



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTÍFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Particular Pio XII, de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, durante el período lectivo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

AUTORA:

Margarita de Lourdes Haro Moina

DIRECTOR DE TESIS:

Sergio Arquímides Barreno Valarezo, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación, realizado por la estudiante: Lcda. Margarita de Lourdes Haro Moina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

.....

Dr. Sergio Barreno.

DIRECTOR DE TESIS

ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESION DE DERECHOS

Yo, Margarita de Lourdes Haro Moina, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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, 22 de Agosto del 2012

AUTOR DE LA TESIS

Margarita de Lourdes Haro Moina

0602772527

AUTORÍA:

Yo, Margarita de Lourdes Haro Moina, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Margarita de Lourdes Haro Moina

CI. 0602772527

DEDICATORIA

A mi querido esposo Carlos y a mis queridos hijos Nicole y Jeremy, quienes con su apoyo y comprensión, hicieron posible el logro de este objetivo profesional.

Margarita de Lourdes Haro Moina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien con su inmenso amor me ilumina, me guía y me brinda la oportunidad de vivir y poder compartir la alegría de esta meta cumplida.

A las autoridades y personal docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme impartido sus conocimientos, en especial al Dr. Sergio Barreno, quien con amabilidad y profesionalismo supo guiarme en la realización de esta tesis.

A mi esposo Carlos, y en especial a mis hijos Nicole y Jeremy, quienes con su amor y paciencia, me brindaron la confianza necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mi padre, quien me brindó su apoyo incondicional para seguir adelante y me alentó durante este largo trayecto.

A la Dra. Lili Haro Directora del “Instituto Particular Pio XII”, por toda su ayuda y colaboración.

Margarita de Lourdes Haro Moina

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 17 de agosto del 2011

El presente certificado tiene como finalidad permitir la realización de la investigación en el Instituto Particular Pio XII de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, presidido por la Dra. Lili Haro Directora-Rectora de la Institución, a la Lic. Margarita Haro, maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Dra. Lili Haro

DIRECTORA-RECTORA

Lic. Margarita HarO

MAESTRANTE UTPL.

INDICE DE CONTENIDOS	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE SESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Gestión: Concepto, importancia, tipos.	4
2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.	10
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.4. Los valores y la educación	25
3. METODOLOGÍA	44
3.1. Participantes	44
3.2. Materiales e Instrumentos	47
3.3. Método y procedimiento	48
4. RESULTADOS	50
4.1. DIAGNOSTICO	50
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	50
4.1.1.1 El manual de organización	50
4.1.1.2. El código de Ética	50
4.1.1.3. El plan estratégico	51
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	52
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	52
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	53
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	53
4.1.2.1. Misión y visión	53

4.1.2.2. El Organigrama	54
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	55
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	56
4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores	57
4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores	58
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores	58
4.1.3 Análisis FODA	59
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	59
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	60
4.1.3.3. Matriz FODA	61
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	63
4.2.1. De los directivos	63
4.2.2De los docentes	75
4.2.3. De los estudiantes	78
4.2.4. De los padres de familia	81
4.2.5. De la entrevista a directivos	83
5. DISCUSIÓN	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	92
7. PROPUESTA DE MEJORA	97
8. BIBLIOGRAFIA	106
9. APENDICES	108
Apéndice 1	108
Apéndice 2. Entrevista a Directivos	109
Apéndice 3. Entrevista a Docentes	114
Apéndice 4. Entrevista a Estudiantes	117
Apéndice 5. Entrevista a Padres de Familia	120

INDICE DE CUADROS

Página

Tabla 1	45
Personal directivo por sexo y edad	
Tabla 2	45
Personal docente por sexo y edad	
Tabla 3	46
Personal administrativo y de servicios	
Tabla 4	46
Personal estudiantil por edad y sexo	
Tabla 5	63
Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	
Tabla 6	64
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.	
Tabla 7	64
Las tareas de los Miembros de la institución y el manual de normas	
Tabla 8	65
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	
Tabla 9	65
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	
Tabla 10	66
La administración y liderazgo del centro educativo promueve	
Tabla 11	67
Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	
Tabla 12	68
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución Escolar	
Tabla 13	69
Organismos que integran la institución	
Tabla 14	70
Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de Profesores	
Tabla 15	71

Los departamentos didácticos y sus acciones	
Tabla 16	73
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	
Tabla 17	73
Material de planificación educativa	
Tabla 18	74
De la encuesta a Docentes	
Tabla 19	78
De la encuesta a Estudiantes	
Tabla 20	80
De la encuesta a padres de familia	

RESUMEN

La presente investigación hace mención a la gestión, liderazgo y vivencia de valores evidenciados en el Instituto Particular Pio XII, ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

El problema de investigación hace referencia a la limitada gestión, liderazgo y valores institucionales que ha llevado a problemas internos y a situaciones poco motivadoras, dando como resultado un deficiente desempeño en el área educativa.

El Instituto particular PIO XII, es una entidad educativa que ofrece sus servicios a los niños y jóvenes del sector y aledaños.

Se partió del diagnóstico de la realidad actual de la Institución en estudio, a través de la investigación de campo, siendo las técnicas utilizadas en la recolección de datos: la observación, entrevista y encuesta, aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

A partir del diagnóstico y análisis de resultados de la investigación se formula una propuesta que consiste en el diseño de un Programa de capacitación sobre desarrollo de destrezas en gestión, liderazgo y vivencia de valores en directivos y docentes del Instituto Particular Pio XII, que contribuirá a mejorar la calidad de la educación.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación referente a la gestión, liderazgo y valores en el Instituto Particular PIO XII, tiene como propósito mejorar significativamente la gestión y el liderazgo del centro educativo.

El problema detectado en la Institución hace referencia a la deficiente gestión y liderazgo que se practica en el centro educativo, tanto de los directivos como de los docentes, que ha llevado a problemas internos y a situaciones desmotivadoras, debido a la deficiente formación en el área administrativa, autoritarismo e inadecuado manejo del personal, dando como resultado un deficiente desempeño en el área educativa tanto de docentes, estudiantes así como del personal administrativo.

La educación destinada a los niños y jóvenes, tiene una visión hacia el futuro, y tiene como propósito la formación de los mismos potenciándolos para el futuro.

En los tiempos actuales, este ejercicio se hace aún más difícil, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial. La educación dentro de esa sociedad debe ser equitativa.

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones, como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César. (Guillen, M. 2006).

Son ya algunos años desde que se han intensificado problemas del magisterio nacional en diversos aspectos, siendo el económico y administrativo los más graves,

así como la falta de capacitación de currículos extranjeros que no aportan para solucionar la problemática de la educación en el Ecuador.

La falta de liderazgo y la deficiente gestión administrativa originada desde el propio gobierno, ha incidido de forma negativa en la gestión educativa en los establecimientos educativos, como se puede detectar en el establecimiento educativo en estudio.

Es evidente que en nuestro país existe la ausencia de una política coherente en materia de administración educativa que permita formar un sistema de líderes y además la actualización permanente de profesionales de la educación, quienes deben ejercer una influencia positiva sobre los educadores a fin de mejorar su desempeño en sus roles académico, pedagógico y administrativo.

Se puede entonces considerar que la nueva estrategia educativa en lo que concierne a la formación de educandos, debe atender: la necesidad de acercarse a la información, de pensar y expresarse con claridad, de resolver problemas y la de vincularse con los demás, enmarcados en valores éticos que parten del entorno familiar y concluyen en la formación educativa vinculados al liderazgo académico.

La investigación realizada en base al diagnóstico y a la problemática detectada sobre la gestión de la práctica de liderazgo y valores en el Instituto Particular PIO XII, trata de impulsar a los directivos, docentes, estudiantes y a toda la comunidad educativa para que puedan asumir una gestión y liderazgo eficiente y eficaz, a través de la planificación y puesta en práctica de la propuesta de capacitación planificada en torno a la realidad del centro educativo.

La comunidad educativa en estudio: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, facilitaron el estudio realizado, quienes se mostraron preocupados por los resultados obtenidos, y demostraron interés por la adopción de estrategias de mejora para el adecuado desarrollo de la educación en la Institución.

