.

Un mapa basado en valores puede suministrar cierta descripción útil, pero la brújula, presidida por principios brinda una incuestionable visión y orientación. Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula que señala los principios del “verdadero norte” es una buena herramienta para el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad.

Nuestros valores suelen reflejar las creencias de nuestro medio cultural. Desarrollamos un sistema de valores que constituye una combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y pautas familiares. Todo esto se transforma en el espejo a través del cual miramos el mundo.

Evaluamos, definimos prioridades, juzgamos y nos comportamos según cómo vemos la vida a través de ese cristal.

Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta donde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del “verdadero norte” Donde aparecen discrepancias (prejuicios, ignorancia y error), efectúan ajustes para realinearlos más sabiamente. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a sus vidas.

El valor es una prioridad de las cosas o de las personas, todo lo que es por el hecho de existir vale. Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no van más allá de las personas es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Cada uno de los comportamientos humanos tiene su propio sistema de valores, las personas sin poder de reacción a menudo terminan tratando de amalgamar expectativas en conflicto y viviendo según diferentes valores, de acuerdo con el rol que juegan o el medio que se hallan en cada momento. Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para observar objetivamente analizando hasta donde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del verdadero norte. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a nuestras vidas.

Aunque los valores e ideas cambian en cada época y situación debemos conservar un sistema de valores que garantice la convivencia y el cambio del modelo de sociedad: justicia, solidaridad, libertad, igualdad, tolerancia, respeto, vida, paz, salud, responsabilidad. Al aprender y formar valores va a ser un proceso que empieza con la aceptación de las normas impuestas desde la infancia y progresa a través de la identificación de valores en un modelo externo o grupo, la asimilación de normas sociales comprendiendo y valorando su necesidad, y el análisis de los principios que las fundamenta y a partir de aquí, la creación de valores va a depender de las experiencias de la interacción y no de la asimilación de normas externas. La observación, comparación e imitación va a ser la base para el aprendizaje de valores, actitudes, comportamientos y normas. A partir de lo que la persona ya conoce y de la experiencia, va a tomar conciencia de ellos, identificando, valorando, diferenciando e interiorizando en función de sus necesidades y motivaciones.

Concluyo diciendo que los valores, las creencias nacen en el hogar, la familia juega un papel fundamental en la formación de la personalidad y en el proceso de socialización pero no es la única, el grupo de iguales, el entorno físico, social y cultural y los medios de comunicación y principalmente la escuela. Es un error creer que los jóvenes se educan solo en la escuela, se educan también en la casa a través de varias actividades que realizan, compartiendo experiencias con sus



amigos, se educan explorando el entorno y aprendiendo a desenvolverse adecuadamente en el medio social y cultural en el que les toca vivir.

Los valores y actitudes se educan siempre en contextos de la realidad, es decir en la interacción que la persona humana realiza con otros, con el entorno y la realidad en la que vive, los valores no son algo abstracto que se aprende y que se incorpora conceptualmente en la estructura del conocimiento. Los valores son cuando se traducen en actitudes y en comportamientos concretos y son formas de comportarse y de existir que el ser humano aprecia, desea o busca y son a la vez características de la acción humana que mueven nuestra conducta, orientan nuestra vida y marca nuestra personalidad.

Por lo tanto es necesario conectar la definición del sistema de valores en el que se va a educar, el desarrollo de los contenidos actitudinales de las áreas y el tratamiento de los ejes transversales o temas integradores. Estos tres aspectos responden a una misma finalidad educativa, el desarrollo del humanismo en el ámbito escolar.

Ahora bien Educar en valores es facilitar aquel tipo de aprendizaje humano que permita apreciar los valores. Consecuentemente, la educación en valores debe procurar un auto-aprendizaje, un aprender a aprender, para ello es necesario que los y las profesoras propicien condiciones que favorezcan tal aprendizaje en valores y no tan solo enseñar valores.

Sin embargo en la mayoría de las ocasiones, de la importancia declarada sobre la educación en valores se ha derivado un tipo de educación fundamentalmente verbal, que no atiende a aquellos aspectos más directamente relacionados con la acción y el comportamiento. Los niños, niñas y adolescentes son capaces de hablar y hablar de lo que está bien o está mal y en cambio, no saben cambiar su comportamiento y adecuarlo a aquello que estiman valioso. Considero que este es un problema de la educación en valores no solo de carácter informativo, sino fundamentalmente actitudinal y conductual. Por lo tanto, el trabajo pedagógico no debe limitarse a la incorporación de contenidos informativos, sino que debe

centrarse en el trabajo sobre actitudes y procedimientos considerando los contenidos como medios para el trabajo en valores.

Por lo anteriormente dicho me planteo la siguiente pregunta ¿Qué valores podemos enseñar si además queremos ser respetuosos con las diferentes formas de vida, visiones del mundo y concepciones de la persona?

Una propuesta de educación en valores no consiste únicamente en proponer qué valores queremos enseñar. Consiste sobre todo en proponer qué condiciones ha de reunir la institución educativa, escuela, colegio, instituto para ser un escenario óptimo en el que la infancia, adolescencia y juventud de las personas que en ella aprenden, puedan desarrollar todas las dimensiones humanas que les permitan apreciar, valorar, estimar aceptar y conseguir especialmente valores.

Educar en valores es ante todo proveer de condiciones, generar clima y ayudar a crear formas nuevas en las que se encarnen valores ya existentes, crear modos de estar y valorar su vida y orientar para que aquel que aprende sea capaz no solo de encontrar su lugar en el mundo, sino de ser autor de sus actos.

Pero educar en valores requiere también desarrollar en la persona valores morales que le permitan asumir y comprender la sociedad como la convivencia de cosas muy distintas entre sí. Esto quiere decir creer y actuar conforme a ello, en la diferencia como factor de progreso, y en lo plural como algo valioso, porque genera conflicto, posibilidad de crecimiento y creatividad humana tanto individual como de grupo y porque además supone reconocer lo singular, lo minoritario y lo diferente en igualdad de condiciones y de dignidad que lo frecuente, lo mayoritario y lo establecido como normal. Ello implica la creencia en una sociedad democrática no solo formal. Sino especialmente dialogante y radicalmente ética. Una democracia así concebida supone que los que en ella participan se conceden confianza mutua, activa, se otorgan autoridad moral y se reconocen como actores que proceden abordando los conflictos a través del diálogo en situaciones transparentes y en los que se tienen en cuenta los intereses de todos los afectados. A pesar de que los conflictos no se resuelvan y los intereses de todos no sean igualmente satisfechos en la toma de decisiones, la educación en valores supone la promoción, defensa y recuperación de

una educación en valores entendida como una garantía de convivencia, en un ambiente de construcción personal en la que influirán otros agentes educativos además de la escuela como la familia, los medios de comunicación, la iglesia, los líderes sociales, culturales y políticos influirán sobre la infancia y la adolescencia procurando la reproducción y conservación de sus matices de valores de forma natural, lógica en ocasiones, incluso legítima en algunas de ellas.

Según Adela Cortina (1996) propone una educación en valores mínimos estos mínimos son valores morales, es decir valores morales que a diferencia de otros, dependen de la libertad humana y que solo pueden referirse a seres humanos, y que contribuyen a ser más humana nuestra convivencia social. Nos estamos refiriendo a valores como la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, honestidad, al integrar la clasificación de Max Scheller con las consideraciones de Ortega y Gasset.

Pero deberíamos añadir a estos valores, que siendo morales son susceptibles de ser enraizados y encarnados de diferentes formas en las diferentes sociedades y culturas, algunos criterios que guíen el establecimiento de condiciones para la acción y la práctica pedagógica del profesorado.

Son tres los criterios a mi entender fundamentales, necesarios pero no suficientes que hacen la defensa y promoción de las personas, el respeto a las diferencias, a una manera de vivir cotidiana y de crecer como personas tanto individual como colectivamente.

Ellos son: El cultivo de la autonomía personal y de todas las capacidades de la persona que le permiten resistir la presión colectiva o de grupo y de impedir la alienación de su conducta, la disponibilidad hacia el diálogo como la mejor forma, la única legítima de abordar los conflictos, diferencias en torno a aquellas cuestiones en las que no coincidamos y el cultivo de aquellas disposiciones de la persona que le permitan ponerse en el lugar del otro y perseverar a través de la constancia y el esfuerzo para aceptar y respetar las diferencias y aprender a vivir con ellas, no necesariamente compartida, como válida y como una forma de tolerancia activa capaz de ser aplicada a las distintas esferas actuales y futuras de la vida.

La recuperación del valor pedagógico del esfuerzo, el cultivo del diálogo y el respeto de la autonomía de la persona y a la humanidad en general, la nuestra personal y la de otras y otros son guías que han de incorporarse a los valores morales antes citados para conceder a los mismos la viabilidad pedagógica para que las personas que aprenden en las escuelas sean capaces de construirse como tales y como mínimo en un tipo de sociedad y cultura en la que cada uno y cada una de forma legítima, pueda optar por un grupo de valores que crea más completa.

Es necesario que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia, esté impregnada de los valores que pretendemos que sean apreciados por las personas que en ella aprenden. Para ello las relaciones interpersonales entre el profesorado, otros profesionales de la educación y entre los propios estudiantes deben ser regidos por los criterios antes mencionados.

Para todo ello supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado a través de acciones de formación inicial sino que además requiere un perfil de profesor o de profesora con convicción y sobre todo, profesional. Para alcanzar estos objetivos hemos de ser capaces de hacer atractivo el ejercicio del profesorado en todas sus dimensiones, favorecer procesos y acciones que incrementen su autoestima y no podemos olvidar que lo que realmente se aprende a lo largo de la vida es lo que se vive. Aprender a vivir en democracia no es posible sin practicar la democracia en los ámbitos de aprendizaje.

Plantearse como objetivo la educación en valores supone un cambio sustancial en la función del profesorado y un cambio en la forma de abordar los problemas del aula, los procesos de aprendizaje, los objetivos de enseñanza y la regulación de las relaciones interpersonales e intergrupales en los escenarios educativos formales, no formales e informales de la escuela.

El currículum de educación en valores éticos adquiere su auténtico sentido en la doble transversalidad de sus contenidos, por otra parte es transversal porque afecta al conjunto de las áreas curriculares y por otra parte es transversal porque sobresalta a los tres tipos de contenidos de aprendizaje: los que permiten conocer; aprender a aprender y hacer; y aprender a vivir juntos y a ser. Esta es entre otras,

una razón que debe promover en nosotros una perspectiva holística y sistémica en el modo de abordar la integración de la educación en valores éticos en el currículum escolar.

La educación en valores éticos no es o no debe ser solo una parte de la educación que predisponga de forma adecuada para resolver conflictos morales reconocidos y clasificados como tales. La educación en valores debe ser el de construir personas competentes en su forma de ser y de vivir, guiados por criterios de respeto, solidaridad, justicia y comprensión. Es por ello que debe ser una forma de crecer y de vivir en la comunidad de aprendizaje y de convivencia que es la escuela, más que un espacio de aprendizaje aislado y de simulación del mundo de la vida adulta y una forma de construcción personal autónoma y en el diálogo más que un ejercicio de habilidades para el desarrollo del juicio moral y de la capacidad de diálogo.

Probablemente serán necesarios espacios y tiempos escolares para simulación de conflictos, la clarificación de valores, la socialización orientada a la convivencia el desarrollo del juicio moral y el aprendizaje de habilidades dialógicas.

### **Cualidades del líder de calidad**

María Teresa Lepeley (2001 p. 27) indica que El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en siete áreas específicas: Facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás.

**Facilitador:** Es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar en objetivos profesionales.

**Evaluador:** Es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da importancia a la relación que existe

entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe seguir acciones para mejorarlos y complementarlos.

**Visionario:** Es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización y las tendencias observadas en su profesión. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tengan potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.

**El Consejero:** Ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

**El Motivador:** Ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, y con otras áreas de la actividad en la comunidad. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales y profesionales de la organización.

**Asertivo:** Es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y de dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.

El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “convencer” a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive actuar. Daniel Goleman (2003) “El Liderazgo de la gestión de calidad tiene fundamento en el poder legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder y su capacidad

para entender a las personas y servir de guía a los demás”. C. William Pollard en un artículo “El verdadero Líder es un Servidor” clarifica la identidad de un líder para la calidad y dice:

¡Que se presente el líder de la calidad por favor!  
No el Presidente, no la más alta autoridad,  
O la persona con el título más distinguido,  
Pero el que sea capaz de desempeñar su  
Función como modelo para otros.  
No la persona que tenga el ingreso más alto del grupo,  
Pero aquel dispuesto a asumir riesgos.  
No el que tenga el auto más caro o la casa más grande,  
Pero aquel dispuesto a atender las necesidades de  
Los demás en la misma extensión que las necesidades  
Propias. No la persona que se muestre a sí misma,  
Pero aquella que promueva a los demás.  
No el jefe que controla,  
Pero el iniciador que incentiva.  
No el que quita valor,  
Pero el creador de valor para el grupo que colabora.  
No el hablador,  
Pero el que sabe escuchar.

Peter F. Drucker, (1996) uno de los más destacados especialistas en gestión, que ha investigado y escrito extensamente sobre el tema en las últimas décadas, complementa la definición de líder de calidad y recomienda a los líderes pensar en tres aspectos claves. Primero les sugiere preguntarse los hechos por los que quieren ser recordados. Segundo opina que la respuesta a esta pregunta debería cambiar a medida que la persona avanza en edad y tercero debería evolucionar con los cambios del mundo.

De acuerdo con lo anteriormente descrito lo más importante para ser recordados dice nace de la diferencia que un líder pueda hacer en la vida de la gente y en ese sentido los profesores, después de los padres, son las personas que mayor impacto tienen en la vida de las personas. Como tales, tiene un rol ineludible que desempeñar. Sin embargo, la educación que los profesores reciben en las universidades e instituciones de educación superior, aun dista para capacitarlos como líderes en la forma descrita y de acuerdo con las necesidades de la organización moderna.

Pues un buen líder es aquel que modela lo quiere lograr en los demás, empodera a las personas para que den lo mejor de sí mismas, incentiva y motiva a sus colaboradores a alcanzar las metas, mantiene una actitud de escucha empática es decir es un facilitador, un evaluador, un visionario, consejero, motivador y sabe tomar decisiones asertivas a favor de sí mismo, de los demás y de la Institución en general.

Expertos y al que se le vislumbra un futuro muy prometedor es al concepto de “Liderazgo distribuido” (*Distributed leadership*) (p.e. Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006).

Efectivamente, desde los primeros años del siglo XXI se están multiplicando las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto (Spillane, Halverson y Diamond, 2001; 2004; Macbeath, 2005).



El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, 2003; Woods, Bennett, Harvey y Wise, 2004).

Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes.

Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000)). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Por último, esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente.

Parece claro que esta propuesta, extremadamente provocativa y sugerente, parece que aún está muy lejos de ser una realidad en los centros educativos. Exige -como se ha comentado- un profundo cambio en la cultura del centro, y del conjunto del sistema educativo, que debe afectar no sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial y permanente del profesorado, a las condiciones laborales del mismo, entre otros aspectos. Hay que tomarla, por tanto, como una interesante propuesta para la reflexión, un camino a seguir en el futuro.

## 4. DIAGNÓSTICO

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

#### 5.1.1 El Manual de la organización

Instituyen los documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una institución.

El Colegio Británico tiene un manual de procedimientos que se lo ha ido construyendo con la ayuda de todos los agentes del proceso educativo y contiene todas las funciones, acciones, procedimientos, instrucciones que se deben realizar para lograr la finalidad y objetivos fundamentales de la Institución.

- Existe un manual de la organización y que está siendo actualizado en forma permanente.
- El Manual de procedimientos no ha sido difundido entre todos los actores del proceso educativo.
- En el Manual de procedimientos no están descritas todas las políticas institucionales y por lo tanto en ocasiones se procede de acuerdo con el criterio del rector o la presidenta y vicepresidenta dueñas de la institución.
- En ocasiones se duplican las responsabilidades y esfuerzos para lograr un mismo objetivo, es decir dos o tres personas están haciendo lo mismo al mismo tiempo, porque no se procede de acuerdo con lo establecido en el manual.
- Este documento ha servido para inducir al personal que se integra al colegio, eso ha facilitado concentrar a dicho personal a las distintas funciones y actividades de cada puesto de trabajo.
- El sistema de información interno y externo funcionan en forma excelente gracias a que se cumplen los procedimientos establecidos en el manual.
- En este documento están descritas las rutinas de trabajo pues no existe alteración arbitraria de las mismas.
- Este manual ayuda a mejorar los sistemas, procedimientos y métodos para orientar al personal a cumplir con eficacia sus funciones y procedimientos, así como hacer un control y auditoría de los mismos.

- Es muy laborioso, pues lleva mucho tiempo hacer los reajustes al manual y conservarlo al día.
- El manual del colegio constituye un documento muy detallado a veces con aspectos que no son relevantes para la institución, ni para los actores de los procesos.

### **5.1.2. El Código de Ética**

El Código de Ética del Colegio Británico Internacional fue elaborado para alimentar un diálogo reflexivo sobre algunos ideales de convivencia, integración, paradigma de consecuencias lógicas y naturales en un ambiente de conocimiento, respeto, responsabilidad, tolerancia, democracia y civismo.

Su propósito es orientar a todos los integrantes de la comunidad educativa a que no solamente se rija por las normas, deberes y derechos, sino principalmente por principios y valores humanos que es lo que da guía, sabiduría y poder en todas las áreas de nuestras vidas.

Busca influir en la planificación, la gestión de procesos para el mejoramiento continuo de la institución.

Busca responder a un proceso participativo y de trabajo en equipo a través de distintas actividades encaminadas a construir una cultura ética, una cultura de paz y de servicio a la comunidad educativa.

- Existe un Código de Ética de la Institución, aprobado por el Ministerio de Educación y es compatible con las normas para la implementación de los programas de la Organización del Bachillerato Internacional y aplicaciones concretas. exige para las instituciones afiliadas al mismo.
- Prioriza los más altos principios y valores que al ser puestos en práctica conlleva al desarrollo del humanismo de la gestión educativa en la Institución.