Como docentes y formadores; concebimos al liderazgo educacional como una acción colectiva: un equipo de líderes que actúan en los diferentes niveles y áreas de la escuela. La propuesta permitirá apoyar al profesorado en el ámbito curricular, creando un clima que facilite el proceso pedagógico profesional, que conozca la enseñanza de calidad y se logre desarrollar la capacidad profesional de los

profesores. Finalmente que se generen políticas que supervisen y evalúen el rendimiento del centro.

Los objetivos que se desean alcanzar con la aplicación de este proyecto son:

Objetivo General: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Instituto Particular Pio XII.

Objetivos Específicos

- Definir los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Integrar el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
- Implementar una propuesta sobre Capacitación en gestión, liderazgo y vivencia de valores dirigido a directivos, docentes, para que sea puesto en práctica en la solución de la problemática detectada.

En la actualidad es esencial la educación de niños y niñas basados en valores y liderazgo que los ayuden a integrarse de buena manera a la sociedad y así contribuir a su progreso, ya que podrán enfrentar problemas y cambios si están debidamente capacitados desde temprana edad. La investigación pretende guiar la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo Pio XII, para que sirva de ejemplo a otros centros educativos y para futuras investigaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (Herrera 1996).

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento 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 sistemático. (Unesco 2000).

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante

este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión se refiere a la consideración desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

En conclusión, la gestión es un medio que orienta la práctica de actividades sistematizadas de una institución con el fin de optimizar los recursos de la administración para el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la participación activa de toda la comunidad educativa.

2.1.1.1. La autoridad y el control ejercidos a través de indicadores formales

El modelo de organización simplifica las rutinas también en otro sentido fundamental: la potestad de controlar se concentra en la cumbre de la organización.

Esta ejerce su autoridad a través de controles formales, generales e impersonales. La regulación a priori de las rutinas de prestación contribuye a su vez a un control externo del funcionamiento técnico. La supervisión es restringida muchas veces a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto que las especifica. (Herrera 1996).

Las consecuencias de una modalidad de control externo y formal de las tareas técnicas por un lado incrementan la pérdida de especificidad de lo educativo, y por otro, iguala toda supervisión a una penalización de los desvíos registrados por no estar previstos o permitidos en el reglamento. Con este esquema de supervisión, el modelo de la administración escolar desconoce las condiciones particulares de enseñanza, las adaptaciones específicas desarrolladas para este entorno y es incapaz de registrar indicadores de desempeño reales para poblaciones diferenciadas.

Más grave aún, la simplificación que construye el modelo se extiende a dividir las tareas de supervisión entre distintos roles especializados que operan independientemente. Así como la asignación de las tareas administrativas generales se retiene para la dirección, que las tareas pedagógicas se le asignan a cada profesor de forma individual, las tareas de supervisión también se disocian en distintas inspecciones, dependencias, departamento de estadísticas y visitas varias.

El control del funcionamiento global de la enseñanza se diluye, se fragmenta en segmentos especializados y hace imposible una visión global de la calidad educativa y, menos aun, permite revertir la situación inmediatamente, ajustarla o reorientarla en términos de aumento de la profesionalidad.

2.1.1.2. Trabajo en equipo

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad,

la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

2.1.1.3. Componentes de la Gestión educativa estratégica

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

2.1.1.3.1. Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

En la expresión de Peter Senge (1994): “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?.

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación.

Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces

requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

2.1.1.3.2. Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación.

Habrà aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

El liderazgo y la motivación están interrelacionados, las motivaciones deben ser identificadas por los líderes, quienes a más de responder a ellas, deben fomentarla mediante un adecuado clima organizacional. El liderazgo se define por tal razón como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Herrera 1996).

Desde comienzo de la historia de la humanidad han existido líderes, un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personaje histórico como el de Moisés, Napoleón Bonaparte, Mahatma Gandhi y Juan Pablo II. Se trata de persona

que han sido capaces de arrastrar a otro o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento. El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia. La cuestión que vienen planteándose los investigadores durante el último siglo: es qué distingue a estas personas del resto.

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones, como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César. (Guillen, 2006).

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. Desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que "el liderazgo" es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, persona cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en la competencia del resto del grupo. (Bass, 1990).

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás en su motivación y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en que se influya, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. Esta distinción permite retomar los conceptos de potestad y autoridad. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder es aquella persona que conduce a otros en libertad. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

Hay por tanto dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una "relación de influencia" a partir de la actuación del líder, y por otra, una "reacción libre", libérrima, de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que

necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto que se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Hemos de remontarnos a casi un centenar de años para encontrar las primeras propuestas de modelos de liderazgo. Tales modelos no deben ser entendidos como enfrentados sino como complementarios, hasta el punto de que los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren. Por otra parte, la clasificación nos va a facilitar el análisis e identificación de las implicaciones éticas de cada uno de los modelos.

El liderazgo del rasgo o teoría del “Gran Hombre”, a principios de siglo, irrumpió con fuerza la teoría del “Gran Hombre”: ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Esta teoría se ha articulado de diferentes maneras. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Carlyle creía que debemos buscar al hombre “más capaz” y someternos a él por nuestro propio bien.

Maquiavelo describió la destreza estratégica de su “Príncipe”: éste no nace grande, pero posee el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz en conseguir y mantener el poder. En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo. Sin embargo, dista de estar claro el porqué la gente desea seguir a los “grandes” hombres. Los investigadores de este siglo tampoco han sido capaces de discernir un modelo fiable y coherente de los rasgos de los líderes.

2.2.2.1. El liderazgo carismático

Entre las primeras teorías sobre liderazgo carismático, probablemente la aportación más importante la haya hecho el sociólogo alemán Max Weber. En 1947 Weber empleó el término carisma para explicar una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales. (Herrera 1996)

Se considera que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales y que inspiran o motivan a la gente para que realicen más de lo que haría en circunstancias normales. Es más probable que los líderes surjan como guías durante periodos de gran crisis social y desempeñen un papel decisivo en dirigir la atención de la sociedad a los problemas que ésta enfrenta y a una visión radical que ofrece una solución a dicha crisis.

El liderazgo carismático es un pariente cercano de la teoría del Gran Hombre y una de las especies más generalizadas de la teoría del rasgo. Los líderes carismáticos poseen personalidades poderosas. Sin embargo, la cualidad distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores. Como ejemplos de líderes carismáticos tenemos a personajes tan variados como puede ser el caso de John F. Kennedy, que inspiró a una generación para intentar construir un mundo mejor y al líder de una secta, Jim Jones. Jones fue el líder de la secta evangélica que dirigió a novecientos trece de sus seguidores a un suicidio colectivo.

Los líderes carismáticos son la clase más fascinante, pero a veces dejan a la posteridad más buen recuerdo de ellos mismos que contribuciones tangibles a la organización o a la sociedad.

2.2.2.2. El liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y la reacciones de los seguidores mientras que las organizaciones sigan enfrentando desafío globales, mayor será la necesidad de líderes que trabajen y pongan en marcha con acierto estrategias audaces para transformar o alinear la organización con el nivel de turbulencia ambiental. (Lussier. 2002).

El liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. Los líderes transformacionales llevan el

carisma un paso más allá, en cuanto a que tienen más probabilidades de trascender la etapa visionaria y pasar a la acción con vista a transformar sus organizaciones.

2.2.2.3. El liderazgo situacional

En este grupo de teorías se engloban todas aquéllas que se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo. Tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los setenta, a raíz de la aportación de (Hersey y Blanchard. 1969).

Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo que incluye factores históricos, económicos y culturales- , así como las características de los seguidores. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables.

Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder. Por ejemplo, Nelson Mandela y Vaclav Havel parecen haber sido los hombres apropiados en el momento adecuado; ambos exhibieron la clase de liderazgo moral requerida por las revoluciones pacíficas de Sudáfrica y de la República Checa, respectivamente.

2.2.2.2. El liderazgo relacional

Este modo de entender el liderazgo aparece como resultado de combinar las teorías del rasgo con los modelos circunstanciales, y centra su atención en la interacción entre líderes y seguidores. El papel del líder es guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados.

El liderazgo relacional comienza a desarrollarse a partir de los años setenta, pero es en la década de los ochenta donde encuentra su apogeo, merced a la obra de Bass (1985). Este autor hace hincapié en las relaciones de influencia (de índole no coercitiva) que el líder genera sobre el colaborador, y viceversa.

De este modo, la relación de influencia acaba convirtiéndose en una relación de intercambio entre las dos partes. La única diferencia respecto a otras relaciones de intercambio es que las dos partes son desiguales en términos de influencia en la relación: la que tiene más influencia es el líder y la que tiene menos es el colaborador. De ahí que, en último término, los diferentes tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar dependiendo de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado. Para poder hacer esta clasificación hemos de profundizar primero en cuáles son o cuáles pueden ser estas relaciones de intercambio.

Las relaciones de intercambio se han clasificado tradicionalmente en dos: la económica y la social (Homans, 1961). El intercambio económico está basado en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio económico entre un jefe y un subordinado está regulada por un contrato de trabajo en el que se explicitan los derechos y deberes de ambas partes. El incumplimiento de los deberes de una parte puede dar lugar a una demanda legal por la otra parte. El intercambio social, en cambio, está basado en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no específicas entre las dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio social entre un jefe y un subordinado puede consistir en que el jefe se preocupe por las necesidades familiares del subordinado, y éste ponga más empeño en su trabajo para agradar a su jefe. Las obligaciones no se pueden demandar legalmente, pero existe un compromiso implícito de reciprocidad basado en una cierta identificación entre las partes.

Pérez López no elabora propiamente una teoría del liderazgo, sino que sus aportaciones se encuadran en el marco de una teoría general de la acción directiva. Para explicar el concepto de liderazgo parte del análisis de la motivación humana, puesto que considera que el modo más inmediato de analizar una definición completa de los objetivos de una empresa consiste en analizar las relaciones entre los motivos que guían la conducta individual y los objetivos de la organización como un todo. A la distinción tradicional entre motivos extrínsecos e intrínsecos, añade una tercera clase a los que denomina “motivos trascendentes” (Pérez López, 1993). Se refieren éstos a la importancia que el sujeto otorga a las consecuencias que su

actuación puede tener para otras personas, es decir, reflejan el valor que se da a las repercusiones sobre los demás.

Los tres tipos de motivos se encuentran presentes en todas las personas y en cada una de las decisiones de esas personas; lo que varía y determina la calidad motivacional de una persona- es la importancia que cada uno de esos tipos de motivos tiene en sus decisiones.

Si esas tres clases de motivaciones determinan el comportamiento de los individuos y reflejan su intención de cooperar o no con la organización, parece que, de alguna manera, tengan su correlato en la definición de objetivos de la empresa. Cabe, por tanto, distinguir tres cualidades de la empresa que corresponden a esos tipos de motivos y mueven a los individuos a cooperar:

Eficacia: Medida en que la empresa es capaz de conseguir la adhesión de sus miembros gracias a la satisfacción de motivos extrínsecos.

Atractividad: Medida en que la empresa logra atraer la colaboración de sus miembros en virtud de lo que éstos pueden hacer y no de lo que pueden recibir.

Unidad: Medida en que la adhesión se debe a motivos trascendentes, por lo que los individuos consideran que con su contribución a la empresa están satisfaciendo necesidades reales de otras personas.

El grado en que cada una de estas tres variables está presente en una empresa será un indicador del tipo de motivos que valora en sus miembros. El plano de la eficacia corresponde a la dimensión económica de una organización y expresa el valor que sus componentes otorgan a los bienes y servicios materiales. La atractividad corresponde a la dimensión sociológica y, para el individuo, se traduce en el sacrificio (o satisfacción) que le supone lo que la empresa le pide. Por último, la unidad hace referencia directa a la dimensión ética de la organización, pues determina en qué medida el individuo está motivado para adherirse a una acción que pretende satisfacer necesidades ajenas. Sobre este tercer plano se apoyan tanto el psicológico como económico, pues da la verdadera medida del actuar personal libre, que es condición indispensable para el crecimiento de la unidad organizacional.

Asimismo, dependiendo de cuáles sean las motivaciones que entren en juego, se pueden distinguir tres tipos de liderazgo, derivados todos ellos del modelo de liderazgo relacional:

Liderazgo transaccional: es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería debida a un interés.

Liderazgo transformador: es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter psicológico.

Liderazgo trascendente: es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio.

A pesar de que en el liderazgo relacional, el elemento que define la relación de influencia es el tipo de motivación del colaborador, el comportamiento del líder sigue siendo un elemento crítico en la relación, pues puede afectar en gran medida a las motivaciones que llevan al colaborador a mantener la relación. Por ejemplo, que el tipo de influencia en la relación sea de tipo económico puede deberse a que el colaborador sólo está interesado en el intercambio económico, pero también puede deberse a que el líder sólo le ofrece la oportunidad de interactuar en ese tipo de intercambio.

Por tanto, en el liderazgo relacional influyen tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador, en una relación de influencia dinámica (Rost, 1991). En esta relación dinámica, el trabajo del líder consiste en influir con su comportamiento en las motivaciones del colaborador para que éste busque asociarse al líder con una relación lo más rica posible, esto es, con una relación de contribución. En otras palabras, la labor del líder consiste en crear asociaciones de alto valor añadido con

sus colaboradores. Las asociaciones de menor valor añadido son las de tipo económico, luego vienen las de trabajo, y finalmente, las de mayor valor añadido son las asociaciones de contribución. Por tanto, las implicaciones éticas del liderazgo relacional se encontrarían preferentemente en el liderazgo trascendente, por ser el único modelo que incorpora la dimensión de servicio.

2.2.2.3. El liderazgo servidor

El liderazgo servidor no ha recibido tanta atención como el liderazgo relacional por parte de la literatura erudita. Sin embargo, en años recientes la comunidad empresarial ha mostrado un gran interés por él.

Como una lectura atenta permite comprobar, tanto en el modelo de liderazgo trascendente como en el modelo de liderazgo servidor, los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos, que, es de esperar, acabarán entrecruzándose o siendo compatibles entre sí.

Siguiendo a Greenleaf, Larry C. Spears (1995) logra entresacar hasta un total de diez características que debería poseer el líder servidor. Serían las siguientes:

Capacidad de escucha.- Tradicionalmente, los líderes han sido valorados por sus dotes de comunicación y por su capacidad a la hora de tomar buenas decisiones. Aunque se trata de cualidades importantes para el líder servidor, éstas deben ser reforzadas por el profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás. El líder servidor trata de identificar la voluntad de un grupo y ayuda a clarificarla.

Dotes de empatía.- El líder servidor se esfuerza por comprender y entablar empatía con los demás. La gente necesita ser aceptada y reconocida por su forma de ser singular y única. Uno asume las buenas intenciones de sus colegas y no les rechaza, incluso cuando se siente forzado a reprobar sus comportamientos o actuación. Los líderes servidores con más éxito son aquéllos que acaban convirtiéndose en cualificados oyentes que poseen empatía.

Habilidades terapéuticas.- La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración. En efecto, muchas

personas tienen almas decaídas o sufren de una variedad de daños emocionales. Aunque esto forma parte del ser humano, el líder servidor reconoce que tiene la oportunidad de mejorar a aquellos con quienes se encuentra.

Auto reflexión.- Tomar consciencia, en general, y especialmente con uno mismo, refuerza al líder servidor. Tomar consciencia también ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores. La razón de esto último se halla en que de este modo se logra contemplar y afrontar la mayoría de situaciones desde una posición más integrada y holística.

Dotes de persuasión.- Otra característica de los líderes servidores es que confían más en la persuasión a la hora de tomar decisiones dentro de una organización que en el uso de la autoridad de su puesto. El líder servidor trata de convencer a los otros, antes que forzar la sumisión. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el del liderazgo servidor. El líder servidor es eficaz para lograr el consenso entre grupos.

Capacidad de conceptualización.- Los líderes servidores tratan de fomentar su habilidad de “soñar grandes sueños”. La capacidad de abordar un problema desde una perspectiva conceptualizada significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos directivos, ésta es una cualidad que requiere disciplina y práctica. El directivo tradicional se encuentra inmerso en la necesidad de alcanzar resultados operativos a corto plazo. El directivo que desee ser también un líder servidor debe ampliar sus horizontes para abarcar un pensamiento conceptual más amplio.