- Este código de ética nos ha permitido plantear aspectos que consideramos son de vanguardia pedagógica, al implementar cambios de paradigma en el manejo de la disciplina basada en el amor y en consecuencias lógicas y naturales.
- El código de ética tiene una estructura, organización, misión y visión de la institución.
- Falta un trabajo más profundo de internalización y aplicación de consecuencias lógicas y naturales frente a cumplimientos e incumplimientos tanto de docentes como de estudiantes.
- En toda la comunidad educativa falta motivación, toma de conciencia e internalización de que cada uno de los valores éticos en nuestras actividades diarias nos debe llevar a la reflexión frente a su aplicación en nuestro comportamiento como educadores.
- La enseñanza y el aprendizaje en el colegio facultan y animan a los estudiantes a adoptar una actitud de aprendizaje durante toda su vida, a hacer responsables de sí mismos, de su aprendizaje, del medio ambiente y ante los demás y a actuar en consecuencia.
- Los alumnos aun no han aprendido a tomar la decisión de actuar y a reflexionar sobre sus acciones, para contribuir al bienestar propio, de la comunidad y del medio ambiente.

### **5.1.3. El Plan Estratégico**

El Colegio Británico Internacional no posee un plan estratégico estructurado como tal, algunos elementos de él se encuentran dentro del plan educativo institucional como son: Misión, visión, políticas institucionales y estrategias, entonces falta por estructurar este plan, sin embargo creo que se hace necesario indicar que la planificación estratégica es como un proceso cíclico cuyas etapas son: formulación del plan, cuyo primer paso es la exploración, orientada a identificar los factores que podrían afectar a la organización y su posición compuesta a su vez por: análisis del

entorno, evaluación de recursos internos y la identificación de los mandatos institucionales que reafirman el propósito de la institución.

Los elementos constitutivos del plan estratégico y son los siguientes: Misión, visión, análisis del entorno, estrategias, acciones, metas, implementación, viabilidad y seguimiento.

#### **5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo anual del Colegio Británico Internacional tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales, convierte a los propósitos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo de tal forma de que podamos hacer la retroalimentación y reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y los cambios no previstos.

- El Colegio Británico Internacional contiene el Plan Operativo Anual y está sustentado en los programas del Bachillerato Internacional, metas e indicadores establecidos en el Plan Educativo Institucional.
- El plan operativo anual se ajusta a las disposiciones del Ministerio de Educación y del Bachillerato internacional y concuerda con el presupuesto asignado para llevarlo a cabo.
- El Colegio Británico Internacional, ha elaborado el Plan Operativo Anual de acuerdo con el instructivo metodológico presentado por el Ministerio de Educación a las Instituciones Educativas del País y a las directrices presupuestarias definidas por la Institución.
- Los POAS de cada Área del Conocimiento y asignaturas están elaborados considerando los objetivos y filosofía institucionales.
- Los POAS no se llevan a la práctica tal como están elaborados.

- Existe demasiada burocracia para la adquisición de los recursos materiales y esto afecta la práctica educativa.
- No todos los proyectos a mediano y corto plazo son ejecutados en su totalidad.

### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El proyecto Educativo Institucional constituye un instrumento que orienta a todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los agentes las metas de mejoramiento y da sentido a la gestión para el mediano y largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y formación de los alumnos.

Este documento está elaborado de acuerdo con la norma establecida por el Programa del Bachillerato Internacional y el perfil de la comunidad de aprendizaje esto es formar personas con mentalidad internacional que consientes de la condición que los une como seres humanos y de la responsabilidad que comparten de velar por el planeta, contribuyen a formar un mundo mejor y más pacífico.

Este es un documento elaborado por todos los actores de los procesos educativos del Colegio Británico Internacional esto es. Rector, vicerrectora, coordinadores de área, coordinadores del los Programas de Años Intermedios y Programa del Diploma.

Es un documento que constituye el eje en torno al cual se articula el proceso académico y curricular, desarrollado por el Colegio basándose en los requisitos del programa y está disponible para todos los miembros de la comunidad escolar.

- Falta realizar el seguimiento para constatar el cumplimiento de las actividades y compromisos propuestos y, por otro lado el análisis del proceso y resultados objetivos especialmente en relación con el aprendizaje de los alumnos.
- Falta establecer una relación o vinculación entre la visión del proyecto y los contenidos, habilidades, actitudes, comportamientos y valores abordados.

- No existe el compromiso de los agentes del proceso educativo de alinear su misión personal con la misión de la institución y alcanzar objetivos comunes.
- Falta mayor interiorización de la terminología e integración de existencia de las condiciones ideales y favorecedoras de la acción (espacios, tecnología de punta) y recursos materiales suficientes.

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

- El reglamento interno del Colegio, está aprobado por el Ministerio de Educación y contiene los siguientes elementos: Objetivos, Conceptualización y operativización de todas las responsabilidades y roles de todos los agentes participantes de los procesos educativos.
- Este reglamento, ha sido elaborado hace 15 años y no se ha realizado ninguna reforma ni alcance durante este tiempo.
- Falta elaborar los manuales de procedimientos, instructivos, normas, formas de aplicación y resoluciones complementarias que faciliten una mejor aplicación del presente reglamento. En especial se deberá elaborar y aprobar las normativas previstas en el mismo.

### **5.2 La estructura organizativa del Colegio Británico Internacional.**

#### **5.2.1. Misión y Visión**

#### **MISIÓN DEL COLEGIO BRITÁNICO INTERNACIONAL**

Como misión institucional del Colegio Británico Internacional, creamos y ejecutamos procesos formativos que satisfagan las necesidades básicas y afiancen la personalidad de los estudiantes, la motivación, la confianza, la autoestima, la autorrealización y el respeto a sí mismos y a su entorno, el logro de su desarrollo intelectual, moral, físico y espiritual y la formación de seres descubridores de su éxito, competitivos, útiles y productivos para la sociedad.



Para cumplir con nuestra misión, ponemos énfasis en los siguientes valores: Identidad, para valorarse a sí mismo, a sus semejantes y su nación, solidaridad, para con los semejantes y la sociedad. Respeto a sí mismo, a los semejantes, al entorno, a las instituciones y a la vida en general. Honestidad e Integridad en sus pensamientos y acciones. Responsabilidad frente a sí mismos y a la comunidad. Amor a sí mismos, a su familia, al conocimiento y a su Patria. La síntesis de estos valores logrará un ser humano libre, equitativo, responsable y comprometido con el desarrollo social de su país y del mundo.

La Misión del Colegio Británico Internacional, identifica explícitamente los valores y el compromiso de la organización con la calidad, Identifica el área de la actividad de la organización, en este caso es el área educativa. Destaca el compromiso de satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, como razón de existir de la organización y enfatiza la preocupación y compromiso por el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan en la institución.

### **VISIÓN DEL COLEGIO BRITÁNICO INTERNACIONAL**

Para el año 2010 el Colegio Británico Internacional habrá cumplido el proceso de autorización para impartir los Programas del PEP, PAI y DIPLOMA de la Organización el Bachillerato Internacional dentro del proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación como una respuesta a los cambios científicos, tecnológicos y a las demandas de la sociedad actual. Ofrecerá una educación integral bilingüe fundamentada en acciones de innovación pedagógica, cuyos procesos formativos afiancen la personalidad de los estudiantes, la motivación, confianza, autoestima, la autorrealización, el respeto a sí mismos y a los demás.

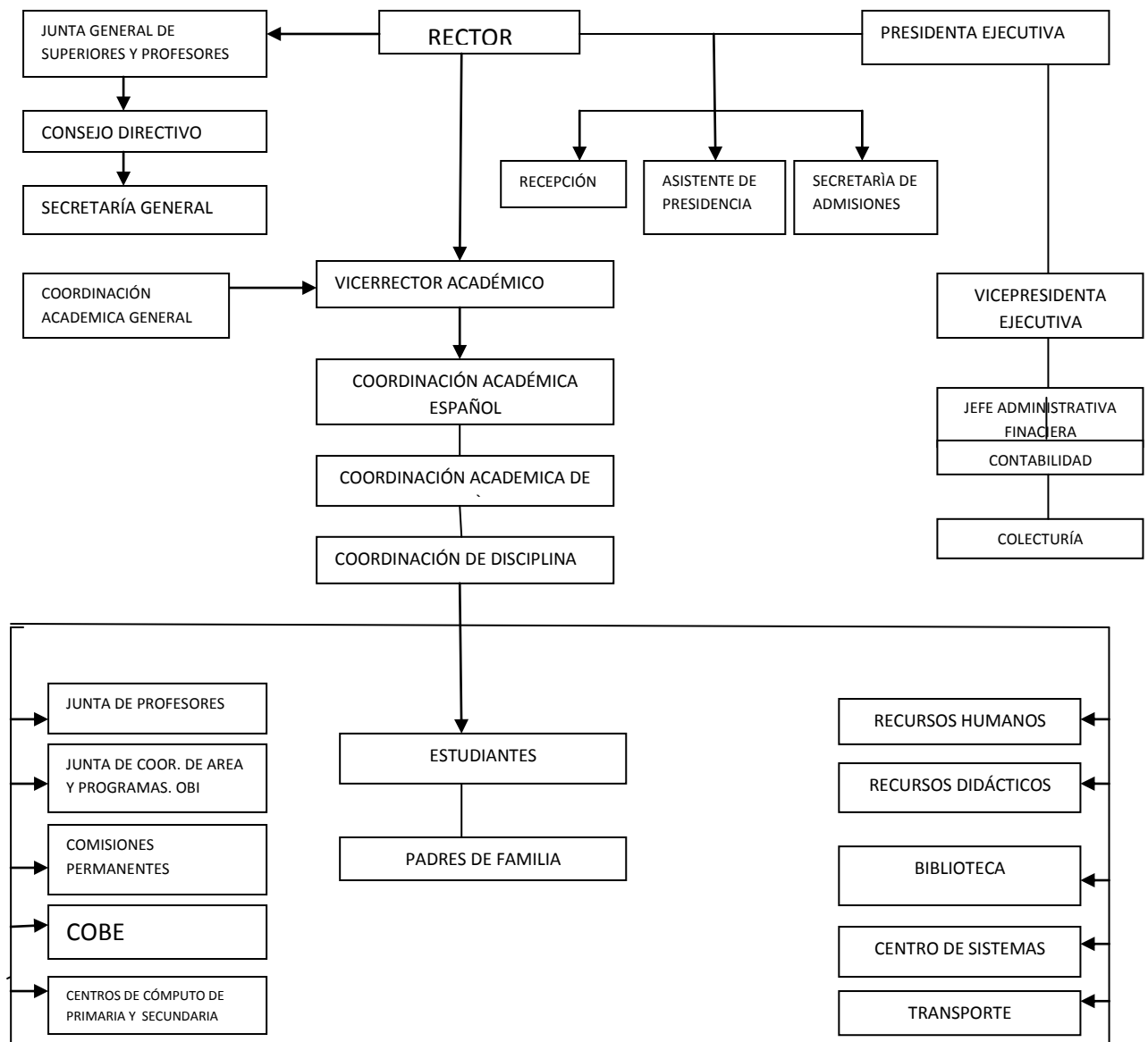
La Misión y Visión son elaboradas por el Rector del Colegio, considero que la Misión está alineada con principios, ha sido factible, motivadora y específica.

- La Misión y la visión no han sido difundidas al interior ni al exterior del Colegio.
- La Misión no ha sido actualizada en función de los cambios de paradigmas actuales institucionales.
- La Misión contiene principios y valores explícitos y que son los que se trabajan como temas transversales en la institución.

### 5.2.2. El Organigrama del Colegio Británico Internacional

El Organigrama del Colegio Británico Internacional constituye una representación gráfica de la estructura orgánica de la institución en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. El Organigrama de la Institución está elaborado de acuerdo con los parámetros establecidos en la ley de Educación.

#### ORGANIGRAMA DEL COLEGIO BRITÁNICO INTERNACIONAL



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

#### **De las Coordinaciones de áreas:**

Las coordinaciones de área dependen del asesoramiento, control, evaluación y retroalimentación de vicerrectorado, de la Coordinación del Diploma y del Coordinador del Programa de Años Intermedios y son funciones de la coordinación las siguientes:

A fin de asegurar el cumplimiento eficiente de los procesos educativos Instrucción y formación en valores, las diferentes asignaturas de estudio se hallan unificadas en el currículum que plantea el programa del Bachillerato Internacional, que según su naturaleza contempla los dos programas y las siete áreas de Conocimiento tomando en cuenta que el perfil de aprendizaje debe ser trabajado como un eje transversal en cada asignatura. Son funciones del coordinador de área y sus integrantes las siguientes:

- Elaborar y actualizar con el apoyo de cada profesor de asignatura las matrices de alcance y secuencia, los POAS, de acuerdo con lo establecido en el manual de procedimientos, el perfil (principios y valores) y las normas del IBO.
- Elaborar un plan de recuperación pedagógica tomando en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

Las áreas se reúnen una vez cada mes para tratar asuntos relacionados con sus funciones, pero especialmente para diseñar estrategias de apoyo para los estudiantes con dificultades y para lograr un aprendizaje significativo en todos y cada uno de ellos.

A veces algunos profesores no asisten a las reuniones de área.

#### **De la coordinación del Programa del Diploma y de años Intermedios**

Sus funciones son las siguientes:

- Coordinar todas las relaciones con la oficina central regional de la organización del Bachillerato Internacional (IBO), atendiendo la correspondencia, el envío de derechos y demás asuntos de importancia entre las partes interesadas.
- Resolver todos los asuntos académicos y de organización del Bachillerato Internacional, con la colaboración de los integrantes del Consejo Directivo, las coordinaciones académicas y de área.
- Atender las consultas de padres de familia, profesores y estudiantes respecto a dudas sobre la Organización del bachillerato Internacional.
- Asesorar y controlar conjuntamente con la coordinación académica en el desarrollo de los programas de años intermedios y del diploma, para asegurar que se planifique, ejecute y evalúe tomando en cuenta los lineamientos de la organización de Bachillerato Internacional, sin perder de vista el trabajo transversal e integrador de los principios y valores que promueve la institución.
- Estudiar las propuestas de bibliografía y libros de texto de lectura o de consulta y someterlos a la aprobación de Vicerrectorado.
- Realizar sistemáticamente el seguimiento de la implementación de los programas a través de la revisión y retroalimentación de las planificaciones.

Este trabajo se realiza en equipo entre las coordinaciones de los programas internacionales, vicerrectorado y el rector, con el fin de asegurar la comunicación fluida entre toda la comunidad.

### **Del Departamento de orientación**

Entre las funciones que más se destacan son las siguientes:

- Coordinar el departamento de orientación educativa para asegurar en forma oportuna el fiel cumplimiento de las funciones de todos sus miembros.

- Organización de ciclos de conferencias, talleres, charlas, entrevistas con los psicólogos del colegio, con los padres de familia de los diferentes grados y cursos sobre temas que orienten el adecuado cumplimiento del rol del padre y madre de familia de acuerdo con la edad y características propias de sus hijos.
- Organización de ciclos de conferencias, talleres, charlas, entrevistas con los estudiantes y profesores para asegurar una convivencia basada en los principios y valores que la institución promueve a través del trabajo interdisciplinario, transdisciplinario, y de interculturalidad.
- Realizar un plan de orientación a la profesionalización con los estudiantes de primero a tercero de bachillerato.

Considero que además de trabajar los principios y valores como tema integrador articulador, se debería asignar una carga horaria dentro del pensum de estudios para trabajar temas como: sexualidad, prevención del consumo de cigarrillo, alcohol y drogas en general, así como el trabajo de internalización de la disciplina humanista es decir basada en principios y valores.

También es importante destacar que el DOBE, debe elaborar un plan de trabajo para todo el año que conlleve a la orientación educativa de los estudiantes y no centrarse únicamente a llevar a cabo el plan de profesionalización de los estudiantes de tercero de bachillerato.

### **5.3. EL clima escolar y convivencia con valores**

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

Al hacer un análisis reflexivo y crítico de nuestra dimensión curricular, considero que es necesario redistribuir la carga horaria de las asignaturas, pues el tiempo dedicado a la enseñanza aprendizaje es escaso, especialmente en aquellas asignaturas que tienen una sola hora de clase, para lograr en el estudiante un aprendizaje significativo y pueda demostrar sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos y valores en el contexto en el que se desenvuelve.

Así mismo los profesores deben usar su tiempo disponible para investigar y llevar a la práctica los diferentes métodos y técnicas de aprendizaje, apoyándose en los recursos audiovisuales y tecnológicos de punta que el colegio dispone en cada aula temática. También se hace necesario tener claros los criterios de evaluación, los indicadores de logro y los satisfactores tal como plantea el programa de los Años Intermedios y del Diploma para la evaluación criterial, es vital tomar en cuenta para la evaluación las diferencias individuales, los ritmos naturales y estilos del aprendizaje de los estudiantes. En nuestra institución educativa se realizan diferentes actividades de aprendizaje en cada asignatura, donde el estudiante manifiesta sus habilidades intelectuales, afectivas, corporales y comunicativas dentro de un ambiente de aprendizaje vitalizador cuyos signos son el cuidado, el respeto, la responsabilidad, el conocimiento, el darse cuenta y la confianza que hace que las interacciones entre estudiantes y docentes sean efectivas.

### **5.3.2. Dimensión Organizativa, Operacional y Valores**

El Colegio tiene un sistema organizacional donde cada persona cumple con el rol que le corresponde, el Colegio Británico Internacional funciona mediante un sistema de dirección más que de liderazgo, mediante la jerarquización donde el rector coordina las actividades que debemos realizar durante el año lectivo, asignando claramente las responsabilidades, así como también se da seguimiento y control del cumplimiento de las actividades asignadas a cada miembro para el buen funcionamiento del todo el Colegio. Cabe indicar que existe un sistema de comunicación interna y de trabajo en equipo por lo que las responsabilidades individuales y de grupo se ven fortalecidas. El consejo técnico sesiona cada quince días. De la misma manera hemos conformado el consejo escolar de participación social y el comité de seguridad debido a que el colegio está ubicado en una zona de alto riesgo y es importante estar preparados para cualquier eventual desastre natural.

El Comité Central de Padres de Familia está estructurado con la finalidad de apoyar a todas las actividades de mejoramiento institucional en cuanto a infraestructura o materiales pedagógicos que beneficien las labores académicas, deportivas, sociales y culturales de la institución. Ellos realizan informes periódicamente a los padres de

familia en coordinación con el rector del establecimiento. La relación que se establece con los padres y madres de familia es importante porque a través de varios medios se mantienen informados de las actividades realizadas, las dificultades presentadas, los logros alcanzados de gestión, así como de los problemas de carácter académico de sus hijos, estableciendo compromisos de apoyo en común acuerdo para lograr el mejoramiento continuo.

El Colegio Británico Internacional realiza diferentes acciones en beneficio de la comunidad inmediata a través del Proyecto Creatividad Acción y Servicio (CAS), poniendo en práctica los ocho objetivos de CAS y los principios y valores del perfil de la Comunidad de Aprendizaje del Bachillerato Internacional esto es: Integridad y honradez, solidaridad, sentido de equidad, justicia y respeto por la dignidad de las personas, los grupos y las comunidades, asumiendo la responsabilidad de sus propios actos y las consecuencias derivadas de ellos, se esfuerzan además por demostrar ser: Indagadores, informados e instruidos, pensadores, buenos comunicadores, íntegros, de mentalidad abierta, audaces, equilibrados y reflexivos.

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

La administración de los recursos financieros está encaminada a las necesidades educativas, material didáctico, bibliográfico, concreto y audiovisual, para el mantenimiento y conservación de la infraestructura, así como también para la capacitación y actualización del personal docente tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de la Administración se realiza el seguimiento y control del personal docente, administrativo y de servicio, tanto de entrada como de la salida, expedientes de docentes y alumnos donde se manejan incidencias, cargas de trabajo, permisos y justificaciones, salidas de capacitación, licencias médicas y de calamidad doméstica, apegados a la normativa establecida para el buen funcionamiento de la institución.

Paralelamente al trabajo diario existen vínculos y relaciones con la supervisión escolar en sus funciones de conexión entre las normas y disposiciones de la autoridad como: técnico pedagógico, sistematización, administración de documentos y seguimiento de las recomendaciones de las visitas y reuniones convocadas por ellos. Hasta el momento nuestra institución cumple y seguirá cumpliendo en esta

dimensión con calidad, responsabilidad, honestidad, cumplimiento y entrega oportuna de la documentación requerida por las autoridades.

En esta dimensión se observa que existe rotación de personal en forma frecuente, pues ello interrumpe los procesos de servicio al cliente interno y externo, además de generar desestabilización en los demás miembros de la institución.

Cabe destacar que el trabajo administrativo- financiero se realiza apegado a las leyes y reglamentos que regulan el buen funcionamiento y organización institucional. En general se genera un buen ambiente de trabajo entre los miembros de la institución, así como con los estudiantes y padres de familia, con el personal administrativo y de servicio. Para cumplir con la documentación oficial que los supervisores solicitan como las estadísticas, planes, planificaciones, informes, documentos para la autorización de creación de los cursos y ciclos, registro de formatos que son llenados en los tiempos y por las personas responsables de ellos, cabe indicar que la documentación que se entrega en la supervisión es repetitiva y a veces es innecesaria por lo que se hace preciso revisar estos procedimientos ya que se sobrecarga de trabajo al personal administrativo.

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

El Colegio informa cada trimestre a los padres de familia los logros alcanzados, así como las estrategias y el aporte institucional utilizado para alcanzarlos a cada uno de los procesos educativos y de los programas PEP, PAI y cuáles fueron las metas logradas? Qué número de estudiantes se han visto beneficiados y que es lo que se necesita adquirir para el siguiente año escolar en relación a textos para las aulas temáticas, Mimios Pad, que faltan para las aulas temáticas, proyectores y computadoras para los laboratorios.

Conjuntamente con el comité central de padres de familia se lleva a cabo el Proyecto CAS, donde se realizan diferentes actividades para promover el trabajo en equipo, la solidaridad y apoyo entre compañeros, el aporte de los padres de familia para que el proyecto tenga éxito, buscar el financiamiento y la autogestión de los estudiantes para obtener recursos y profesionales que puedan brindar apoyo en medicinas, diagnósticos de diferentes enfermedades, acompañamiento a niños con problemas de enfermedades terminales etc.



## 5.4. Análisis FODA

### 5.4.1. Fortalezas y Debilidades en cada ámbito

### 5.4.2. Oportunidades y Amenazas

#### AMBITO ACADÉMICO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Sistematización académica acorde con las necesidades de los programas del bachillerato Internacional y los requerimientos nacionales a través de la planificación de los grupos de asignatura en los Planes Operativos, Planes de Aéreas, Planes de Aéreas de Interacción, unidades didácticas y esquemas de asignatura.</p> <p>Plan Educativo Institucional elaborado sobre la base de las Normas del Bachillerato Internacional dando prioridad al perfil institucional.</p> <p>Personal docente en permanente capacitación tanto con expertos nacionales como internacionales.</p> <p>Carácter legal, experimental y autónomo del Colegio Británico Internacional.</p> <p>Armonización y articulación de los programas nacionales e internacionales formando un continuo educativo coherente y secuencial.</p> <p>Convenios internacionales de programas escolásticos en Europa y Estados Unidos.</p> <p>Implementación de talleres alternativos: deportivos, de expresión artística y científica.</p> <p>Buen nivel académico en las asignaturas de inglés y matemáticas.</p>	<p>Déficit en los canales de comunicación.</p> <p>Los programas del bachillerato Internacional están en procesos iniciales de implementación.</p> <p>Uso inadecuado y poco frecuente de los recursos tecnológicos como es el Mimio Pad.</p> <p>Elevada carga horaria de los profesores y coordinadores de la sección.</p> <p>Incumplimiento de reglas y normas institucionales por parte de los estudiantes.</p> <p>No existe un plan estratégico.</p> <p>Pobre nivel académico en la mayoría las asignaturas</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación a la organización del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares desorganizados que</li> </ul>

<p>Bachillerato Internacional con el Programa del Diploma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles nuevos proyectos de intercambio con otros paises del mundo</li> <li>• Capacitación de docentes en otros países como México, Chile, Argentina, Colombia.</li> <li>• Miembro de organismos colegiados a nivel nacional como: CORPEDUCAR Y COPEA, con propósitos de capacitación, apoyo interinstitucional, participación en eventos académicos.</li> <li>• Contacto permanente con organismos externos para apoyar y estimular los proyectos de aula.</li> </ul>	<p>influyen en el desarrollo emocional con nuestros estudiantes para lograr un mejor aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal uso del tiempo libre de los estudiantes.</li> <li>• Salida significativa de estudiantes por varias razones.</li> <li>• Altos costos de la educación que el colegio enfrenta por los programas que el colegio ofrece.</li> <li>• Competencia desleal de otras instituciones educativas del sector para captar estudiantes.</li> </ul>
---	---

### AMBITO FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una estructura financiera y de administración de recursos.</li> <li>• Existe un Plan financiero y presupuesto anual.</li> <li>• Recursos financieros suficientes para la capacitación del Personal docente tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>• Ppresupuesto debidamente financiado para la ejecución de los proyectos de la sección y de todo el colegio.</li> <li>• Puntualidad en el pago de los sueldos del personal docente, administrativo y de servicio.</li> <li>• Financiamiento auto-gestivo de la institución para solventar todos los gastos administrativos, de remuneraciones y adquisiciones.</li> <li>• Personal capacitado, leal y eficiente en la administración de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una adecuada priorización en las inversiones.</li> <li>• Manejo inadecuado de relaciones interpersonales de algunos miembros del equipo administrativo financiero.</li> <li>• Poca apertura a la solución de las dificultades.</li> <li>• Delegación de algunas funciones al equipo de coordinadores académicos.</li> <li>• Rotación permanente del personal administrativo financiero.</li> <li>• No existe una valoración del puesto en este campo.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial aporte económico de los padres de familia para todas las necesidades de la sección.</li> <li>• Organizaciones y empresas que financian proyectos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de estudiantes cada año</li> <li>• Cambios continuos del personal Administrativo-financiero.</li> </ul>

## AMBITO DE INFRAESTRUCTURA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada a las necesidades tecnológicas que exige la sociedad del conocimiento como el INTERNET, e intranet.</li> <li>• Infraestructura propia.</li> <li>• Equipamiento tecnológico de punta en cada aula temática.</li> <li>• Espacios suficientes para la ejecución de talleres alternativos: deportivos, de expresión artística y científica.</li> <li>• Laboratorios debidamente equipados con tecnología de punta.</li> <li>• Sala de uso virtual equipada con cámaras robóticas.</li> <li>• Espacio amplio y equipamiento tecnológico de vanguardia para el equipo coordinador.</li> <li>• Amplio espacio equipado para comedor y cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen rampas para el ingreso de personas con capacidades especiales.</li> <li>• Inadecuado espacio de parqueadero para los padres de familia cuando hay actividades especiales</li> <li>• Dificultades en el mantenimiento de los recursos y redes tecnológicas.</li> <li>• Escaso personal capacitado para resolver las dificultades tecnológicas.</li> <li>• Redes eléctricas deficientes al interior del edificio de la sección secundaria.</li> <li>• Capacitación deficiente en el manejo de los recursos potenciales como el mimio, la sala virtual y el auditorio.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio espacio de terreno para construir nuevos espacios de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robos frecuentes a las instalaciones del colegio.</li> <li>• Congestión en las vías de acceso al colegio y evacuación en el caso de un desastre.</li> <li>• Vulnerabilidad de la infraestructura frente a los fenómenos naturales como temblores fuertes, terremoto, erupción volcánica.</li> <li>• Escasas vías de descongestión de las personas en caso de terremotos incendios o inundaciones.</li> </ul>

## AMBITO ADMINISTRATIVO

### PADRES DE FAMILIA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia solventes económicamente.</li> <li>• Comité central de padres de familia comprometidos y colaboradores.</li> <li>• Cumplimiento de sus compromisos económicos con el colegio.</li> <li>• Buena participación de los padres de familia en actos culturales, deportivos y sociales.</li> <li>• Gran mayoría de padres de familia con formación profesional y que trabajan en empresas y organizaciones de alto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud desleal de algunos padres de familia con el colegio.</li> <li>• Actitud demandante y poco cortés de algunos padres de familia.</li> <li>• Mínima participación de padres de familia en actividades académicas.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y madres de familia que trabajan en empresas de alto nivel y el colegio puede aprovechar esos contactos en beneficio de la institución.</li> <li>• Apoyo cultural y académico de sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes informales de comunicación entre padres y madres de familia.</li> <li>• Insatisfacción de los padres y madres de familia por el servicio educativo que ofrece el colegio a nivel general.</li> <li>• Padres disfuncionales y desorganizados.</li> <li>• Problemas de comportamiento de estudiantes y poco o nada trabajo de orientación educativa de los mismos.</li> </ul>

## AMBITO ADMINISTRATIVO

### PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente en permanente capacitación interna y externa.</li> <li>• Personal docente directivos y coordinadores en formación académica de tercero y cuarto nivel.</li> <li>• Buen ambiente laboral.</li> <li>• Servicio de transporte, seguro médico y almuerzo para todo el personal docente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptable canal de comunicación en toda la comunidad educativa.</li> <li>• Necesidad de que todos los profesores especiales se involucren más en todo el proyecto institucional.</li> <li>• Tiempo insuficiente para capacitación docente en instituciones universitarias.</li> <li>• Incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de documentos solicitados por las autoridades.</li> <li>• Alto nivel de angustia y temor al trabajo bajo</li> </ul>

<p>administrativo y de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo sinérgico y de equipo generado a nivel de coordinadores y áreas del conocimiento.</li> <li>• Buen nivel de inducción nuevo a la institución</li> </ul>	<p>presión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobresaturación de actividades y responsabilidades.</li> <li>• Las altas autoridades desconocen de los procesos educativos y del trabajo de cada maestro.</li> <li>• Poca importancia de la institución por desarrollar y aprovechar el capital humano con que cuenta.</li> <li>• Desconocimiento o poco interés de los directivos por la aplicación de un verdadero cambio, producto de una planificación estratégica para el mejoramiento continuo de la Institución.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación a la organización del bachillerato internacional y las posibilidades de capacitación externa e interna para docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal capacitado por el colegio.</li> <li>• Colegios BI, interesados por el personal capacitado por el Colegio Británico.</li> </ul>

### **AMBITO ADMINISTRATIVO ESTUDIANTES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes con mentalidad abierta, críticos, reflexivos, buenos comunicadores, dispuestos a tomar riesgos y sanos mental y emocionalmente</li> <li>• Respetuosos con sus profesores y autoridades.</li> <li>• Auto-motivados con actividades y responsabilidades protagónicas como en el Consejo estudiantil, proyecto personal, monografía y talleres alternativos.</li> <li>• En general los estudiantes son cumplidores de las normas y pautas establecidas por el colegio: cuidado de aulas, presentación personal, puntualidad.</li> <li>• Servicio de transporte de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca identificación con la institución.</li> <li>• Pobre desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo de los estudiantes.</li> <li>• Uso inadecuado del vocabulario entre compañeros.</li> <li>• Poca actividad cívica.</li> <li>• Poca concienciación de la vivencia de valores en el colegio y fuera del mismo.</li> <li>• Poca participación de los estudiantes en concursos internos y externos tanto académicos, culturales, deportivos, musicales, científicos y tecnológicos.</li> </ul>

puerta a puerta, seguro médico y de vida, almuerzo y beca estudiantil por fallecimiento de sus padres. <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes e intercambios de estudios que repercuten en la formación integral de los estudiantes.</li> <li>• Participación en concursos y eventos intercolegiales</li> </ul>	Colegios de la zona que ofrecen mejores niveles de conocimientos y formación integral. Poco compromiso de estudiantes con el colegio, por lo que se produce el retiro de los mismos.

**Importancia de la matriz FODA en la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos.**

Después de haber realizado la Matriz FODA de la Institución, quiero hacer hincapié en la importancia que tiene la aplicación de esta estrategia como es el análisis FODA y el Plan de mejora continua, pues son elementos que permiten conocer mediante su aplicación, los problemas y/o situaciones inciertas, inseguras o dudosas que afectan el buen desarrollo institucional y que frenan por tanto la calidad de la educación en un centro educativo.

He realizado la investigación en los cuatro ámbitos más importantes y he podido darme cuenta de los aspectos positivos y por mejorar que al momento enfrenta la Institución.

Entre los aspectos más sobresalientes que he podido descubrir al interior de la institución está resumida en los siguientes elementos

1. Poca importancia de la institución por desarrollar y aprovechar el capital humano con que cuenta.
2. Desconocimiento o poco interés de los directivos por la aplicación de un verdadero cambio, producto de una planificación estratégica para el mejoramiento continuo de la Institución.

3. Desconocimiento de fortalezas y debilidades institucionales, de los recursos humanos, de los intereses y necesidades tanto de los empleados como de funcionarios del plantel y de aquellos que reciben el servicio educativo.
4. Falta de iniciativas y estrategias que promuevan un clima o ambiente de aprendizaje vitalizador (basado en principios y valores) tanto en el nivel académico como de rendimiento y que les permita participar de manera exitosa en eventos académicos, culturales, deportivos, científicos y tecnológicos.

Para Ponce (2006), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

En el ámbito de la educación el análisis FODA, constituye una herramienta de planificación básica, que permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar de manera estratégica su accionar a corto, mediano o largo plazo

Con la previsión de las oportunidades y amenazas se posibilita la construcción de escenarios posibles y anticipados, permitiendo reorientar el rumbo institucional, mientras que las fortalezas y debilidades pueden ser aprovechadas y/o contrarrestadas.

Toda vez que se ha realizado el FODA en el plantel escolar, es importante realizar un Plan de acción, en el cual se incluyan una o varias de las debilidades detectadas (infraestructura, procesos pedagógicos, alumnos, docentes, etc.), para enfocar los esfuerzos en su corrección y/o solución., y favorecer la consecución de la calidad en los servicios educativos que se ofertan.

## 6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS

### 6.1. De la encuesta a directivos:

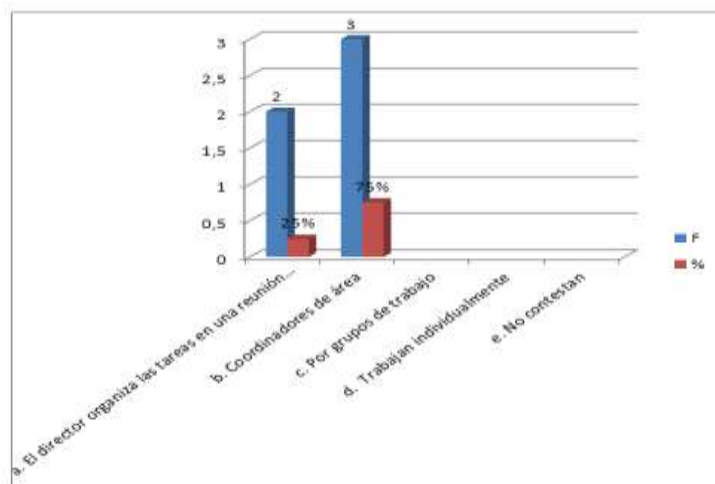
El Colegio Británico Internacional es una institución particular mixta, fundada hace 37 años con el jardín de infantes ABC, y hace 10 años fundar la sesión secundaria con todos sus niveles, es una institución que trabaja con los tres programas del Bachillerato Institucional esto es: EL Programa de Escuelas Primarias, que va desde pre- básica hasta tercero de básica, el Programa de Años Intermedios que va desde cuarto de básica hasta primero de bachillerato y el Programa del Diploma que se trabaja en segundo y tercero de bachillerato.