Dotes de previsión.- Cercanamente relacionada con la conceptualización, la habilidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, pero fácil de identificar. Como se suele decir en estos casos: “uno la conoce cuando la ve”. La previsión es la característica que permite al líder servidor comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y la consecuencia probable de una decisión en el futuro. La previsión se halla también hondamente enraizada dentro de la mente intuitiva. El líder servidor, como administrador, asume primariamente, y ante todo, el compromiso de servir las necesidades ajenas.

Compromiso con el crecimiento de las personas.- Los líderes servidores creen que las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Como tal, el líder servidor está hondamente comprometido con el crecimiento de cada uno de los miembros de su institución. Es, asimismo, consciente de la enorme responsabilidad que tiene de hacer todo lo que esté de su mano para fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus empleados. En la práctica, esto puede incluir la realización de acciones concretas como: disponer de fondos para el desarrollo personal y profesional; interesarse por las ideas y sugerencias de cada uno de los trabajadores; promover la implicación del empleado en la toma de decisión; y asistir activamente a los trabajadores despedidos en la búsqueda de otro empleo.

Compromiso a la hora de construir comunidad.- El líder servidor es consciente de que en la reciente historia humana se ha perdido mucho debido a la sustitución de comunidades locales, como moldeadoras principales de vidas humanas, por las grandes instituciones. Esta sensibilidad le lleva a tratar de identificar los medios para construir comunidad entre aquellos que trabajan dentro de una institución.

Greenleaf dijo: “Todo lo que se necesita para reconstruir comunidad, como forma de vida viable para grandes números de personas, es que un número suficiente de líderes servidores señalen el camino, que no consistirá en grandes movimientos de masas, sino en que cada líder servidor demuestre su ilimitada responsabilidad por un grupo comunitario concreto”.

Estas diez características del liderazgo servidor no son de ningún modo exhaustivas. Sin embargo, sirven para dar una visión global de este modelo de liderazgo, que está cobrando un creciente y justificado protagonismo, tanto en el mundo empresarial como en la literatura especializada.

En efecto, por lo que hace referencia al mundo empresarial cabe afirmar que ha recibido este revolucionario enfoque con una entusiasta acogida (Verespej, 1998; Hutcheson, 1999); acogida que no ha sido del todo favorable (al menos, inicialmente) por parte del entorno académico, quizá por juzgarlo en un primer momento excesivamente paternalista. Algunos autores, entre los que cabe citar a

(Giampetro-Meyer et al.1998) lo ven como el tipo de liderazgo más prometedor para la implantación de una cultura corporativa respetuosa con la ética. Esto se debe a varias razones, pero sobre todo, a que los rasgos que se le adscriben a este modelo de liderazgo favorecen una conducta reflexiva, capaz de conducir a los miembros de una organización por caminos respetuosos con cuantos se relacionan con ella, incluyendo empleados, consumidores y demás miembros de la sociedad civil.

El líder educacional, requiere una preparación básica sobre Administración Educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones , y además de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativos estudiantes, y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacciones en el cumplimiento de sus obligaciones. (Herrera, 1996).

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

El directivo es el que tiene autoridad para poder gestionar, y administrar una institución poder guiar, asesorar a todos los actores educativos, siendo un, Y orientador de conocimientos y experiencias en su accionar:

Un líder es aquel que posee ciertas cualidades como: poder de convencimiento para atraer y mantener motivado a un grupo, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Un directivo es quien lleva todos los documentos y archivos de una institución educativa y actúa según las normas, leyes y principios establecidos en la ley.

El líder es quien dirige a un grupo o a una organización, y está siempre tendiente a buscar el bienestar de su grupo, buscando soluciones a los problemas que se presenten.

El directivo es el que posee autoridad moral, para poder orientar, ordenar y dirigir a los miembros que están bajo su responsabilidad.

Un líder es aquel que tiene poder de convencimiento, para conseguir a sus seguidores, siendo motivador, concienciando y sensibilizando a todo el grupo.

El director. Debe ser comunicativo con todos los actores de la educación, para poder llevar en orden una dirigencia, siendo perseverante y constante, si desea conseguir una gestión.

El líder es el que posee conocimientos y habilidades para lograr el objetivo que se propone, desarrollando destrezas, y creatividades en sus seguidores, para conseguir un fin común.

El directivo debe fomentar al personal que labora en su institución principios morales, éticos y profesionales todo basado en valores, para conseguir el desarrollo y progreso de la educación.

Un líder para poder lograr lo que se propone necesita de sus seguidores y poder batallar, por lo que tiene que preparar a su grupo en todo los campos y así poderse enfrentar a la realidad. Para sentirse apoyado y seguro en lo que vaya a emprender.

El directivo tiene que ser perseverante y contante para cuestionar con el fin de conseguir el adelante y eficiencia de su institución, brindando en los una enseñanza de calidad y calidez a los educandos.

Un líder es aquel que se esfuerza por conseguir la excelencia dentro del grupo, orienta y guía, mediante estrategias y metodologías.

Un director debe desempeñar sus funciones con éxito y dedicación, asumiendo los roles que le corresponden dentro de su institución, inculcando valores en los actores educativos, para vivir en armonía.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuáles son las acciones delictivas y sus correctivos.

Un director vela por el bienestar y seguridad de los educandos y por ende de la toda la comunidad educativa, viviendo en fraternidad.

Un líder es guía, orientador y motivador para conducir los destinos de una organización, en la cual se encuentra inmerso en ella.

Un director está en capacidad de organizar a toda la comunidad educativa, para infundir la responsabilidad en cada uno de los miembros, fomentando los valores.

Un líder debe tener la madurez suficiente para sobre llevar cualquier dificultad que se le presente y no permitir que cualquier error afecte el éxito de su misión.

Un directivo debe estar atento y tendiente y a la perspectiva a las necesidades de surjan dentro de su institución y gestionar con la finalidad de solventar las necesidades, consiguiendo satisfacer las necesidades que se les presenten.

El líder debe tener empatía hacia sus seguidores y comprenderlos, para poder ayudarlos y si por casualidad existe algún problema no debe guardar rencor, ya que la apatía nos hace indiferentes a los demás.

El directivo debe ser equitativo dando un buen trato a los actores de la comunidad educativa, respetando sus individualidades, e incluso su etnia y credo, para no herir sus susceptibilidades, ni marginar a nadie.

Un líder es la persona que trabaja en beneficio de una organización o comunidad, aspirando alcanzar objetivos propuestos y cumplir sus metas.

El directivo debe ser accesible permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa, brindándoles confianza, para que sus colabores puedan manifestarle sus inquietudes, y llegar a acuerdos.

Un líder busca el bien común de su grupo sin esperar recompensa alguna, sintiéndose satisfecho al cumplir con su verdadera misión, son agentes con conciencia social.

Un directivo debe ser abierto al diálogo y relacionarse con todos los miembros de la institución, porque a través de esta interacción se puedan superar las debilidades que surjan.

Un líder es quien conduce los destinos de su organización buscando el desarrollo y superación de sus miembros dentro del grupo.

Un directivo debe relacionarse e involucrarse con el mundo social y actualizarse de acuerdo al avance de las nuevas tecnologías.

El líder debe despojarse de toda vanidad, saber perdonar y olvidar las ofensas y burlas de sus subalternos, y de todos quienes lo rodean, dando así una imagen altruista que denote confianza y tranquilidad.

Un Directivo vela por el bienestar, desarrollo y progreso de la institución, para brindar una educación de calidad y eficiencia a sus educandos.

El líder debe ser el primero quien debe afrontar cualquier riesgo o problema que se suscite. Esto hace que sus seguidores lo admiren y se sientan protegidos y alentados. Elevando su autoestima demostrando que somos capaces de afrontar cualquier situación de la vida.

Un directivo debe mantener liderazgo dentro de su institución, para que pueda ejercer autoridad, demostrando capacidad y eficiencia.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo planificar y priorizar actividades, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un tipo de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas. Tanto directivo como líder deben tener autoridad moral y valor.

Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones.

Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma.

El líder debe ser el primero en afrontar los riesgos de las empresas. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados.