A continuación adjunto las tablas estadísticas numeradas y con los datos logrados luego de la tabulación de las encuestas respectivas:

Tabla 6

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	25%
b. Coordinadores de área	3	75%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0



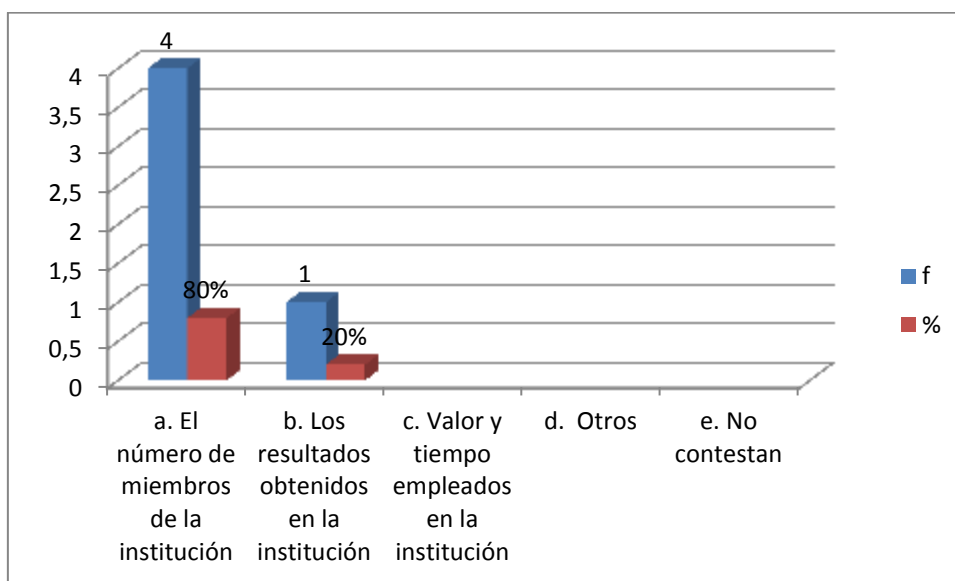


Del 100% de encuestados se determina que el 75% manifiesta que La forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio Británico Internacional se lo realiza a través de los coordinadores de área, sin embargo según (Salazar, 2006) indica que “el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás, y lograr de ellos la cooperación y el compromiso. Así mismo, el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla”. Es él quien promueve el trabajo en equipo.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	80%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		



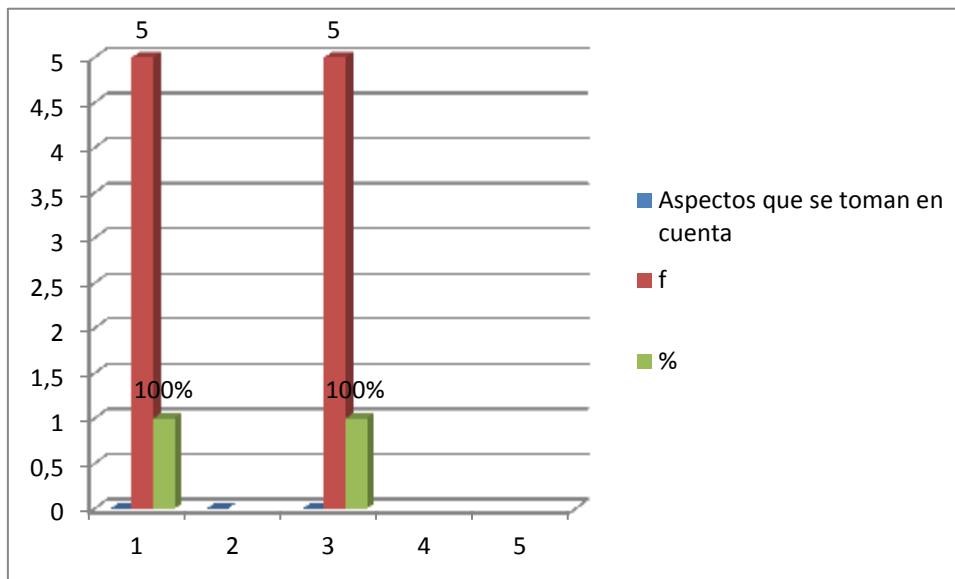
El 80% de los encuestados manifiesta que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de de la organización es el número de miembros de la institución y el 20% expresa que son los resultados obtenidos en la institución.

Richard Hall en su obra “Organizaciones Estructura y Proceso”, Ed. Prentice Hall Internacional, 1980, página 101 expresa “El tamaño es obviamente el número de empleados de una organización. ¿Qué otra cosa es?. Esta es una definición apropiada sólo en aquellos casos en que la organización se compone exclusivamente de empleados remunerados a tiempo completo.

**Tabla 8**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100%
b. No		
TOTAL	5	100%



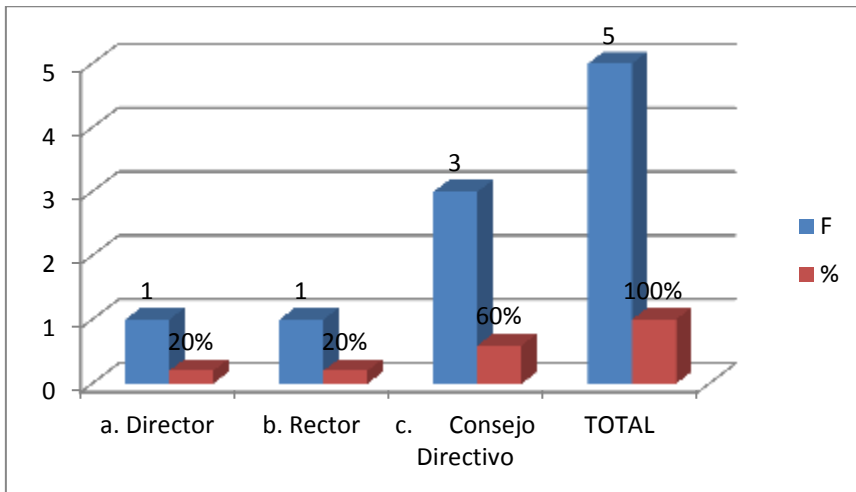
El 100% de encuestados manifiesta que las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas son aspectos que se toman en cuenta en la gestión, ya que la norma del Bachillerato Internacional así lo exige.

**Tabla 9**

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

Esta liderado por	F	%
a. Director	1	20%
b. Rector	1	20%

c. Consejo Directivo	3	60%
TOTAL	5	100%

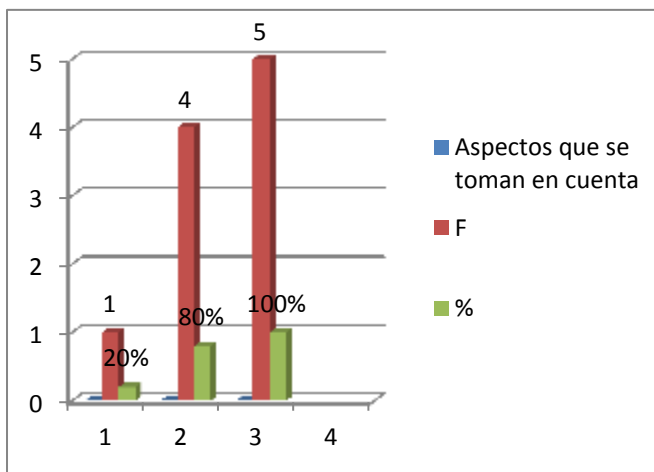


En el Colegio Británico Internacional el Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo, es lo que manifiesta el 60% de los encuestados sin embargo de acuerdo con lo investigado es el ejecutivo es quien debe tomar las decisiones eligiendo entre diversas posibilidades. Pues las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

**Tabla 10**

### DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	20%
b. No	4	80%
TOTAL	5	100%



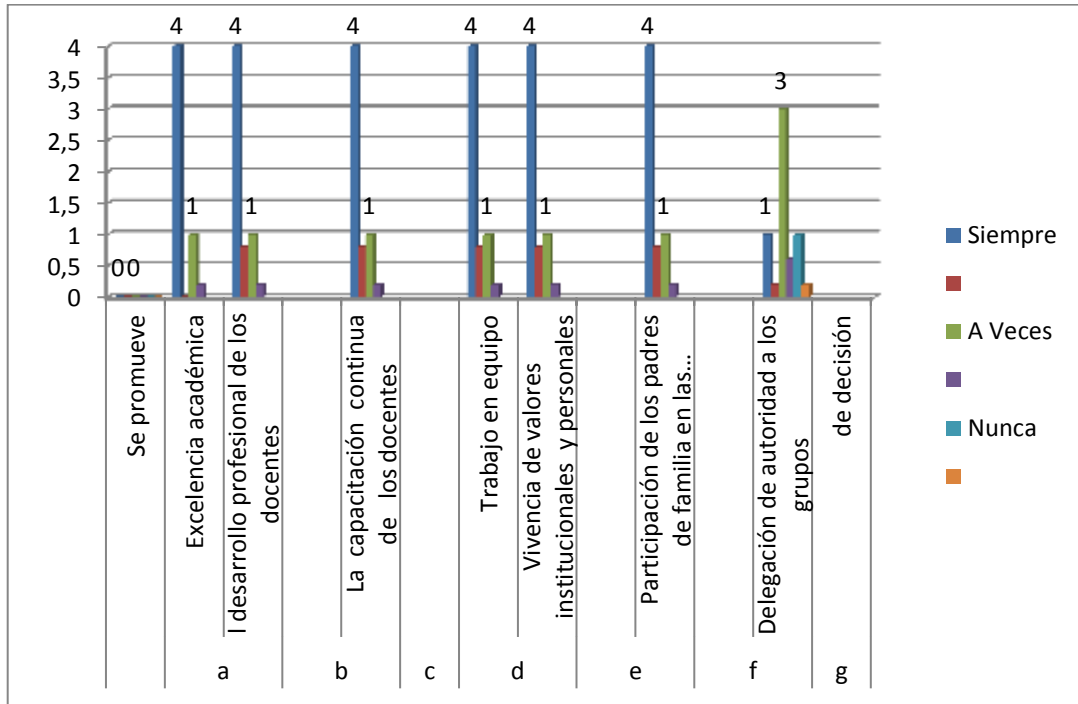
En la Institución motivo de investigación el 80% de las personas investigadas indica que no debe delegarse la toma de decisiones para resolver conflictos.

Según Silvana Fuentes Laponni en la revista de educación N° 3 (2000) páginas de la 91-106 manifiesta que “la creación de un clima de convivencia pacífica en los centros educativos, por medio de fomentar habilidades sociales específicas, como la mejora de la comunicación, la negociación y la mediación, es una forma eficaz de hacer efectiva la educación para la paz en el día a día y no sólo por la simple enunciación de datos o declaraciones de principios que a menudo son vistos por los alumnos como una parte más del currículum”. Partir de la premisa de que no son posibles las soluciones individuales, para conseguir un buen clima de convivencia es una tarea de todo el centro, a veces incluso a largo plazo.

**Tabla 11**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	4	80%	1	20%		
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	80%	1	20%		
C	La capacitación continua de los docentes	4	80%	1	20%		
D	Trabajo en equipo	4	80%	1	20%		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%		
F	Participación de los padres de familia en las actividades	4	80%	1	20%		
G	Delegación de autoridad a los grupos	1	20%	3	60%	1	20%



El 80% de los encuestados manifiesta que la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua 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 y solo el 20% indica que a veces. El 20% indica que nunca se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

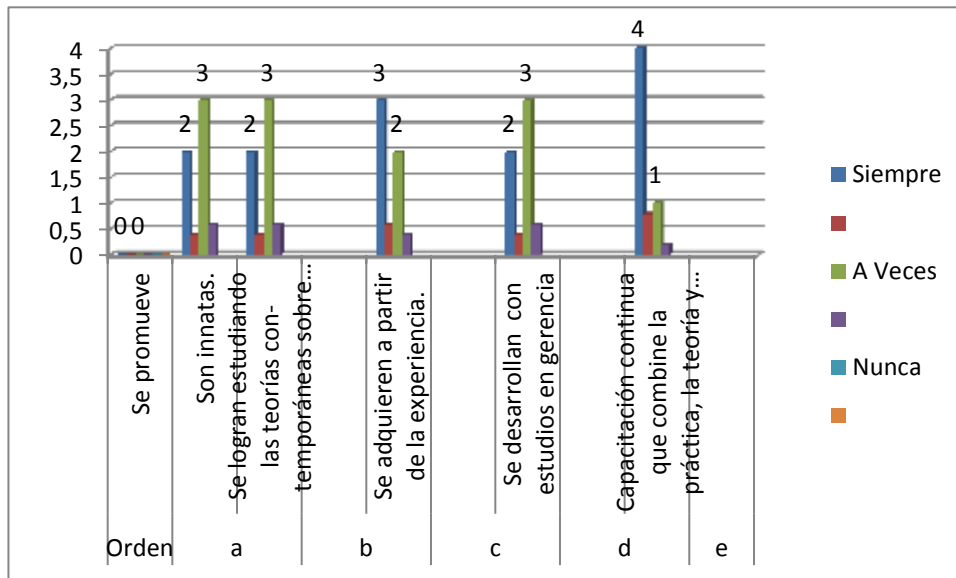
Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

**Tabla12**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas.	2	40%	3	60%		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	40%	3	60%		
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60%	2	40%		

D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40%	3	60%		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80%	1	20%		



De la investigación realizada en el Colegio Británico Internacional los directivos manifiestan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son aquellas que promueve la capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y reflexión y solo un 60% expresa que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia.

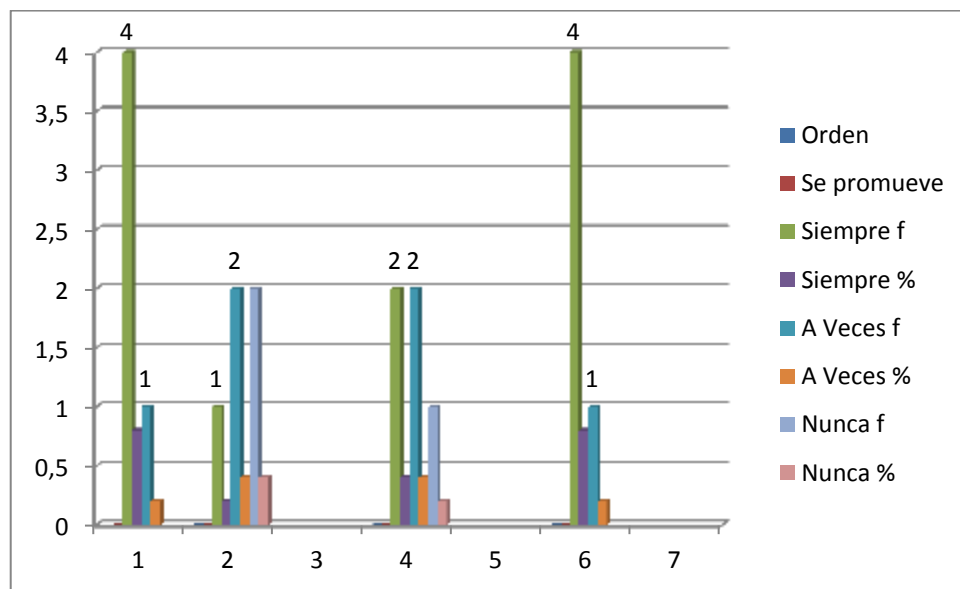
De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Tabla13

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20%	2	40%	2	40%
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	40%	2	40%	1	20%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80%	1	20%		



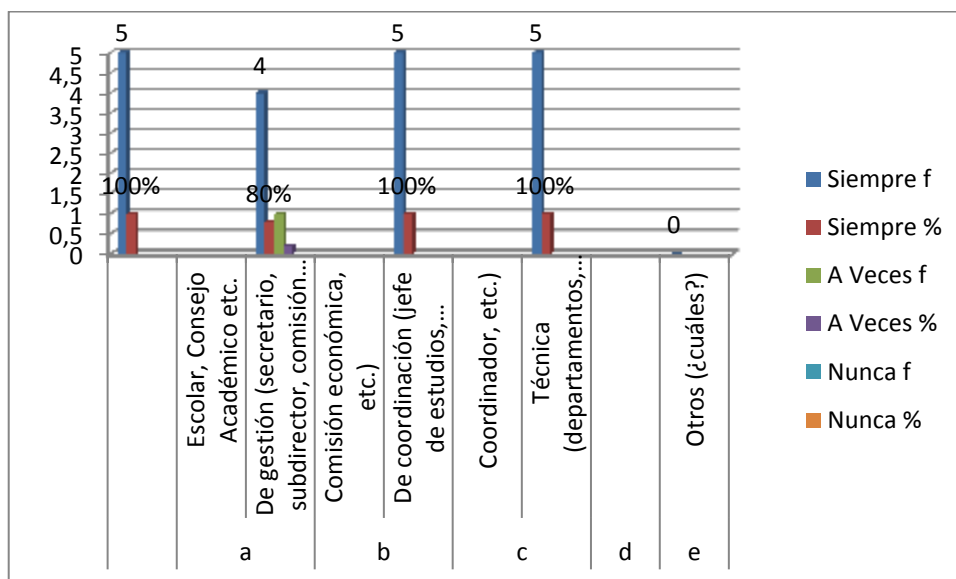
En el Colegio Británico Internacional el 80% de encuestados manifiesta que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar es cuando se promueve “el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta para mejorar” y un 80% indica que la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

La estrategia “Evaluar para mejorar”, en el marco de la Ley 115 de 1994 y de la Ley 715 de 2001, de la república de Colombia contempla la evaluación anual del desempeño de docentes y directivos docentes, de una manera sistemática y permanente, con el fin de poder caracterizar su desempeño y propiciar acciones de desarrollo personal y profesional dentro de los planes de mejoramiento institucional. Aspecto que considero crucial para mejorar, sin embargo creo que son tres los componentes para mejorar: La capacitación profesional en forma permanente, el desarrollo personal y por lo tanto un desempeño cotidiano de calidad.

**Tabla14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección(director(a), Consejo escolar; Consejo Académico Escolar, Consejo Académico etc.	5	100%				
B	De gestión(secretario, subdirector, comisión económica Comisión económica ,etc.	4	80%	1	20%		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.	5	100%				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%				
E	Otros (¿cuáles?)	0					



El 100% de los encuestados manifiesta que los organismos que integran el Colegio Británico Internacional son La Dirección Escolar y el Consejo académico; De coordinación (Jefe de estudios y las coordinaciones, Comisión Técnica integrada por los departamentos y el equipo

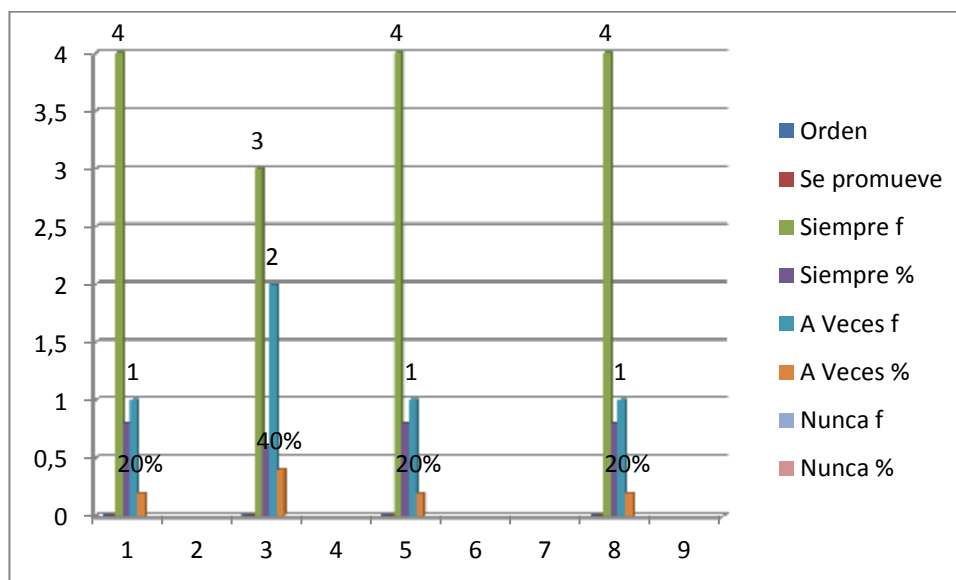


docente, y el 80% contesta que el organismo de Gestión (secretario, subdirector y comisión económica) también se encuentran en la institución.

**Tabla15**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	80%	1	20%		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60%	2	40%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80%	1	20%		
d	Coordinarlas actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80%	1	20%		



El 80% de los encuestados manifiesta que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, Llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

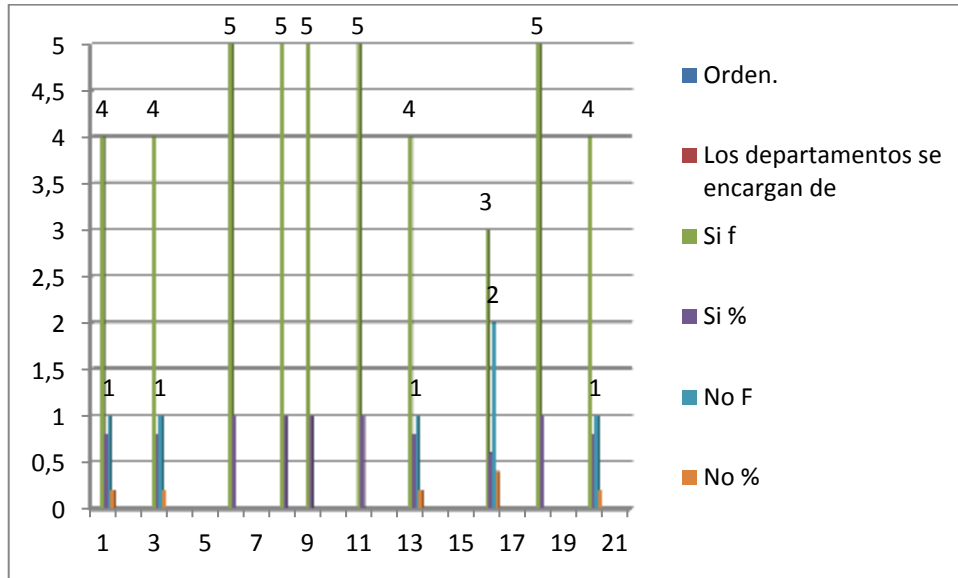
El 80% indica que tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas, oportunas para resolverlos, el 80% informa que se

encarga de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 60% manifiesta que Establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

**Tabla16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden.	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80%	1	20%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	80%	1	20%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	100%		
D	Mantener actualizada la metodología	5	100%		
E	Promover la investigación educativa y Proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100%		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	100%		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	80%	1	20%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60%	2	40%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100%		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	80%	1	20%



El 80% de los encuestados indican que siempre los departamentos didácticos y sus acciones se encargan de:

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

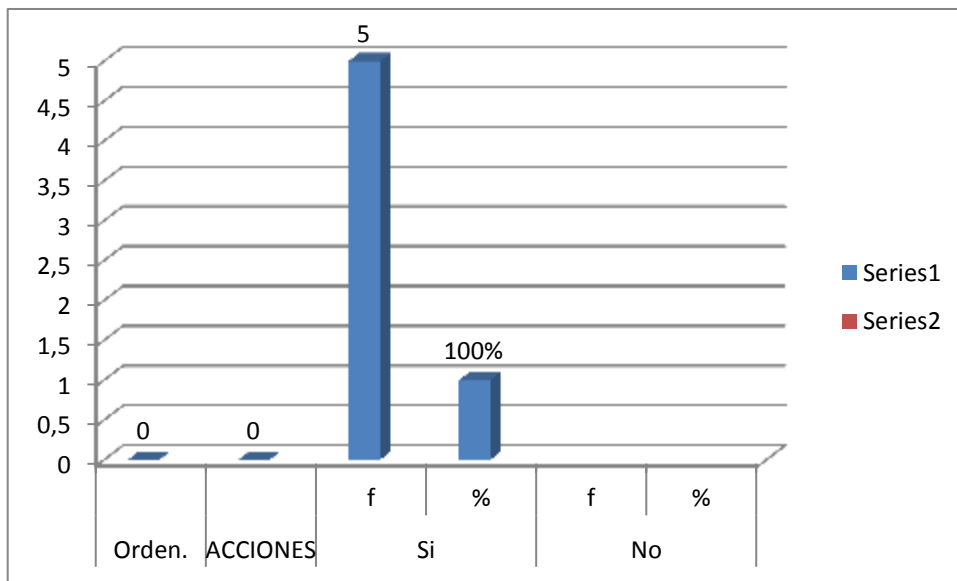
El 100% de los encuestados dice que siempre se encargan de:

- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- Mantener actualizada la metodología
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Y el 60% de encuestados indica que a veces los departamentos didácticos se encargan de formular propuestas al equipo directivo.

**Tabla 17**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%		



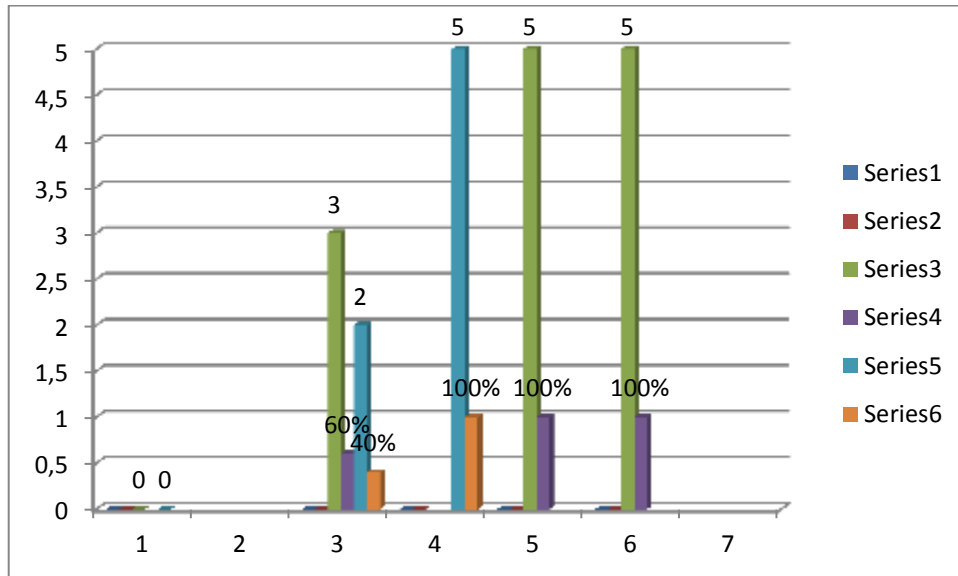
El 100% de encuestados manifiesta que la Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones siempre realiza acciones para fomentar la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIALDEPLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	60%	2	40%
b	Plan estratégico			5	100%
c	Plan operativo anual	5	100%		

d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100%		
---	--	---	------	--	--



El 100% de encuestados manifiesta que el material de planificación que posee la institución es el Plan Operativo Anual, los proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.

El 100% de los encuestados indica que no existe en la institución el plan estratégico.

### 6.6.2 De la encuesta a los profesores

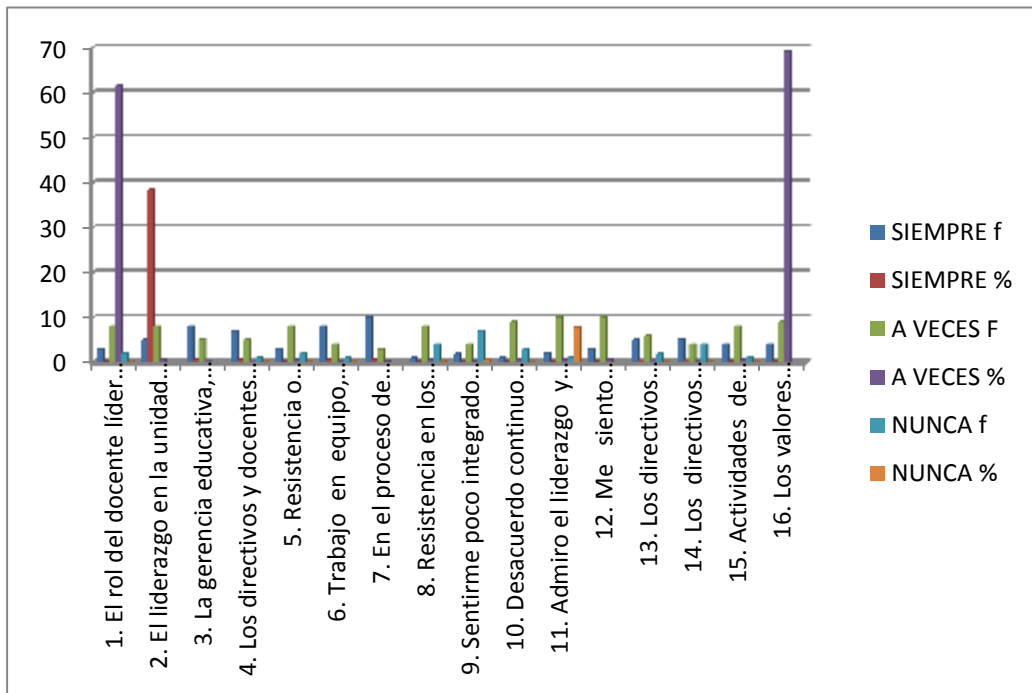
Tabla19

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades espera cuestionar las órdenes existentes.	3	23%	8	61,53	2	15,38%

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 transformarlas formas habituales de la escolarización.	5	38,46	8	61,53 %		
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	61,53%	5	38,46 %		
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.	7	53,84%	5	38,46 %	1	7,69 %
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	23,07%	8	61,53 %	2	15,38 %
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	61,53%	4	30,76 %	1	7,69 %
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	76,92%	3	23,07 %		
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	7,69%	8	61,53 %	4	30,76 %
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	15,38%	4	30,76 %	7	53,84 %
10.	Desacuerdo continuo en las Relaciones con el director del centro Educativo.	1	7,69%	9	69,23 %	3	23,07 %
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	15,38%	10	76,92 %	1	7,69 %
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	3	23,07%	10	76,92 %		
13.	Los directivos mantienen liderazgo gestión en el área académica	5	38,46%	6	46,15 %	2	15,38 %

14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	38,46%	4	30,76 %	4	30,76 %
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	30,76%	8	61,53 %	1	7,69 %
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	30,7%	9	69,23		



Existen únicamente dos aspectos que han sido reconocidos por la mayoría de los profesores y son:

La apreciación de los profesores con respecto al predominio de los valores en sus decisiones y de los directivos alcanza un porcentaje del 60%.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes. Es lo que la mayoría de profesores dice que la mayoría de veces esto es real al interior de su institución

El 38,46% de los profesores manifiesta que siempre y %El 61,53% de los profesores expresa que a veces el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante

de transformar las formas habituales de la escolarización.

### 6.6.3 De la encuesta a los estudiantes

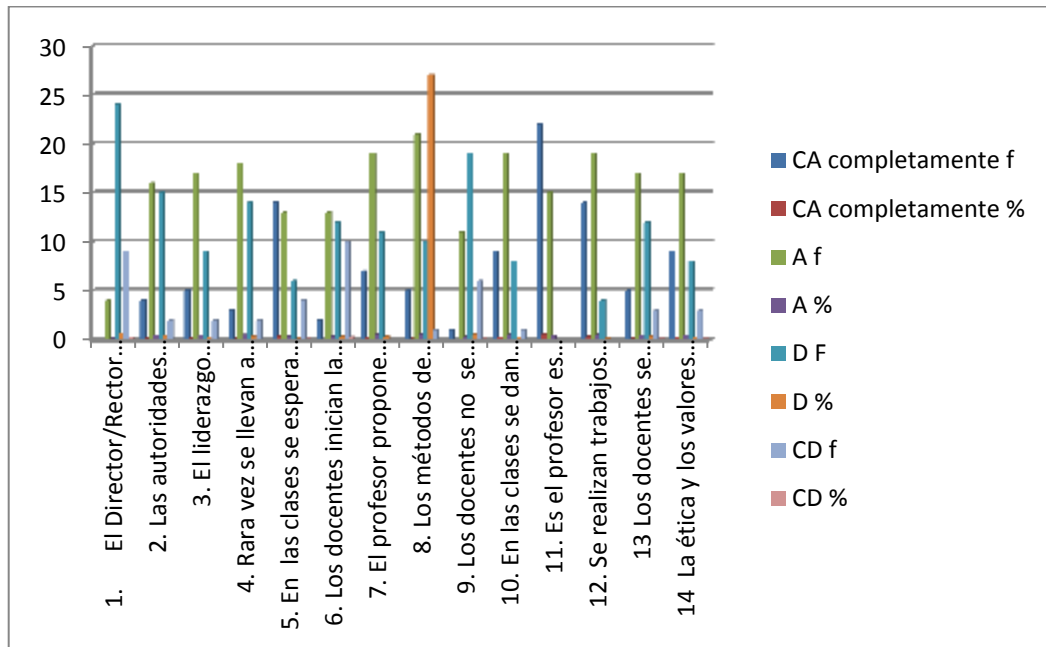
Tabla 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	F	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			4	10,8%	24	64,87%	9	24,32%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	10,8%	16	43,24%	15	40,54%	2	5,41%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidiana mente en el ambiente escolar.	5	13,51%	17	46%	9	24,32%	2	5,41%
5. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	8,11%	18	48,65%	14	37,84%	2	5,41%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	14	37,84%	13	35,14%	6	13,51%	4	10,8%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	5,41%	13	35,14%	12	32,43%	10	27,03%
8. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	18,92%	19	51,35%	11	29,73%		
6. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	13,51%	21	56,76%	10	27,03%	1	2,70%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	2,70%	11	29,73%	19	51,35%	6	13,51%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	24,32%	19	51,35%	8	21,62%	1	2,70%



11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	22	59,46%	15	40,54%				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	37,84%	19	51,35%	4	10,81%		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de sus autoridades educativas	5	13,51%	17	45,95%	12	32,43%	3	8,11%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	24,32%	17	45,95%	8	21,62%	3	8,11%



De la encuesta a los estudiantes se determina que entre el 40 al 56% en la mayoría de los Ítems, indica que están de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Cabe destacar que el 65% de estudiantes indica que están en desacuerdo y un 24% completamente en desacuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 59% y 41% de los estudiantes manifiestan que están completamente de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el profesor es quién decide que hacer en la clase.

Solo el 24% de los estudiantes indican que están completamente de acuerdo, el 46% de estudiantes expresa que están de acuerdo en que la ética y los valores se

enseñan con el ejemplo y un 22% manifiesta que están en desacuerdo y 8% dicen que están completamente en desacuerdo.

Cabe destacar que el 65% de estudiantes indica que están en desacuerdo y un 24% completamente en desacuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las

Opiniones de los docentes y estudiantes.

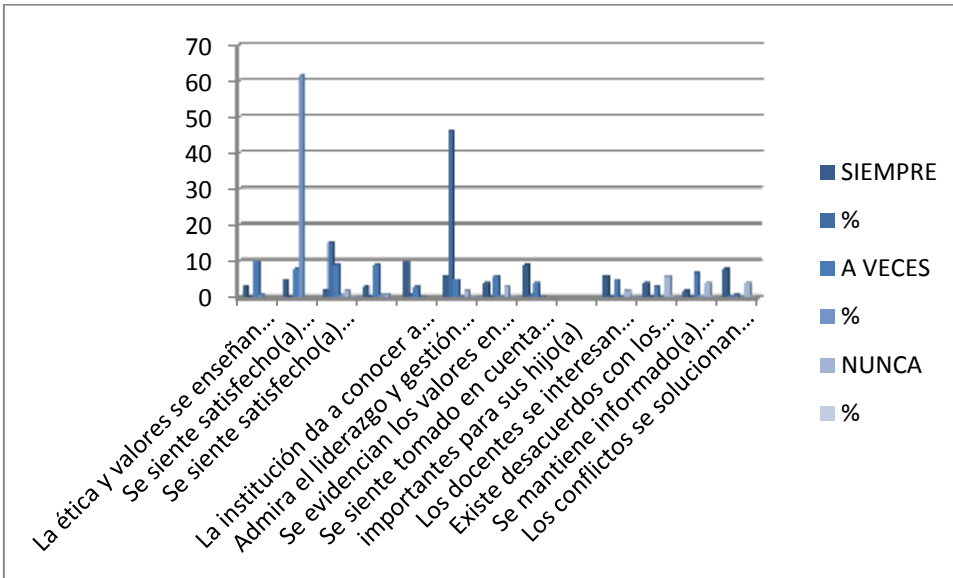
Un 51% de estudiantes expresa en que los profesores si se interesan por los problemas de los estudiantes.