La autoestima del líder es un elemento indispensable para afrontar los peligros.

Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

Es importante reconocer que una vez logrado el objetivo o cumplido el plazo del mandato, desaparece la necesidad del guía y es el momento de despedirse graciosamente y buscar nuevos horizontes, recordemos que : "El hombre de valor puede a veces ocupar puestos de importancia, pero no gana nada cuando los toma, ni pierde nada cuando los deja".

2.4. Los Valores y la educación

Dice Savater, hablando de la educación de los hijos, que hay cosas que se aprenden en casa, otras en la escuela, otras en la calle, otras en los libros, otras en la televisión y otras navegando por internet. (Ariel 1997)

Valor es “lo que vale”. Viene de la palabra latina “valere”, que significa tener fuerzas, ser poderoso, vigoroso. Es lo que tiene fuerza, poder de atracción. Por eso dice Nicolai Hartmann (1950) que “lo que es percibido como valor, se convierte en objetivo”. Dicho con palabras sencillas: cuando una cosa es valiosa para nosotros, nos esforzamos en conseguirla.

En el fondo, lo que todos queremos es ser felices. Y los valores se nos muestran como algo que nos lleva a la felicidad. Tener valores es creer que hay formas ideales de vida, que hay unas formas de vida que son mejores que otras, más eficaces que otras para conseguir con ellas la felicidad. Pero la felicidad, el ser felices, se puede definir en dos direcciones (y a lo largo de la historia unos han insistido más en una dirección que en otra):

- La felicidad consiste en estados afectivos agradables, como la tranquilidad, la relajación, el contento, la serenidad.
- La felicidad consiste en la realización personal, que surge precisamente de vivir según los propios valores, aunque vivir así pueda ser costoso

Si una persona buscara sólo lo primero, los estados agradables, podría caer en la drogadicción, en la pereza, en preocuparse sólo por los placeres físicos. Si una persona buscara sólo lo segundo, vivir según sus valores continuamente, sería un héroe, y no todos podemos ser héroes. Lo sensato es encontrar un equilibrio entre los dos: saber disfrutar de una copa, de una buena comida, de momentos de ternura, de unos buenos días de vacaciones, pero sin que nada de ello vaya en contra de los propios valores, de los propios ideales. Elegir sólo uno de los dos caminos, es salirse de la realidad.

2.4.1. La educación en valores

Es un dato de la experiencia que el hombre, ni nace perfecto, ni nace determinado a una forma concreta de realizarse, ya que, a lo largo de su existencia y al tiempo que se va realizando en la forma elegida de entre todas las posibles, mejora sus disposiciones naturales. Pero, asimismo, también es otro dato de la experiencia que el hombre no se realiza de modo humano por el simple desarrollo espontáneo de sus disposiciones. La madurez del adulto no es un puro crecimiento físico; es una forma de perfección que exige la disposición intencional de los medios apropiados para realizarse de modo deseado.

La educación transforma la animalidad en humanidad. Un animal es por su mismo instinto todo lo que puede ser; una razón que le es ajena ha tomado por él todas las medidas.

Pero el hombre debe usar necesariamente su propia razón. No tiene el instinto del animal y es preciso que él se cree a sí mismo su plan de conducta. Mas, como no es inmediatamente capaz de hacerlo, sino que llega al mundo en estado inmaduro, tienen necesidad de la ayuda de los otros.

Los dos principios que subyacen a estos datos de la experiencia la ausencia de una determinación unívoca preestablecida en el hombre y la necesidad de intervención de un agente intencional para realizarnos de modo perfectivo son los pilares lógicos del reconocimiento incuestionable de los valores como fundamento de la educación.

La educación carece de toda justificación inteligible cuando se rechaza el carácter de los valores, si el hombre no tiene una inserción preestablecida en una forma concreta de hacerse hecho incontrovertible porque no todos tenemos que ser lo mismo en la vida necesariamente se infiere que sólo decidirá realizarse de un modo concreto, cuando le sea posible desvelar el valor de esa forma específica de llevarse a cabo, con su capacidad y con la ayuda de los demás.

Pero, además, como el hombre no nace perfecto, ni alcanza la perfección que le es propia de modo espontáneo, se sigue que no entenderá correctamente el valor de tal forma concreta de realizarse, mientras que la educación no ponga los medios adecuados para que él pueda forjarse una capacidad de elección lúcida.

En consecuencia, desde el punto de vista de la lógica, los valores son fundamento de la educación y puede decirse que es falsa toda proposición que pretenda negar la necesidad de presuponer un modelo de persona al cual se orienta y en el cual se realiza cada persona, si lo aprehende y estima como deseable y posible (Tourrián, 1977).

Por consiguiente, aceptando el modo imperfecto que tiene el hombre de captar la verdad, podemos afirmar que podemos hacer estimaciones incorrectas, y, en consecuencia, la educación deberá esforzarse para poner los medios pertinentes a fin de que nuestras estimaciones se adecúen al carácter propio del valor y sean siempre ese intento honesto de manifestar la verdad en cada conducta práctica.

Podemos decir, por tanto, que lo valioso en sí tiene en educación un sentido metafísico y epistemológico: es una cualidad de las cosas, aquello que las hace excelentes una vez que hemos hecho abstracción de las necesidades y conveniencias del momento. No en vano, cuando nosotros decimos que algo es valioso, estamos afirmando que estimamos ese algo, porque hemos realizado un juicio sobre la naturaleza y cantidad de la excelencia de sus cualidades, aunque no puede elegirlo en mis circunstancias actuales, teniendo en cuenta las oportunidades de obrar.

Para que el valor alcance realmente carácter pedagógico, debe cumplir unas condiciones que le permitan adaptarse al modo humano de perfeccionarse; de tal manera que, si el hombre es movido a realizarse únicamente por aquello que conoce como valioso caso de que ese conocimiento sea erróneo pueda aprehender de nuevo ese valor y decidir modos más lúcidos de realizarse.

Los valores tienen carácter pedagógico y la educación en valores, se adecúa al modo humano de perfeccionarse, permitiendo que la educación se muestre siempre como esa ayuda que beneficia al hombre en cada conducta práctica. En definitiva, es posible la educación en valores, porque los valores son cognoscibles, son enseñables y son realizables.

Los valores colman su aptitud pedagógica porque, además de ser cognoscibles y enseñables, pueden ser realizados; pueden convertirse en la norma que da

excelencia a nuestras conductas. Y en este caso, hay que decir que el modo adecuado para lograr que un educando acepte el valor de algo y lo realice de modo personal no consiste en hacerle consideraciones retóricas sobre los beneficios de un valor, sino en hacerle descubrir que el buen resultado de aquello que está interesado en lograr depende de su capacidad para aceptar ese valor específico y de poner los medios adecuados para reiterar y afianzar la conducta de logro.

El educador de hoy, más que centrarse en la transmisión de una herencia del pasado, debe abocarse a la habilitación para forjar y afrontar escenarios futuros. Los niños, adolescente y jóvenes educadores de hoy necesitan desarrollar habilidades de pensamiento y de acción, actitudes acertadas hacia la vida, a través de modelos creativos e innovadores que les permitan saber qué hacer en situaciones variadas, dónde y cómo buscar la información que requieren en cada momento, además de adquirir hábitos de trabajo y convivencia que les permita colaborar en equipos de trabajo interdisciplinarios y pluriculturales. En suma, necesitan desarrollar un pensamiento crítico sustentado en valores, una voluntad recia forjada en virtudes, y una afectividad encausada hacia el amor verdadero. (Chavarría, 2007)

Como afirma Hilda Taba, “Proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica y que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”

2.4.2. Lo objetivo y lo subjetivo en los valores:

Algunos piensan que los valores son realidades aparte, como las ideas platónicas o como las joyas o el dinero, que hacen que una persona que los lleve encima sea más valiosa. Otros piensan que los valores son puramente subjetivos y por eso alguien puede ver como valiosos un cuadro o un libro que otro desprecia.

Pero la mejor explicación es que los valores existen en la realidad, aunque no aparte (las joyas sí son una realidad aparte de la persona que las lleva, los valores no), sino que están en las cosas y en las personas. Y al mismo tiempo, tienen una parte subjetiva: necesitan un eco, una resonancia en quien los percibe. Unas veces la

parte objetiva es la más importante, como pasa con una joya magnífica o con una persona muy bella o muy buena.