Encuesta 21

#### 6.6.4. Resultados de la encuesta a padres de familia

ASPECTOS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
La ética y valores se enseñan con el ejemplo	3	23,07%	10	76,92%		
Se siente satisfecho(a) respecto al desarrollo de valores actitudes y comportamientos que los profesores trabajan con su hijo.	5	38,46%	8	61,53		
Se siente satisfecho(a) respecto de las relaciones humanas de su hijo(a) con sus profesores.	2	15,38	9	69,2%	2	15,38%
Se siente satisfecho(a) con la atención de los tutores, profesores y orientador en las reuniones y entrevistas	3	23,07%	9	69,2%	1	7,69%
La institución da a conocer a los padres de familia y la comunidad sobre los valores con los cuales trabaja con sus estudiantes.	10	76,92%	3	23,07%		
Admira el liderazgo y gestión de las	6	46,15	5	38,46%	2	15,38%

autoridades de la Institución						
Se evidencian los valores en las decisiones de las autoridades y profesores	4	30,76%	6	46,15%	3	23,07%
Se siente tomado en cuenta por las autoridades y profesores en las decisiones importantes para sus hijo(a)	9	69,23%	4	30,76%		
Los docentes se interesan por el bienestar de sus hijo(a) en la institución.	6	46,15%	5	38,46%	2	15,38%
Existe desacuerdos con los directivos de la Institución	4	30,76%	3	23,07%	6	46,15%
Se mantiene informado(a) sobre el progreso de su hijo (a) en los procesos educativos	2	15,38%	7	53,84%	4	30,76%
Los conflictos se solucionan a través del diálogo abierto entre todos los involucrados: padres, estudiantes, profesores y directivos.	8	61,53%	1	7,69%	4	30,76%



**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS**

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	f
1	Qué es la comunicación para usted? En qué se diferencia de la información?	Podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre las personas ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.		La comunicación es un medio mediante el cual se informa a través de diferentes tipos de mensajes de una persona a otra a través del diálogo, en forma escrita, gráfica y kinestésica  Se diferencia de la información porque esta puede ser impersonal y la comunicación está producida por el emisor y el receptor	1
2	El centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las	Esta es una institución legalmente constituida, tiene una estructura, la misma que está representada por diferentes ejecutivos, quienes en forma específica actúan de conformidad con los	2		

	tareas de liderazgo	derechos y obligaciones que está descritos en la leyes y reglamentos del Ministerio de Educación, el interno y el manual de procedimientos que se lo actualiza cada año.			
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	La acción es eminentemente mediadora para lo cual se debe en primera instancia conocer al detalle el origen del conflicto, y proponer en forma conjunta soluciones imparciales y justas que los lleven a un acuerdo ganar-ganar	2		
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Debe ser un facilitador, visionario, evaluador asertivo. Consejero y motivador	1	Debe ser impositivo democrático como recomiendan los científicos sociales como Peter Drucker.	1
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que predomina en la Institución a nivel de directivos es impositivo, autocrático, Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. A nivel de los profesores es más bien participativa y democrática de igual forma entre los estudiantes.	1	Democrático	1
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el	Los valores que predominan en la institución son: la verdad, la lealtad, la solidaridad	2		

	centro educativo?				
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	nivel de profesores y estudiantes, solidaridad, equidad e integridad	2		
8	En el caso de existir antivalores cuáles son?	La mentira, irrespeto entre algunos estudiantes, limitada consideración, falta de límites personales	2		

De la encuesta realizada a los directivos puedo concluir que existen diferencias conceptuales entre el rector y la vicerrectora en lo referente a lo que significa la comunicación y la información.

Lo más relevante de esta encuesta es que se expresa que existen valores que predominan al interior de la comunidad educativa y que evidencian en la gestión y el liderazgo sin embargo se manifiesta que existen antivalores entre los estudiantes como son la mentira, el irrespeto, una limitada consideración y la falta de límites personales entre ellos.

## **MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES.**

### **AMBITO ACADEMICO**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
Déficit en los canales de comunicación. Falta capacitación de los profesores en estrategias para implementar los principios y valores en el aula	Desconocimiento de los canales de comunicación que se manejan en el colegio.  Desconocimiento y desinterés para implementar estrategias pedagógicas que incluya los valores	Tergiversación de la Comunicación por desconocimiento.  Incongruencia entre lo que se dice, se hace y lo que se pregona	Centralizar la comunicación a través de las coordinaciones académicas y la secretaría general.  Elaborar planes de apoyo para que los profesores implementen los principios en el aula.

Los programas del BI están en procesos iniciales de implementación.	Los programas de implementación son nuevos para la institución.	Dificultades iniciales por la cantidad de información, tareas y documentos requeridos por la OBI	Formar grupos de estudio y capacitación dentro de la jornada que el personal permanece en el colegio
Uso inadecuado y poco recuente de los recursos didácticos tecnológicos de punta como es el Mimio.	Desconocimiento de los beneficios y manejo de los dispositivos.  Resistencia a aprender y a usarlos por parte de los profesores del Bachillerato.	Desinterés por parte de los profesores en el uso de los mismos y temor de dañar o perder los punteros y regletas.	Capacitación urgente en el uso y manejo de este recurso, debe ser en forma individual y grupal.
Elevada carga horaria de los profesores y coordinadores de la sección.	Reducción de personal por reducción de estudiantes cada año.	Poca eficiencia en la amplitud y profundidad en el cumplimiento de las funciones.	Priorizar las actividades Trabajo colaborativo y sinérgico entre profesores y coordinadores.
Incumplimiento de reglas y normas institucionales por parte de los estudiantes.	Poca congruencia entre lo que se dice y se hace especialmente de directivos.	Indisciplina e incumplimiento de las normas y pautas.  Irrespeto, irresponsabilidad, poca empatía por parte de los estudiantes entre sí.	Cambios estructurales:  Aulas temáticas, cambio de profesores, compromiso de profesores actuales para cumplir lo establecido Seguimiento y apoyo
No existe un plan estratégico.	Directivos que no tienen la formación en educación y por lo tanto desconocen como elaborarlo	Desorganización.  Directivos y profesores trabajando con objetivos distintos	Elaborar el plan estratégico en equipo y trabajar por objetivos comunes
Pobre nivel académico de	Profesores de Inglés trabajando en áreas	Desinterés por	Elaborar una política de selección de

los estudiantes en la mayoría las asignaturas	que requieren de la formación académica de los mismos	mejorar. Resultados mediocres Desmotivación de los estudiantes Cambio de Colegio de los estudiantes buscando un mejor nivel académico	profesores de acuerdo con el perfil personal y profesional que exige el IBO.
---	---	--	--

### AMBITO FINANCIERO

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
No existe una adecuada priorización de las inversiones	Preocupación en la imagen visual de la institución.	Descuido de los ámbitos educativo, administrativo y financiero	Determinar prioridades en cada uno de los campos y dar atención individual, ágil y rápida  Incluir en la toma de decisiones al grupo coordinador educativo para determinar prioridades.
Manejo inadecuado de relaciones interpersonales de algunos miembros del equipo financiero.  Poca apertura a la resolución de las dificultades	Trabajo bajo presión  Desconocimiento de su real función en los integrantes del equipo financiero	Ambiente poco agradable y amenazador entre los integrantes  Redes informales de comunicación que contaminan el resto de los ambientes.	Trabajo de desarrollo humano incluido el grupo directivo.  Creación de un código de convivencia para la comunidad educativa de profesionales.
Delegación de algunas de sus funciones al equipo de	Saturación de trabajo.  Poca claridad en	Poca fluidez en la ayuda al proceso educativo como	Determinar funciones específicas para personal



coordinadores académicos	las funciones y responsabilidades de cada funcionario	clientes internos. Cruce de funciones y mezcla de funciones académicas y administrativas  Largos trámites para dar consecución a un requerimiento  Mezcla de funciones académicas y administrativa	administrativo.  Apoyo y monitoreo mutuo para que cada uno cumpla con su función  Cumplimiento auto responsable.
Alto índice de rotación de personal administrativo	Mal trato de autoridades superiores.  Poca claridad en las funciones de cada miembro	Falta de inclusión al personal que se integra al trabajo.  Atención lenta e inoportuna en los requerimientos tanto de profesores como de padres de familia	Elaborar una política de selección de personal capacitado de acuerdo con un perfil personal y profesional. Elaborar un programa de inclusión de personal nuevo a la institución.

### **AMBITO INFRAESTRUCTURA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>
No existen rampas para el ingreso de personas con capacidades especiales.	En el diseño original de la infraestructura no se ha previsto la necesidad.	Se ha limitado el ingreso de estudiantes y otras personas con necesidades especiales	Construir rampas para el ingreso de personas con necesidades especiales.
Inadecuado espacio de parqueadero para los padres de familia cuando hay programas especiales.	En el diseño original de la infraestructura no se ha previsto la necesidad.	Poca asistencia a conferencias de padres.  Desmotivación de los padres para asistir a eventos	Alquilar el parqueadero de la comunidad o poner guardias para que cuiden los autos.

		del colegio.	
Dificultades en el mantenimiento de los recursos y redes tecnológicas	Escaso personal preparado para solventar las emergencias tecnológicas	Retraso en el trabajo de las actividades planificadas por todo el personal  Pérdida de información relevante para la institución  Doble trabajo	Se requiere de al menos una persona de mantenimiento tecnológico para cada sección
Redes eléctricas deficientes al interior del edificio de la sección secundaria.	Mala instalación de la red al interior del edificio	Cortes de energía frecuentes y voltaje inestable que daña los equipos electrónicos	Se debe revisar y solucionar en forma definitiva las instalaciones eléctricas a futuro.

**AMBITO ADMINISTRATIVO**  
**PERSONAL DOCENTE**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>
Aceptable canal de comunicación en la comunidad educativa.	Desconocimiento de los canales de comunicación que se manejan en el colegio.	Tergiversación de la comunicación por desconocimiento.	Centralizar la comunicación a través de las coordinaciones académicas y la secretaría general.
Necesidad de que los profesores especiales se involucren más en todo el proyecto de sección.	Carga horaria excesiva de los profesores especiales que trabajan en las tres secciones	Los profesores mencionados desconocen las actividades planificadas y procesos	Revisar los horarios de los profesores especiales para planificar su participación en las actividades del

	Inasistencia de los profesores especiales a las jornadas de capacitación	consensuados  Dichos docentes no participan ni contribuyen al desarrollo de los principios institucionales y del BI	colegio  Los coordinadores pueden brindar capacitación y mediación a estos docentes en sus horas libres.  Exigir y controlar la asistencia a las actividades académicas del colegio
Tiempo insuficiente para la formación docente en instituciones universitarias	El horario de trabajo docente extendido	Poco tiempo para tomar estudios de cuarto nivel o especialización  Poco conocimiento de los campos técnico-pedagógicos por parte de los docentes.	Gestionar convenios con universidades para financiar estudios para profesores y autoridades  Flexibilidad en el horario para profesores que opten por realizar estudios.
Incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de documentos solicitados.	Saturación de actividades y documentos por entregar	El incumplimiento de todos los requerimientos en las fechas establecidas	Planificar cronograma de actividades del mes y comunicar con anticipación los requerimientos a los profesores.
Sobresaturación de actividades y responsabilidades.	Requerimientos del PAI y del Diploma para la implementación de las innovaciones académicas en este año lectivo	Incumplimiento a tiempo de todas las actividades y responsabilidades encomendadas	Priorizar actividades de acuerdo con las necesidades semanales

**AMBITO ADMINISTRATIVO****PADRES DE FAMILIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>
Actitud desleal de algunos padres de familia con el colegio.	Incumplimiento de algunos aspectos de la oferta educativa	Insatisfacción de los padres Desconfianza Desmotivación y deserción	Honrar las promesas Dar seguimiento e informar los cambios en forma periódica.
Actitud demandante y poco cortés de algunos padres y madres de familia.	Confusión de los padres en el tener más que en el ser	Relaciones interpersonales hostiles Desinterés e indiferencia	Elaborar un plan de escuela para padres con temas de interés para ellos
Mínima participación de padres de familia en actividades académicas	Desinterés e indiferencia Dan prioridad al trabajo	Poco interés de los estudiantes en sus estudios Poco conocimiento de los proyectos educativos que ofrece el colegio	Hacer una encuesta de los temas de interés para los padres y conectar con las actividades que se requieren estén presentes los padres.

**AMBITO ADMINISTRATIVO**  
**ESTUDIANTES**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>
Poca identificación con la Institución.	Incumplimiento de algunos aspectos de la oferta educativa	Insatisfacción de los estudiantes  Desconfianza  Desmotivación y deserción	Honrar las promesas  Dar seguimiento e informar los cambios en forma periódica.  Motivar a los estudiantes
Pobre desarrollo de hábitos de estudio y de trabajo.	Poco trabajo previo para el desarrollo de hábitos desde la sección primaria	Bajo rendimiento académico  Incumplimientos frecuentes  Bajo sentido de responsabilidad en su rol de estudiantes.	Talleres con profesionales especializados para trabajar hábitos de estudio. (DOBE)  Elaborar un programa de uso del tiempo libre en forma proactiva.
Uso inadecuado del vocabulario	Incongruencia entre la norma y su cumplimiento en años anteriores	Relaciones interpersonales agresivas e irrespetuosas entre los estudiantes	Trabajo formativo de los profesores en el aula determinando ventajas de un comportamiento positivo y las desventajas de un comportamiento negativo.  Integrar en la el trabajo diario, los valores y principios institucionales.  Seguimiento y monitoreo de los logros alcanzados en el nuevo año  Estimulación de los cambios actitudinales positivos.
Poca actitud cívica.	Desconocimiento y poco trabajo para fomentar el	No se valora los símbolos patrios ni existe el	Trabajar en la asignatura de cívica y realidad nacional los

	espíritu cívico	espíritu de identidad nacional	valores cívicos y patrios.
--	-----------------	--------------------------------	----------------------------

## 7. DISCUSIÓN

El tema de investigación de la presente tesis es “Gestión del Liderazgo y valores en el Colegio Británico Internacional, durante el año lectivo 2011-2012. Con un número de 187 estudiantes en la Sección Secundaria, un número de quince profesores, dos directivos y tres coordinadores de disciplina, de Años Intermedios y del Programa del Diploma. Para realizar dicha investigación se eligieron a 19 estudiantes de décimo de básica y a 19 estudiantes de tercero de bachillerato.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación, se puede decir que los estudiantes tienen diferentes opiniones con respecto del liderazgo, gestión y valores de la institución por parte de su líder y de los profesores. Los resultados no mostraron efectos significativos para afirmar que 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.

Un alto porcentaje de maestros están claros que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante en esta institución, considerando que educación integral es promover el desarrollo del ser humano, es un estado de conciencia, una visión integral de la vida, una llamada a vivir en el amor universal, una actitud compasiva, una apertura incluyente a la diversidad, un sendero de paz, diálogo y fraternidad; es el reconocimiento del amor universal como realidad educativa fundamental. Esta definición fue dada por Ramón Gallegos Nava (2000) fundador de la Fundación Internacional para la Educación Holística.

El 53,8% de los maestros dice que siempre y el 38% dice que a veces los directivos y docentes promueve en la investigación a nivele 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.

La política educativa del Bachillerato Internacional exige que en los centros educativos afiliados a esta organización se promueva la investigación, razón por la

cual el colegio exige de los maestros una constante capacitación e investigación “por cuanto el capital humano de una organización lo integra el grado de educación que cada persona aporta en la organización en términos de información, conocimiento, capacidades habilidades. En teoría, el capital humano de un país es su gente. En la práctica, es la sumatoria del conocimiento de la población. Desde esta perspectiva, la educación es un factor determinante en la formación de capital humano y la calidad de la educación, es el elemento de crítica importancia para optimizar el uso de los recursos educacionales”. Según María Teresa Lepeley (2001) pág.32

23% de padres y el 61,5% de los profesores manifiesta que siempre y a veces respectivamente existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo fue la pregunta y el más alto porcentaje es del 70% de las diferentes alternativas de respuesta y expresan que si están de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

“La ética y los valores no se enseñan, se modelan, se inspiran en nuestro diario vivir. Es la huella que van dejando las personas, fortalecen la motivación y la satisfacción y aumentan la productividad” Los estudiantes han podido evidenciar de sus autoridades y profesores la expresión de los valores en su quehacer educativo desde sus diferentes posiciones de liderazgo.

Los valores son las creencias de los individuos, y la ética es la expresión de esos valores. Cuando una organización logra que sus miembros incorporen y alineen sus propios valores con los de la organización, se puede observar que se despliega un aumento de la productividad, se ve reflejado en un mejoramiento ético de todos los miembros de la organización y se traduce en la prevención y resolución de los conflictos en forma pacífica en todos los niveles de la organización. Para lograr todo esto es vital que la institución tenga definidos sus valores como los tiene esta institución y además todas las estrategias de cómo hacer que todos sus miembros los vivan, aspecto que considero aún falta mucho por hacer. Dentro de este contexto las relaciones interpersonales fluyen, se minimizan las dificultades, el diálogo es abierto y frontal, se permite la franqueza y el desacuerdo, los alumnos y profesores

se consideran unos a otros como personas, no como roles y se fomenta la autonomía. Marilyn Ferguson(1990).

Si podemos abordar el análisis desde una perspectiva psico -educativa de la gestión, liderazgo y valores en la interacción que ocurre en diferentes escenarios del quehacer educativo de la Institución, partimos de la idea principal de que el perfil de un líder debe corresponder a ciertas características o habilidades que promuevan, motiven y puedan ser seguidos por sus colaboradores y estudiantes. Dentro de este contexto de las relaciones humanas, la comunicación está dirigida a comprender y a acompañar el aprendizaje como lo manifiesta Daniel Prieto Castillo (2004) pag.17

El 61,53% de los profesores expresan que La gerencia educativa de esta institución promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En este sentido creo que lo deseable sería, generar al interior de la escuela un ambiente de tal manera útil al desarrollo de los distintos alumnos, que todos pudieran tener éxito en sus proyectos escolares, que además, sobre la base de esos éxitos pudieran enfrentar con más seguridad los factores negativos para su aprendizaje que provienen de fuera de la escuela.