Otras veces, lo más importante es la parte subjetiva, por ejemplo una foto vieja y amarillenta puede ser muy valiosa para alguien, por la carga afectiva que lleva. Es que ese eco que los valores despiertan en nosotros tiene mucho de emocional, no es pura razón. Ortega y Gasset decía que para percibir los valores hace falta una antena especial. Quienes no tienen esa antena para los valores estéticos pueden apreciar más un cuadro cursi que un cuadro de Velásquez, o una música bacalao más que un concierto de Mozart. Y a quienes no tienen esa antena para los valores morales, que son de los que hablamos esta tarde, les puede dar lo mismo decir la verdad que mentir y lo mismo ganar dinero trabajando que estafando.

Al ser los valores algo fundamentalmente emocional, no pueden ser transmitidos por un razonamiento frío, ni pueden ser impuestos por la autoridad. Si la transmisión de valores se hace en forma autoritaria, esos valores, o se rechazan, o se hacen rígidos y terminan en fanatismo.

2.4.3. Clasificación de los valores:

El más famoso filósofo de los valores, Max Scheler (1928), clasifica los valores en cuatro categorías:

- Los que proporcionan placer;
- Los vitales, que son la nobleza de ánimo y la rectitud;
- Los valores del espíritu, que son la belleza y la justicia, y
- Los valores religiosos, que consisten en lo sagrado como opuesto a lo profano. Según Max Scheler, los valores morales no son valores aparte, sino que consisten en la capacidad de jerarquizar esas cuatro categorías. La idea es interesante, pero la verdad es que él menciona valores morales en las categorías 2 y 3, al hablar de nobleza de ánimo, de rectitud y de justicia.

Ortega y Gasset (1955), en cambio, prefiere ordenar los valores en seis categorías:

- Están los económicos, como la calidad, el buen precio, la utilidad, la eficacia
- Los valores vitales, que son la salud, la energía, la vitalidad, la decisión
- Los valores intelectuales, como la verdad, lo exacto, lo evidente, lo probable
- Los valores estéticos, que son la belleza, la elegancia, la armonía y la gracia
- Los valores religiosos, que para él son lo sagrado, lo divino, lo sobrehumano, lo milagroso
- Los valores morales, que son la bondad, la justicia, la generosidad, el amor, la autenticidad, la fidelidad o lealtad, la solidaridad, el agradecimiento, la responsabilidad, la libertad y la paz.

En estos últimos, en los valores morales, es donde centramos nuestra reflexión esta tarde. Todos los demás son también importantes en la educación, pero los valores morales son decisivos, porque son los que determinan cómo es una persona: la gama es muy amplia y puede ir desde una persona egoísta o asesina, hasta una persona admirable, ejemplar para todos.

Debemos centrarnos en los valores morales que han sido más apreciados en todos los tiempos de la historia humana y en todos los lugares, es decir en todas las culturas. Ese resultado de un paciente trabajo de depuración por parte de la humanidad entera, tiene que ser siempre nuestro referente, para no caer en el relativismo de la moda o del capricho individual. Esos valores universales y permanentes son: La libertad, contra toda forma de esclavitud y de manipulación. No debemos ser esclavos de nadie, ni podemos dejarnos manipular por la propaganda, comercial o política. Ahora teóricamente no hay esclavitud, pero ¿no somos todos esclavos del consumismo?. Séneca decía que lo más valioso es aquello que no se puede comprar: el aire, la vida, el amor. La libertad es un gran valor, pero muchas veces le tenemos miedo, porque preferimos estar dentro del grupo, aunque éste sea un rebaño.

El amor y su forma más noble, la amistad, que consiste en comunicación, enriquecimiento mutuo, encuentro. Si en la pareja sólo hay atracción física y no hay amistad, esa pareja no es estable. El amor es lo contrario al odio, a la envidia y sobre todo a la indiferencia. La solidaridad, que es amor al débil que está amenazado en sus derechos o en su dignidad. Está relacionado con la generosidad

y con la compasión. Es contrario al egocentrismo y a la despreocupación. El perdón está relacionado con la generosidad y es la capacidad de comprender a quienes nos hayan ofendido y olvidar la ofensa. Puede tener un mérito sobrehumano. Se opone al rencor y al odio.

La fidelidad o lealtad, en la pareja, entre amigos, en el grupo, es lo opuesto a la traición y al olvido. La responsabilidad es saber cumplir los compromisos que uno ha aceptado. No puede haber verdadera libertad sin responsabilidad, ni se merecen ser libres quienes no sean responsables. La paz, en la familia, entre grupos, entre naciones. No es sólo la ausencia de conflicto armado, sino respeto mutuo y capacidad de convivir y cooperar con quienes piensan de otro modo. Es lo contrario a la guerra, a las peleas, al conflicto. La coherencia o autenticidad es la coincidencia entre lo que vivimos y lo que decimos y lo que pensamos. Es lo contrario a la hipocresía. Por último, la justicia, que consiste en dar a cada uno lo que le pertenece y es anterior a la compasión. Por su importancia, hay en todos los países y desde el comienzo de la historia humana, organismos encargados de impartir justicia, pero muchas veces han sido y son injustos. Es la base de todos los otros valores morales: sin justicia ninguno de esos valores tiene sentido.

2.4.4. Descubriendo valores en nuestros hijos.

Hay quienes tienen hijos muy sanos moralmente, que van asimilando desde pequeños, sin problemas, los valores que sus padres les muestran con su ejemplo. Y hay quienes tienen hijos difíciles, que no asumen los valores de los padres, porque los hijos son rebeldes o porque los padres no aciertan a transmitirles esos valores. Por supuesto que también hay hijos que no han podido aprender de sus padres, porque sus padres no viven los valores que hemos enumerado antes: pero de estos no hablamos, porque esa clase de padres no están aquí esta tarde. En estos momentos estamos hablando sólo a padres que se preocupan de verdad por sus hijos, sean éstos dóciles o sean rebeldes.

Pues bien, tanto los hijos buenos como los rebeldes están sometidos a los valores que inculca la televisión. Por supuesto que en la pequeña pantalla aparecen de vez en cuando valores positivos, muchos de esos que hemos mencionado antes, en las

películas, en las retransmisiones deportivas, en los concursos. Pero por desgracia, parecen abundar más los que podríamos llamar “valores televisivos” o valores desmesurados: el dinero como valor supremo que tenemos que buscar de forma insaciable, el consumo desaforado como única fuente de felicidad, la búsqueda del placer inmediato, la belleza física como superior a la interior, el éxito sin esfuerzo.

Ante ese bombardeo continuo, nuestra meta en la educación de valores debería ser ayudar a los hijos a descubrir que, si se viven los grandes valores citados antes (amor, libertad, generosidad, paz, lealtad, responsabilidad, justicia, compasión, perdón), serán más felices, más profundamente felices, más durablemente felices, que si tuvieran dinero para comprar todo “El Corte Inglés”.

Para poder descubrir los grandes valores morales y vivirlos, los hijos necesitan tres cosas: saber pensar, tener control emocional y un sano avance por los estadios de crecimiento moral. Explico brevemente cada una de estas tres condiciones.

2.4.4.1. Saber pensar

Decía don Antonio Machado que “de diez cabezas, nueve embisten y una piensa” (Proverbios y Cantares XXIV). Tanto Fernando Savater (Sobre vivir) y Howard Gardner (Inteligencias Múltiples), como Daniel Goleman (Inteligencia Emocional) explican muy bien que nuestro cerebro humano tiene dos partes bien diferenciadas: la posterior y más antigua, que tenemos en común con los animales, a la que llaman paleoencéfalo o paleo-córtex, y la anterior, los lóbulos frontales, la frente, que es la parte más reciente en el proceso de evolución, a la que llaman neo-encéfalo o neo-córtex. Pues bien, hay muchos jóvenes que sólo usan el paleo-córtex, el cerebro animal, no el humano. Ese cerebro animal, ante cualquier situación no tiene más que dos salidas: ataque o huida. Cualquier animal que encuentra a otro que le dificulta o impide sus propósitos, por ejemplo en situaciones de hambre o de celo, si el otro animal es más débil, lo ataca; si el otro es más fuerte, huye. No hay diálogo posible, sino sólo la moderación que su sabio instinto les impone.

Un joven que sólo conoce y utiliza el paleo-córtex, da por supuesto, como un dogma indiscutible, que sólo se puede huir o atacar. Y como la huida es cobardía y fracaso,

sólo queda el ataque, si uno quiere triunfar en esta selva terrible del mundo actual. Por eso, los más agresivos se consideran triunfadores y se hacen líderes, por eso graban en sus teléfonos móviles las palizas que les dan a otros, para luego enseñar esas grabaciones y que todos les admiren y les teman. Tendríamos que hacerles reflexionar sobre el hecho de que en todas las profesiones, medicina, deporte, música, arquitectura, se toman por líderes a los mejores en cada una de esas profesiones. En cambio, en nuestros colegios e institutos, en nuestros barrios y nuestras calles, se hacen líderes los que están más atrasados en la evolución, los que sólo usan el cerebro animal, los que están más cerca de los primates.

Es un caso curioso, pero que tiene su explicación en que no sólo ellos, sino también sus compañeros desconocen el neo-córtex y dan por supuesto que sólo es posible la timidez o la agresividad. Y lo malo es que eso no ocurre sólo entre los jóvenes, sino que también es la actitud de los que cada día ponen bombas en Irak, o de nuestros políticos, que no dialogan, sino que se gritan y se enfrentan continuamente.

La solución no es ponernos nosotros más violentos que ellos, sino enseñarles a usar el neo-córtex, la frente, para pensar y no para embestir. Enseñarles a dialogar y a resolver los problemas con eficacia y con justicia. Acuérdense ustedes de estas dos palabras, EFICACIA y JUSTICIA, que son ideas-clave para todo lo que queremos conseguir con una educación recta. Eficacia y justicia son lo contrario de huída y son también lo contrario de agresividad, de ataque violento.

Para enseñar a pensar, hay que enseñar a los hijos a tener pensamiento alternativo, pensamiento consecuencial y pensamiento de perspectiva. El alternativo consiste en buscar el mayor número de soluciones posibles a un problema, no empecinarse en la primera solución que se nos ocurre, que suele ser agresiva o pasiva.

El pensamiento consecuencial consiste en saber prever las consecuencias de hacer o decir algo, antes de hacerlo o decirlo. El pensamiento de perspectiva consiste en saber ponerse en el lugar del otro, “en el pellejo” del otro. Estos pensamientos se pueden enseñar a los hijos con historietas cómicas o con películas: se detiene la narración (escrita o en película) en el punto donde está planteado el problema que

tiene el protagonista. Se pide a los hijos que inventen el mayor número de salidas posibles.

Luego se piensa, junto con ellos, cuáles serían las consecuencias de cada una de esas salidas o soluciones. Por fin, se lee toda la historia o se ve toda la película y se les pide que la cuenten como si ellos fueran el protagonista, o cualquier otro de los personajes.

También se pueden enseñar esos pensamientos con diversos juegos. Ese programa está pensado para hacerlo en las aulas de un colegio (Relacionarnos bien), o un instituto (Ser persona y relacionarse), pero se puede aplicar también en casa (Enseñar a convivir es tan difícil).

2.4.4.2. Control emocional

Decía Goleman que hay muchos analfabetos emocionales, que no saben ni leer las emociones y sentimientos de los otros, ni escribir o expresar las emociones y los sentimientos propios. Pues eso lo tenemos que enseñar a los hijos: que conozcan sus sentimientos y los sentimientos de los demás, que sepan usar esos sentimientos para vivir mejor (por ejemplo, saber motivarse para trabajar, cuando no tienen ganas de trabajar; saber ser sensato al enamorarse, para no caer en trampas; saber disfrutar de las cosas pequeñas de cada día, sin dejarse vencer por el consumismo loco). En concreto, tenemos que enseñarles a controlar aquellas emociones que más fácilmente pueden desbordarse y hacernos mucho daño, como son la ira, el odio, los miedos irracionales y la depresión o tristeza profunda y prolongada. Todo esto sólo puede hacerse con mucho diálogo, con mucha sinceridad, trasmitiéndoles con sencillez todo lo que la vida nos ha enseñado a nosotros a través de sufrimientos, de éxitos y de fracasos.

2.4.4.3. El crecimiento moral

Llegamos así al último elemento de una buena educación de los hijos, y este tercer elemento es el que está más directamente relacionado con el tema de los valores morales. Los otros dos que acabamos de reseñar (enseñar a pensar y enseñarles

control emocional), son cimientos previos, necesarios, para edificar sobre ellos esto que nos interesa aquí esta tarde, la educación en valores morales.

El gran maestro de la educación moral, en el siglo XX, ha sido el norteamericano Lawrence Kohlberg, discípulo del gran psicólogo y pedagogo suizo Jean Piaget. Estos dos grandes científicos parten de la base de que sólo se puede hablar de conciencia moral cuando ésta es asumida voluntariamente y no obedece a imposiciones externas. Es decir, el crecimiento moral es un crecimiento progresivo en autonomía. Ese crecimiento se va haciendo por 6 etapas o estadios, que son universales para hombres y mujeres de todas las culturas. Es posible estar en un estadio en unos valores, y en otro estadio en otros valores, pero se dice que una persona está en el estadio de crecimiento en el que normalmente actúa (sin tener en cuenta excepciones esporádicas hacia arriba o hacia abajo). Este modelo de Piaget-Kohlberg se estructura en tres niveles y seis estadios:

Primer nivel, llamado “pre convencional”: las normas sociales se ven como exteriores al sujeto y predomina el interés egoísta. Comprende dos estadios:

Estadio 1, “Moral heterónoma”: los primeros años de vida. El niño no sabe lo que está bien y lo que está mal (estadio pre-moral), se lo tienen que decir. Va asimilando la moral, pero heteronómicamente, no porque él lo vea. Es el estadio en que quedan para siempre los delincuentes (estadio amoral).

Estadio 2, “Egoísmo mutuo” o individualismo instrumental. Comienza cuando el niño descubre las reglas del juego y descubre también la regla moral del Talión. Te trato como tú me tratas; el que me la hace me la paga. Es ya postura moral. Muchos adultos se quedan ahí.

Segundo nivel, llamado “convencional”: se aceptan las normas sociales y se actúa según ellas. Comprende otros dos estadios:

Estadio 3, “Expectativas interpersonales”. Este estadio suele comenzar con la adolescencia, cuando surge muy fuerte el deseo de ser aceptado. Se aceptan como correctas las normas que están vigentes en nuestro grupo. Se comprende mejor a los otros y uno trata de agradecerles. Para el adolescente, la referencia más fiable ya

no es su familia, sino su grupo de amigos. Todavía no se abarca toda la complejidad de las relaciones sociales.

Estadio 4, “Responsabilidad y compromiso”. Se acepta la necesidad de leyes y normas para el mantenimiento de las estructuras colectivas (familia, asociaciones, nación, orden internacional). Se cumplen responsablemente los deberes libremente aceptados. Es ya adultez moral, pero se ciñe a su grupo, no al contexto humano global.

Aquí se queda el 85% de los que llegan: sólo el 15% restante pasa a los dos estadios siguientes.

Tercer nivel, llamado “post convencional”: es ya la plena autonomía moral. Se interpretan las leyes y normas con sentido crítico y los valores se eligen libremente. Es la madurez moral completa, a la que llegan pocos. El sueño de Kohlberg fue que un día todos llegáramos el 6º estadio. Este tercer nivel abarca otros dos estadios:

Estadio 5, derechos humanos, o “todos tienen derecho”: todos los seres humanos, hombres y mujeres, blancos y negros, fuertes o minusválidos, tienen derecho a la vida y a la libertad. Pero eso no sólo se piensa, sino que se actúa en consecuencia, haciendo todo lo que esté en nuestras manos por ayudarles.

Estadio 6, “todos somos iguales, o todos somos hermanos”. Se aplica la Regla de Oro. Se enfrenta uno a todo lo que atenta a la dignidad de cualquier ser humano (guerra, tortura, pobreza). Se comparte lo que hay (ejemplo de la mujer sudanesa).