Que el esfuerzo por promover el éxito de todos los estudiantes le concitara el apoyo de los padres y madres de familia y de la comunidad, para con ellos mejorar las condiciones y los medios de aprendizaje.

La convivencia es la forma propiamente humana de vivir, es la relación confiada entre hombres y mujeres, creo que el ambiente se llama también diálogo, encuentro, fraternidad y sus signos son el respeto, el acogimiento y la promoción de las personas. Cuando surge, los estudiantes no están más solos ni en pugna y en cambio crecen dándose y recibándose y construyéndose juntos.

El 76,92% de maestros se siente comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector de la institución educativa.



El liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad, equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Si liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder. Dentro de este contexto la organización moderna adopta una estructura matricial o plana que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. El liderazgo de la gestión de calidad tiene fundamento en el poder legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder y su capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás. La capacidad para tomar decisiones y resolver problemas es un imperativo básico para el progreso de cualquier ser humano y estos aspectos deben ser común denominador de la educación dirigida al desarrollo de los alumnos, de los profesores, de la sociedad en general y el país.

Entre el 39% (siempre) y el 61%( a veces) los profesores manifiestan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Los valores que se viven en la institución son la verdad, la lealtad y la solidaridad, aspectos que deben ser conocidos por toda la comunidad educativa, por cuanto este aspecto no es percibido por los estudiantes en un 59% cuando indican que no están de acuerdo frente a la pregunta del cuestionario aplicado “los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”. Por lo tanto existe una incongruencia entre lo que manifiestan los profesores y lo que manifiestan los estudiantes a este respecto.

De la encuesta a los estudiantes se determina que entre el 40 al 56% en la mayoría de los Ítems, indica que están de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

El 59% y 41% de los estudiantes manifiestan que están completamente de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el profesor es quién decide que hacer en la clase.

Para generar compromiso con los estudiantes creo es necesario permitir la participación, pues es de gran utilidad para ellos, los motiva a pensar y les despierta el interés en la materia y en un profesor o profesora interesado en ellos. Hoy en día el rol del profesor no es solo traspasar información sobre una materia, es importante desarrollar la espontaneidad y creatividad de los alumnos para relacionar el tema de la asignatura con las necesidades de los estudiantes y la relevancia de esa asignatura en su vida. En esencia, la satisfacción de necesidades de los estudiantes resulta en mayor aprendizaje y mejora la calidad de la educación.

Cabe destacar que el 65% de estudiantes indica que están en desacuerdo y un 24% completamente en desacuerdo que el Director/Rector tiene en cuenta las Opiniones de los docentes y estudiantes.

La gestión de calidad en educación tiene fundamento en conocer a los estudiantes y a sus colaboradores( profesores) sus características y sus necesidades personales, intelectuales y espirituales, Generalmente esto no ocurre en gran medida por la falta de interés de la Institución, pero se debe a la formación profesional que reciben en lo pedagógico, las universidades y otras instituciones dedicadas a la formación de profesores, donde la tendencia tradicional ha sido concentrar la atención en las asignaturas, pero sin establecer una relación objetiva entre el tema y la satisfacción de las necesidades humanas. Frecuentemente a la falta de congruencia entre el tema de las asignaturas y las necesidades humanas, la educación resulta una obligación en vez de una experiencia útil e interesante para la mayoría de los alumnos y esta es la causa principal de los problemas de calidad en educación. La satisfacción de necesidades de las personas que participan en el proceso educativo, en este caso los profesores y administrativos son de gran importancia porque en extensa medida determina el clima organizacional y los resultados educacionales. María Teresa Lepeley (2001) pag.36

Un 51% de estudiantes expresa en que los profesores si se interesan por los problemas de los estudiantes, pero existe otro 49% de estudiantes que a veces o nunca los profesores se interesan por sus problemas.

Según Gabriel Castillo Insulza, (1989) la escuela es un lugar para aprender, a través de acciones de cambio, cuando crea condiciones para el aprendizaje no solo

instructivo- intelectual, sino también personal/ emocional, cuando los estudiantes son tomados encuentra, cuando son escuchados, cuando el diálogo empieza a edificarse, los ánimos se desarman, las capacidades bloqueadas se liberan, las normas disminuyen y se flexibilizan, la comunicación es fluida, las palabras son herramientas constructivas. La inmensa energía antes cautiva de la odiosidad, pasa a mover ahora la amistad, el estudio, el trabajo y la producción. De ahí la necesidad de abrir espacios de dialogo fraterno entre profesores, alumnos y autoridades para escucharse los unos a los otros dentro de los límites de respeto mutuo.

Entre los problemas más significativos en esta institución constituyen los modelos de comunicación, especialmente entre el personal administrativo, aspecto que debe ser tomado en cuenta al interior de la organización por cuanto dificulta y daña las relaciones humanas entre sus miembros, esta es la razón principal por la que ha existido durante todo el año lectivo una alta rotación de personal de este departamento, esto produce inestabilidad, inseguridad y tensión entre sus miembros.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- En general la percepción que tienen los miembros del Colegio Británico Internacional es que ésta institución está liderada por una persona cuyas decisiones las toma a la luz de los valores que se promueven como son la verdad, lealtad, la honestidad, la solidaridad, valores esenciales para una buena convivencia humana entre sus miembros, sean estos estudiantes, profesores, padres de familia, personal administrativo y directivos.
- De la entrevista a los directivos puedo concluir que existe diferencias conceptuales entre lo que significa la comunicación y la información, se expresa que existen valores que se practican pero que también existen antivalores en los que se hace necesario trabajar para convertir esa debilidad en fortaleza. Creo además que se necesita una capacitación en aspectos que tienen que ver con el desarrollo humano de todos sus miembros.

- La gestión del liderazgo y valores en el Colegio Británico Internacional no está muy clara entre sus estudiantes, por lo que se hace necesario una implementación sistemática de serios procesos de apoyo para asegurar la efectividad, el mejoramiento de todos los miembros de la institución, que conlleve a vivir los principios y valores institucionales y que toda gestión que realice el director debe estar orientada por una forma de administración diferente, es decir una gestión centrada en el talento humano y que los principios y valores sean su guía, su referente, su fortaleza y poder como lo afirma Stephen Covey(1995).
- La Investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en el Colegio Británico Internacional, son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad, el éxito de los procesos de cambio en la institución, de esta forma puedo afirmar que si queremos mejorar o cambiar el clima organizacional del Colegio se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior, que inicien, que juzguen, que faciliten, orienten, gestionen, y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada, sobre todo con una actitud y compromiso con la institución y la educación en general, pues si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas y también otros modelos de dirección.
- Sobre la base de la descripción de los conocimientos que tienen los docentes sobre la gestión, liderazgo y valores de la Institución se puede señalar que manejan la planificación en su contexto general, sin embargo, se hace evidente que las especificidades propias del proceso como tal, presenta debilidades en cuanto a la visión holística de la planificación de la gestión, liderazgo y valores como aspecto central de su labor educativa, creyendo que esta labor solo le corresponde al director, pues en determinado momento de la vida profesional en el aula también son líderes gestores de su propio aprendizaje y el de sus estudiantes.
- La cultura organizacional del Colegio Británico Internacional comprende los valores que usan las personas para guiar sus acciones y decisiones, pues esto está claro para los docentes y directivos, pero los estudiantes no perciben en la práctica diaria que aquello tiene lugar, sin embargo me parece importante

señalar que existe una cultura organizacional, pero aun falta que toda la comunidad conozcan cual es su función, que es y cómo se genera, por lo tanto se hace necesario una socialización, permitiendo que las personas puedan internalizar hábitos, valores y el lenguaje propio de la organización.

- La comunicación al interior de la Institución se ve debilitada, por lo que se generan dificultades entre sus miembros, especialmente entre el personal administrativo, considerando que la comunicación no solo es información sino también acercamiento enriquecimiento de las relaciones humanas entre las personas ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

### **RECOMENDACIONES**

En atención a las conclusiones antes expuestas considero hacer las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un proceso de actualización de los docentes en el dominio de la fundamentación teórica del clima real de la gestión, liderazgo y valores que promueve la institución y el cómo insertar en la planificación, ejecución y evaluación, los valores o el perfil institucional, que son los que generan el ambiente real de una organización cuando son vividos por el profesor y director que ejerce liderazgo, con el afán de ofrecerles a los profesores insumos necesarios para la práctica de una acción centrada en principios y valores dentro del aula y fuera de ella.
- Sensibilizar a todos los actores que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje y en consecuencia a la vivencia de los más altos principios y valores en relación a la relevancia que tiene su participación como planificadores, ejecutores y evaluadores de una educación en valores, donde debe cristalizarse lo que la Constitución de la Republica del Ecuador establece “que la educación debe estar centrada en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y el derecho a la democracia, incluyente y diversa, de calidad y calidez, impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad, y la paz, estimulará el sentido

crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias para crear y trabajar.

- Finalmente, lo indicado anteriormente, orienta a considerar en el plan de acción contenido en la propuesta como una contribución al desarrollo de los procesos pedagógicos que planifica, ejecuta y evalúa el maestro, el sistema de liderazgo de la organización y el compromiso de la alta dirección en el ejercicio de un liderazgo eficaz centrado en los valores que promueven la excelencia en el desempeño, tomando en cuenta las necesidades de todos los actores de los procesos educativos.

Para hacer posible los propósitos educativos señalados anteriormente, se debe contar con un cuerpo docente preparado, formado, actualizado y comprometido con la formación integral de los estudiantes que requiere la sociedad actual en permanente cambio. Es por esta razón que es importante promover en los profesionales de la educación la investigación permanente, la constante actualización de sus saberes y su práctica pedagógica, incorporando nuevas estrategias y tecnología de vanguardia en su quehacer educativo en beneficio de los niños, niñas, y jóvenes ecuatorianos.

## **9. PROPUESTA DE MEJORA**

### **Título de la propuesta**

Diseño de un plan orientado a la optimización de la aplicación o vivencia de los valores en la gestión y liderazgo del Colegio Británico Internacional.

### **Justificación**

En algunos países de América latina como Chile y Argentina se enfatiza sobre políticas educativas dirigidas a auspiciar reformas educativas propiciando así la participación de los más amplios actores y miembros de la comunidad escolar preocupados por los problemas educativos que actualmente se viven en estos países especialmente a la forma de poner en práctica la educación en valores en las aulas de clase.

En el caso del Ecuador, en el marco de la Constitución actual propone en el artículo 96 literal (i) de los principios generales la educación en valores “ La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración, la equidad, la igualdad, la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación” , por lo que las nuevas reformas curriculares, en su afán de llevar a cabo lo antes propuesto y de apoyar una educación de calidad justa, equitativa y propiamente humana, se gestiona una educación en valores desde las tareas del líder institucional y la vivencia de los más altos valores humanos pero llevados a la práctica diaria y luego que trascienda a la sociedad actual de nuestras instituciones, de nuestro país y del mundo en general.

Se plantean ideas desde la perspectiva de ser protagonistas del quehacer educativo para impulsar una mejor realidad institucional.

La temática de generar una cultura de vivir los valores, hoy en día tiene relevancia y atención generalizada en el ámbito educativo mucho más cuando se pretende efectivizar la misión social de la educación, en este orden de ideas se presenta el diseño de la propuesta orientada a mejorar la vivencia de los valores en el aula, tanto por los estudiantes como de los profesores y de las autoridades en su gestión.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo general**

Fortalecer en los directivos y los profesores de la institución en la aplicación de estrategias para su gestión y la enseñanza- aprendizaje a través de los valores.

### Objetivos específicos

- Facilitar a los profesores estrategias metodológicas que le permitan vincular los contenidos con los valores institucionales.
- Asegurar la efectividad de los profesores del Colegio Británico Internacional en el proceso de mejoramiento continuo y autogestión para la satisfacción y desarrollo de las necesidades/capacidades de sus estudiantes y el bienestar de los profesores viviendo integralmente los valores.

- Lograr un colegio de comprensión, que modifique antivalores y co-cree valores en la comunidad a la que pertenece.
- Fomentar el trabajo colaborativo de los profesores y directivos fomentando el valor de la interdependencia que requiere de la participación de todos en un proyecto común.
- Poner en acción los valores” conocer lo bueno, desear lo bueno, hacer lo bueno (T.Lickoma).

## **Actividades**

### **Para profesores:**

Para lograr los objetivos planteados propongo las siguientes actividades que todo profesor debe realizar para lograr la Educación Holística que la constitución de la República del Ecuador ha establecido, para lo cual el profesor debe trabajar en tres grandes aspectos y son los siguientes: Desarrollo Personal, Capacitación Profesional y como resultado de estos dos aspectos se logrará un Desempeño de Calidad.

### **Desarrollo personal**

Lo constituye la calidad del ser corporal, afectivo, intelectual, espiritual del profesor, cuyo mejoramiento continuo determina su salud física y mental, en este sentido es útil que el profesor verifique la calidad de lo que piensa, siente dice y hace, de sus diálogos internos, tomar conciencia de lo que dice y comenta, de la calidad de sus relaciones humanas, de la forma como soluciona sus conflictos, de la calidad de su autoimagen y autoestima, del nivel de satisfacción que tiene de su propia vida, del amor a sí mismo.

- Humanización de las relaciones humanas hacia la búsqueda del crecimiento o desarrollo personal: Una institución que procura humanizar las relaciones humanas inicia con el respeto hacia todas las personas que participan en la tarea de alcanzar este propósito. Esto se manifiesta cuando somos capaces de escuchar, de ponernos en el lugar de los y las otras y por ende de conocer y comprender sus expectativas.



Desde otra perspectiva las relaciones humanas en una institución educativa que procura tanto su identidad institucional como la personal de quienes se desenvuelven en ella, deben contribuir a que se permita que cada uno “aprenda” a ser persona. Parafraseando a Mc Keachie, llegar a ser persona con identidad es algo que puede aprenderse. Para ello es necesario que se otorguen las oportunidades de practicarlo. Si estas no están presentes, tal condición será difícil de alcanzar, facilitar la presencia de estas condiciones, es precisamente uno de los roles más importantes que le cabe cumplir a las relaciones humanas.

- **Conocimiento de uno mismo.** La enseñanza requiere una profunda capacidad de entendimiento y de conocimiento de uno mismo. Para poder obtener éxito el maestro necesita tener poder evolutivo y fuerza para usar su influencia en la orientación de los demás. Solo si en verdad uno se conoce a sí mismo, sabe controlarse y evaluarse, se siente a gusto consigo, cree en el derecho y lo ama, de ser el mismo, podrá con certeza aportar auto- estimación a esos jóvenes seres humanos cuyas vidas están en contacto con uno (Canfield y Wells, 1976, p. XII). Entonces para cambiar a otros primero debemos cambiar nosotros mismos, así que los maestros desarrollan un estilo y unos hábitos de vida saludables, empiezan a incrementar su efectividad de una manera ilimitada.
- **Educando con el ejemplo.**  
Los valores, las creencias, la personalidad, los hábitos, el estado físico, y la condición física influyen directamente sobre la efectividad de las enseñanzas de los maestros. Los estudiantes aprenden más a través del comportamiento y de los valores y las creencias del maestro que con las que éste les puede decir. Los maestros se equivocan al tomar el camino de adquirir más y más información con el objetivo de mejorar sus enseñanzas. Creo que los estudiantes no necesitan tanta información adicional. Los maestros deben mejorar este hecho esencial a través de un profundo conocimiento de sí mismos y de unas estrategias de enseñanza efectivas. Un maestro eficiente es alguien que sabe analizar y resolver problemas.

Las relaciones dejan de ser saludables cuando el maestro habla de una manera y actúa de otra. La Autenticidad, ser abierta y honestamente lo que se es, es la

mejor cualidad de un maestro, es esencial ser claros, los estudiantes aceptarán las imperfecciones mientras el individuo sea coherente.

Un maestro auténtico se hace visible, convence con su coraje y fortaleza. Los maestros no auténticos confunden, angustian, y lo que es peor crean dudas y sospechas en la mente de los estudiantes. Para un maestro es imprescindible una diáfana armonía entre sus sentimientos, sus pensamientos y sus acciones, para así influir saludablemente en sus estudiantes. Los maestros de hoy en día ya no son considerados por lo que saben, ni tampoco se les evalúa por sus métodos de enseñanza, pues vivimos en otra etapa, hoy en día los maestros son juzgados por lo que son como personas y por el nivel de sus logros interpersonales y en la enseñanza.

### **Capacitación profesional**

La formación y capacitación continua del profesor es esencial para conferir solvencia profesional a su quehacer educativo, por lo que deberá demostrar conocimientos y capacidades en los fundamentos psicopedagógicos básicos igualmente en psicología evolutiva y educación humanista, afectividad y aprendizaje, Estrategias Básicas de enseñanza de Educación Holística y alta solvencia profesional en didáctica específica de las asignaturas de su especialidad. BrainGym, Comunicación Pacífica, Solución pacífica de conflictos, Desarrollo de las Inteligencias múltiples y como llevar al aula, Sistema de evaluación por criterios y métodos activos de aprendizaje, La enseñanza por el afecto y los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. Dentro de estos temas están integrados los principios y los valores.

Los maestros necesitan una buena formación de base, sólidas estrategias de enseñanza, logros interpersonales humanos y un estilo de vida saludable, en escancia han de ser profesionales conscientes que valoran el esfuerzo de edificar vidas, de vivir a plenitud sus valores y alinearlos con los de la institución, entre los valores propongo trabajar la equidad, la justicia la responsabilidad, la integridad, el respeto y el cuidado de sí mismos y de los demás, la tolerancia etc. Aspectos que serán tomados en cuenta en el programa de capacitación de esta propuesta

### **Desempeño cotidiano**

Como resultado del trabajo de desarrollo personal y la capacitación profesional se verá cristalizado en su desempeño, lo que realiza cada día en la interacción con sus estudiantes, conforma la calidad de su desempeño real. Por ello es indispensable que el profesor conozca y cumpla en forma eficiente y efectiva sus funciones, conozca y desarrolle estrategias innovadoras para lograr un aprendizaje significativo en sus estudiantes, el mismo énfasis que le da al procesos de aprendizaje instructivo e intelectual le dará al aprendizaje de valores actitudes y comportamiento de sus estudiantes, canaliza y apoya a sus estudiantes a resolver problemas en forma pacífica, teniendo como referentes y como soporte los principios y valores.

### **Para directivos**

Los directivos también deberán trabajar en los tres campos: Desarrollo personal, capacitación profesional y desempeño cotidiano, orientado a que la gestión que realizarán sea tomando en cuenta los principios fundamentales de la gestión de calidad centrada en el ser humano, respaldada en la confianza, la honestidad, la ética, la eficacia, y la efectividad como lo plantea María Teresa Lepeley (2001) y la responsabilidad, respeto, cuidado y conciencia de su rol de directivo centrado en principios.

Para lograr lo anteriormente indicado debemos recurrir a nuevas estrategias para conseguir mejores resultados y estas dependen en gran medida en un conocimiento más integral del ser humano. Este es el principio de las organizaciones modernas. En efecto, los cambios más positivos que podemos hacer en nuestras vidas tienen que ver primero con el hecho de llegar a conocernos mejor a nosotros mismos, como condición necesaria para poder llegar a conocer más y entender mejor a los demás María Teresa Lepeley (2001). Para lograr esto es necesario realizar un trabajo profundo para sanar nuestras vidas para poder ayudar a sanar a otros, esto se logrará a través de un auténtico trabajo o crecimiento personal del líder educativo.

### **Capacitación Profesional**

1. Trabajar en Integridad, Competencia y efectividad
2. Trabajar en el desarrollo de la Inteligencia emocional integrando con el desarrollo de las inteligencias múltiples.

3. Integración de necesidades humanas con las demandas de la función y la organización.
4. Liderazgo y calidad en educación.
5. Liderazgo centrado en principios.

### Desempeño Diario

Para lograr efectividad en el desempeño diario el líder deberá demostrar:

- Compromiso derivado de la coparticipación en el desarrollo de la vida institucional.
- Confianza, entusiasmo, seguridad, estímulo y afecto siendo gestor de un ambiente vitalizador.
- Auto-organización, auto-motivación y autogestión personal y profesional.
- Valoración del trabajo educativo como fuente de autorrealización personal y profesional.
- Buen sentido del humor con respecto de si mismo y de los demás.
- Demostración de actitud apreciativa.
- Una actitud de mejoramiento y aprendizaje continuo.
- Empatía, aceptación incondicional de sus estudiantes y de sus colaboradores, autenticidad, creatividad, proactividad y amabilidad.
- Lealtad al ausente y honrar promesas
- Apertura a la autocrítica.
- Reconocimiento de errores y actitud de cambio positivo.

Creo que los directivos solo podrán conseguir escuelas de más calidad y equitativas si ellos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la Institución, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad, si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas y colegios y también otro modelo de dirección.

### **Localización y cobertura espacial**

El Colegio Británico Internacional es una institución Educativa acreditada por la Organización del Bachillerato Internacional IBO. Con sede en Ginebra Suiza, con los

programas PEP, PAI y Diploma. El colegio cuenta con tres secciones que son: Educación Inicial, Básica y Bachillerato. Ofrece una educación con estándares de calidad internacional, cuenta con los más altos niveles de tecnología, una infraestructura en cuatro hectáreas con canchas deportivas, espacios verdes y recreativos, cuenta con programas de intercambio estudiantil con prestigiosos colegios de Europa. Por lo tanto este programa está dirigido a todo el personal docente y administrativo del Colegio.

El Colegio Británico Internacional, lugar donde se desarrolló la investigación se encuentra ubicado en Amagás del Inca, Calle de las Nueces y las Camelias 18-21 Parroquia el Inca sector noreste de la ciudad de Quito, cantón Quito, Provincia de Pichincha. Esta Unidad Educativa cuenta con 470 estudiantes de los cuales 173 pertenecen a la sección secundaria.

En este sector de Quito, donde está asentado el colegio es un sector de tipo popular que demanda de servicios de salud y vivienda y no tiene influencia directa con la Institución. Este contexto inmediato está formado por áreas urbanizadas y no urbanizadas mezcladas con asentamientos de tipo popular.

### **Población Objetivo**

De los datos encontrados en la secretaría del plantel se determina que los estudiantes provienen de diferentes lugares de Quito y de los vales: de Los Chillos y de Cumbayá. Son estudiantes que pertenecen a familias de estratos sociales medio y medio alto. Grupo al que se aplicó la encuesta. El equipo de profesores provienen de diferentes lugares de Quito y pertenecen a un estrato social medio.

#### **• Sostenibilidad de la propuesta**

Para lograr los objetivos propuestos no se necesitan grandes recursos materiales que consigan un gran compromiso y responsabilidad entre los miembros integrantes de la comunidad educativa, que mejoran el clima organizacional de la institución y acrecientan el sentido de responsabilidad. Esta propuesta demanda de: el trabajo en equipo, la participación y la comunicación efectiva.

En cuanto a los recursos humanos esta institución está ventajosamente bien dotada, los recursos materiales y logísticos( dinero, materiales fungibles y no fungibles, espacios etc. ) que son necesarios para llevar a cabo esta propuesta son relativamente pocos y la mayor parte por no decir todos , pueden estar integrados en

los gastos ordinarios de funcionamiento de la institución. Será precisa una redistribución de materiales y fondos teniendo en cuenta las nuevas necesidades. Todo ello llevará a un nuevo presupuesto con más intención de gasto en la innovación.

Igualmente debemos contar con unos recursos fundamentales como la experiencia y la formación de todos los que vamos a asumirlo y a formar parte de esta nueva perspectiva en relación con la mejora de este centro educativo. Se aprovechará la experiencia y formación de todos los profesores en unos temas u otros. El apoyo sistemático y puntual de los padres de familia, basados en sus propios intereses de sus hijos nuestros estudiantes.

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta son los siguientes:

**Recursos Humanos:** Autoridades, Personal Docente y Administrativo, estudiantes y personal de apoyo capacitado para el efecto.

**Recursos tecnológicos:** una computadora, proyector, flash memory, un CD, una pizarra de tiza líquida, una impresora, un tóner con tinta para impresora.

**Materiales:** Pliegos de papel bond, dos resmas de papel bond tamaño A4, carpetas para cada profesor con material impreso y papel blanco para escribir, esferográficos, marcadores de tiza líquida, marcadores finos, masking-tape, tachuelas.

Físico: una sala de proyecciones, una mesa grande, 45 sillas, una pantalla grande para proyectar imágenes.

Económicos: Todos los generados de la propia autogestión del personal docente y administrativo, así como de los padres de familia y de la institución.

- **Presupuesto**

Este presupuesto está planteado en la medida en que los profesores del Colegio Británico Internacional, requieren no solo de capacitación sino de formación académica, pedagógica y de relaciones humanas vitalizadoras por lo que este presupuesto está orientado a que sean los propios profesores quienes paguen por su capacitación.

## PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORA

## INGRESOS

Conceptos	Nº DE PROFESORES	Valor Unitario	Valor mensual	Valor anual	TOTAL
INSCRIPCIÓN	25	\$50	0	\$1.250	\$1250
Valor a pagar por profesor (Incluye refrigerio y almuerzo).	25	\$510	\$1275	\$12.750	\$12750
<b>TOTAL</b>					<b>\$13950</b>

## EGRESOS

Conceptos	Valor Unitario	Valor mensual	Valor anual	TOTAL
Servicios Básicos (agua, luz, teléfono, Internet, celular otros)	\$30	\$27	\$270	\$270
Mantenimiento del Local.	\$1,00	9,00	\$90	\$90
Alimentación	\$3,00	\$67,5	\$675	\$675
Materiales de Oficina	\$3,80	\$95	\$950	\$950
Materiales de Equipamiento	\$1.40	\$35	\$350	\$350
Materiales Didácticos	\$1,00	\$25	\$ 250	\$250
Honorarios por capacitador(a) 1	\$2700	\$270	\$2700	\$2700
Honorarios por capacitador(a)2	\$3600	\$360	\$3600	\$3600
Transporte	1,26	\$31,5	\$315	\$315
<b>TOTAL</b>				<b>\$8930</b>
<b>TOTAL INGRESOS –TOTAL EGRESOS = \$ 5020</b>				

**Cronograma de actividades:**

Mes de septiembre

Semana del 10 al 15 de septiembre

Lunes 10 de septiembre del 2012 de 7h45 a 16h00

Horario del Receso de 11h30-12h00

1. Saludo de bienvenida
2. Presentación de los principios de la Institución y alineamiento con cada uno de los principios de los participantes.
3. Taller sobre la Proactividad
4. Taller sobre la Asertividad
5. Disciplina asertiva
6. Estrategias de comunicación efectiva

**Martes 11 de septiembre del 2012 7h45 a 16h00**

**Actividad Inicial:**

- Ejercicios de psicocalistenia
  - Ejercicios de BrainGym
  - Lectura de un mensaje positivo de sensibilización
1. Presentación de un video- foro sobre los " Secretos de Helen Keler "
  2. Taller sobre la Sinergia o trabajo en equipo
  3. Ritmos naturales y estilos de aprendizaje
  4. Políticas Institucionales para estudiantes con necesidades especiales
  5. Metodología Experiencial / Interactiva o ciclo del aprendizaje

**Miércoles 12 de septiembre del 2012 de 7h45 a 16h00**

Taller de Desarrollo Personal

Danza primal : potenciando nuestro cerebro básico, nuestro cerebro límbico y nuestro neocortex.

**Viernes 11 de enero del 2013 de 7h45 a 16h00**

**Actividad Inicial:**

Ejercicios de psicocalistenia

Ejercicios de BrainGym



Meditación transpersonal

Lectura de un mensaje sobre la gratitud.

- Taller sobre el poder del aprecio
- Taller sobre Integridad, Competencia y efectividad
- Taller sobre el cerebro en la educación de la persona (Trabajar en el desarrollo de la Inteligencia emocional integrando con el desarrollo de las inteligencias múltiples.
- Taller sobre Liderazgo centrado en principios.

**Sábado 12 de enero del 2013 de 7h45 a 16h00**

**Actividad Inicial**

Ejercicios de psicocalistenia

Ejercicios de BrainGym

Meditación transpersonal

Lectura de un mensaje sobre la gratitud.

1. Taller sobre “Así aprendemos con nuestro cerebro”
2. Estrategia básica de Educación Holística( integra los principios y valores humanos, ecológicos y culturales)
  1. Principios de la educación Humanista
  2. El rol de los maestros y líderes del Colegio Británico Internacional en la formación del ser humano estudiante.
3. Las pautas Rogerianas y su aplicación diaria

**Domingo 13 de enero del 2013 de 7h45 a 16h00**

Ejercicios de psicocalistenia

Ejercicios de BrainGym

Meditación transpersonal

Lectura de un mensaje sobre el aprecio.

Taller de desarrollo personal: Humanizando las relaciones humanas consigo mismo y con los demás.

**Viernes 12 de abril del 2013 de 7h45 a 16h00**

**Actividad Inicial**

Ejercicios de psicocalistenia

Ejercicios de BrainGym

Meditación transpersonal

Lectura de un mensaje sobre las siete leyes espirituales del éxito.

1. Auto- organización, auto- motivación y autogestión personal y profesional.
2. Los 7 Hábitos de las personas altamente efectivas.
3. Estrategia de la Comunicación Pacífica
4. La enseñanza por el afecto.
5. Aprender a ser maestro: Modalidad de las consecuencias lógicas y naturales

**Sábado 13 de abril del 2013 de 7h45-16h00**

- Ejercicios de psicocalistenia
  - Ejercicios de BrainGym
  - Meditación transpersonal
  - Lectura de un mensaje sobre las siete leyes espirituales del éxito
1. Características de los ciclos evolutivos por edades ritmos y estilos de aprendizaje
  2. Sistema de evaluación por criterios
  3. Planificación basada en competencias: Conocimiento, capacidad y valor

**Domingo 14 de abril de abril del 2013 de 7h45 a 16h00**

- Ejercicios de psicocalistenia
  - Ejercicios de BrainGym
  - Meditación transpersonal
  - Lectura de un mensaje sobre el aprecio.
1. Taller de desarrollo personal: Auto-imagen y autoestima del maestro

**10. BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez Monserrate Manuel (1999) Dirección de Centros Docentes Gestión Por Proyectos. Editorial escuela España.
- Blanco Isauro (2011) El Universo de la Inteligencia. Editorial Limusa
- Bolívar Antonio Liderazgo Mejora y Centros Educativos Bolívar (1997)
- Bravo Humberto, 1998 Administración educacional primera y segunda parte: Santiago de Chile CPEIP.
- Carlson Jon y Casey Thorpe (1987). Aprender a Ser Maestro. Ediciones Martínez Roca Madrid- España.
- Casassua Juan UNESCO (2000) Problemas de la Gestión educativa en América Latina.
- Covey, Stephen R. (1995) Liderazgo centrado en principios: Ediciones Piidos Ibérica.S.A.

- G. Weinstein y M.D. Fantini (1973) La enseñanza por el afecto vida emocional y aprendizaje.
- Garbanzo Vargas, Guiselle María (2002) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.
- Goleman, Daniel (1996) Inteligencia Emocional. Editorial kairós S.A
- Hay Louis L Gratitude dar gracias por lo que tienes transformará tu vida (1999) Editorial Original: Hay House, Inc.
- Hernaiz, Ignacio (1996) La escuela como organización inteligente.
- Lepeley, María Teresa (2001) Gestión y calidad en educación. Un modelo de Evaluación. McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez Miquel y Puig José María (1996) Perspectiva Teórica y de Investigación en la Educación en valores: El Grem de la Universidad de Barcelona en la educación en valores y desarrollo moral Instituto de Ciencias de 1ª Educación y Organización de Estados iberoamericanos. OEI Barcelona.
- Pazmiño, Gabriel y Medina Patricia (1999) Administración reforma curricular del bachillerato Ministerio de Educación, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Rosemberg Marshall B. (2000) Comunicación no violenta. Ediciones Urano Argentina.
- Vecchionne, Cristina Gestión de Proyectos Educativos, (2008) Centro de Investigaciones y servicios educativos Universidad Católica de Piura.
- Velasco y otros (1999) Administración Educacional primera y segunda parte. Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones de pedagógicas de Chile.

Páginas electrónicas

[www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/.../109](http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/.../109)

<http://www.uv.es/motiva/Medellin/Jose%20Manuel%20Comeche.pdf>

<http://gerenciaycambio.blogspot.com/2009/05/peter-senge-la-quinta-disciplina.html>

<http://nisearch.com/search/pdf/el+mundo+de+los+valores+adela+cortina/10/30>

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/99/86>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ram%C3%B3n\\_Gallegos\\_Nava](http://es.wikipedia.org/wiki/Ram%C3%B3n_Gallegos_Nava)

# APÉNDICE

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del Establecimiento Educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector urbano ( ) Rural ( )

<b>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento</b>
---

### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director ( Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de Área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros( indique cuáles).....

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

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

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

SI (\_\_\_)

NO (\_\_\_)

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

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

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia Académica			
b	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 directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control.			

<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			
----------	--	--	--	--

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

Orden	Se promueve	Siempre	A Veces	Nunca
<b>a</b>	De dirección, (director)a, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
<b>b</b>	De gestión (secretario, sub-director, comisión económica, etc.)			
<b>c</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
<b>e</b>	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
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

a(\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

b(\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

c(\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de 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 le programación didáctica de las asignaturas.

J(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( )                      No ( )

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

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

¡MUCHAS GRACIAS!



## ENCUESTA DOCENTE

Sr. Profesor

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2. CUESTIONARIO

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 es una unidad educativa que 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 en 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 quipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Centro Educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.			
16. Los valores predominantes en las decisiones de los directivos y profesores.			

¡MUCHAS GRACIAS!

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

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

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

**CA.** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A.** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D.** Si está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**CD.** Si está **COMPETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIS POR SU COLABORACIÓN**

e. Particular religioso ( )

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la frase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los demás.				

<b>9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.</b>				
<b>10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión</b>				
<b>11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clases</b>				
<b>12. Se realizan trabajos en grupo ( en equipo)con instrucciones claras y participación del docente.</b>				
<b>13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de sus autoridades educativas.</b>				
<b>14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.</b>				

¡MUCHAS GRACIAS!

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

### ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: RECTOR/ VICERRECTORADO/DIRECTOR/SUPERVISOR

La información que suministrada a través de este medio, me servirá como aporte para fundamentar mi informe de tesis y potenciar mi propuesta de innovación para la Gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

1. ¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El Centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?.
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. ¿En el caso de existir anti- valores cuáles son?

**¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Padre de familia

Madre de familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION, Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO, EN EL QUE USTED TIENE A SU HIJO O HIJA. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima institucional que existe en el establecimiento.

Solicito que usted LEA ATENTAMENTE, CADA UNA DE ESTAS SITUACIONES. Cada situación tiene tres posibles respuestas:

**S** Sí ESTÁ SIEMPRE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A VECES** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**Nunca** Si está COMPETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIS POR SU COLABORACIÓN**

### 3. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

f. Fiscal ( )

g. Fiscomisional ( )

- h. Municipal ( )
- i. Particular Laico ( )
- j. Particular religioso ( )
- k.

**4. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	<b>3</b>	<b>10</b>	
2. Se siente satisfecho(a) respecto al desarrollo de valores actitudes y comportamientos que los profesores trabajan con su hijo			
3. Se siente satisfecho(a) respecto de las relaciones humanas de su hijo(a) con sus profesores?			
4. Se siente satisfecho(a) con la atención de los tutores, profesores, orientadores en las reuniones y entrevistas?			
5. La institución da a conocer a los padres de familia y la comunidad sobre los valores con los cuales trabaja con sus estudiantes?			
6. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución?			
7. Se evidencian los valores en las decisiones de las autoridades y profesores?			
8. Se siente tomado en cuenta por las autoridades y profesores en las decisiones importantes para su hijo?			
9. Los docentes se interesan por el bienestar de su hijo o hija en la institución?			
10. Existe desacuerdos con los directivos de la institución?			
11. Se mantiene informado(a) sobre el progreso de su hijo (a) en los procesos educativos?			
12. Los conflictos se solucionan a través del diálogo abierto entre todos los involucrados: padres, estudiantes, profesores y directivos?			