2.4.5. Los padres y la educación de sus hijos

Lo primero que hay que hacer los padres ante la educación moral es no inhibirse. No excusarnos diciendo “yo no sé mucho de estos temas de los valores”, o “la moral es un asunto personal de cada uno, de cada hijo, y hay que respetarlos”. Por supuesto que hay que respetarlos y precisamente el mayor respeto es ayudarles a ser personas, a descubrir esos verdaderos tesoros que son los valores morales. Quién puede decir que ama a su hijo, si no le hace compartir lo más valioso que tenemos en nuestra vida. Sería como no darles agua, ni pan, ni cariño hasta que

ellos pudieran decidir si los quieren. Si los padres adoptan una actitud de indiferencia ante los valores, diciendo “yo no me meto en ese campo”, lo que transmiten como valor a los hijos es la indiferencia. Les transmiten que lo mismo da 8 que 80, que al final es lo mismo decir la verdad que mentir, que lo mismo dará ganarse la vida trabajando duro que vendiendo droga. “Yo en eso no me meto”. El hijo asimila muy bien ese relativismo, esa indiferencia moral.

Tenemos que “meternos en ese campo”. Tenemos que educarlos en los valores morales y eso comprende tres pasos:

- Enseñar a los hijos a percibir el valor, a darse cuenta de que actuar así es valioso.
- Animarles a que, una vez descubierto, adopten actitudes coherentes con ese valor (por ejemplo, no mentir más, portarse mejor con los amigos, estudiar más seriamente, etc.).
- Recordarles, en los momentos oportunos y sin atosigarles, que esas actitudes deben reflejarse en unas conductas que demuestren que creemos en ese valor, cada día y en cada momento.

Para esta educación en valores, como para cualquier otro aspecto de la educación, los padres tienen que asumir el papel de adultos y el papel de padres. No basta con ser “amigos” de sus hijos. Necesitan autoridad, que no es lo mismo que autoritarismo [la autoridad es eficaz y justa, el autoritarismo puede ser eficaz, pero es injusto. Necesitan mucho amor sincero a sus hijos, criterios estables y normas claras.

“La desaparición de toda forma de autoridad en la familia no prepara para una libertad responsable, sino que causa una caprichosa inseguridad, que con los años se refugiará en formas colectivas de autoritarismo”. (Savater, p.67)

Pero lo primero, en esa hermosa y difícil tarea de ser padres, es que los padres vivan esos valores morales de los que estamos hablando y que los hijos quieran y admiren a sus padres. Si los desprecian, no sirve de nada que los padres sean buenos; y si los padres no son buenos, no sirve de nada el cariño y la admiración de los hijos.

Otro trabajo importante que hay que hacer con los hijos, cuando éstos llegan a la adolescencia o a la juventud, es la clarificación de valores, es decir, ayudar a los hijos a que identifiquen los valores que viven actualmente y los que quieren vivir en adelante.

Para ello, primero hay que hacerles reflexionar sobre sus valores actuales, lo que les mueve: si es el dinero, si es el éxito, si es la envidia, si es la admiración de los demás.

Que reconozcan sus valores con sinceridad. Y a continuación, para no caer en el relativismo, hacerles confrontar esos valores con los que hemos citado antes como valores alcanzados por la experiencia humana global. Hecha esa confrontación, que elijan libremente los valores según los cuales desean organizar su vida.

Entre las técnicas concretas para descubrir los valores es ir creciendo en los estadios morales que señalaba Kohlberg, la más clásica es la propuesta por el mismo Kohlberg, la discusión de dilemas morales. Se plantea un problema moral, sacado de una película o de las noticias de cada día, y se pregunta a los hijos qué harían ellos en esa situación. Se discuten amistosamente las razones para tomar tal decisión o la contraria y se ve en qué estadio se mueven: si en hacer siempre lo que les gusta, aunque esté mal, a no ser que alguien se lo impida (estadio 1), o si se rigen por el talión (estadio 2), o si lo que les importa es que los acepten y que los quieran (estadio 3), o si llegan a decidir por sentido de responsabilidad (estadio 4).

Otra técnica, divertida y muy útil, es dictarles frases inacabadas, para que ellos las completen sinceramente y con toda confianza. Las frases deben tener connotación moral, por ejemplo: “si encuentro bastante dinero en el asiento de un taxi, yo...”; “si veo un coche volcado fuera de la carretera, yo...”; “si veo a un amigo mío robando en una tienda, yo...”; “si pudiera vender una fruta estropeada a una señora que no ve bien, yo...”; “quiero regalar flores a mi madre o a una chica y cerca de mi casa hay una floristería, pero al pasar por un jardín público veo unos capullos de rosa preciosos, yo...”; “quiero salir un fin de semana con unos amigos que suelen consumir drogas y mucho alcohol y con los que mis padres no me permiten que salga, yo sé que si les digo que voy con otros amigos de quienes mis padres sí se fían, me dejarán salir, yo...”.

Si queremos educar a los hijos, tenemos que dedicarles tiempo. Sacándolo de donde sea. El interés que tenemos por alguien o por algo, se puede medir por el tiempo que les dedicamos. El interés que los padres sienten por sus hijos es más que suficiente como para dedicarles la mitad de la vida.

La sociedad plantea hoy unas exigencias en las que no cabe la mediocridad. Por ello es preciso evaluar nuestros modelos educativos y contar con un “eje informativo” que ilumine el “perfil de egreso” de la familia y de la escuela en función de la concepción de la educación como un proceso de perfeccionamiento integral de la personalidad. (Chavarría, 2007, p.18)

2.4.6. Posibilidad general de la educación

En el ámbito educativo se esgrimen frecuentemente tres lemas como argumentos para manifestar el carácter de necesidad social de la educación de calidad:

- La “explosión escolar”, lema que preside las reflexiones del Informe Faure “Aprender a ser”, hace referencia a una característica peculiar de la sociedad actual: existe un interés generalizado por recibir educación; la educación se extiende a todos los sujetos en la misma medida que se reconoce aquélla como un derecho personal y social. La calidad de educación se pone de manifiesto, en este caso, en tanto en cuanto se exige hacer compatible una enseñanza individualizada con la atención a grupos numerosos de alumnos (Faure, 1973).
- La “sociedad del saber” es también un lema caracterizador de la sociedad moderna.

Nuestra sociedad es, en efecto, una sociedad del conocimiento en la que la información desborda los canales tradicionales de transmisión y exige educación de calidad: no sólo se demandan nuevos modos de comunicación, sino nuevos modos de enfrentarse a la información que permitan, con criterio adecuado, estar al día en nuestro ámbito. El problema es aprender críticamente, es decir, no sólo adquirir

información, sino saber desprenderse o dar un tratamiento adecuado a la que queda obsoleta. (Hussen, 1985).

- La “sociedad educativa”. Este lema, que es el título en castellano de un libro de T. Hussén, pone de manifiesto los aspectos más importantes de la necesidad social de calidad de educación que han sido recogidos por diversos autores. De un lado, advierte que educación de calidad y escolarización no se identifican de forma absoluta y, por consiguiente, la escuela tiene que adecuarse a las demandas actuales. De otro, hace especial hincapié en el reto que la virtualidad educativa de los sistemas no formales e informales supone para la calidad de la educación. (Hussen, 1978).

La educación de calidad es una necesidad social, porque a la educación se le pide que organice y seleccione sus recursos, técnicas y procedimientos para estar a la altura de las exigencias que las circunstancias actuales marcan.

La calidad en la educación no es un objetivo imposible; más bien es un objetivo relacional, relativo a las circunstancias reales en las que se pretende lograrlo. Pero, a todas luces, es un objetivo posible y necesario (Touriñán, 2001). Y así las cosas, vaya por delante la afirmación de que hoy no se duda de la posibilidad de educar, sino que, más bien, se desconfía de la indiscriminada generalización de la influencia educativa por las posibilidades que existen de manipular la relación educativa y de impedir las oportunidades educativas.

La educación es posible desde el punto de vista social, porque se ha reconocido como un derecho social, es decir, como una tarea cuyo éxito depende de la cooperación positiva de los demás, incluido el Estado, que asigna buena parte del erario público para esa tarea. Por su parte, la Psicología ha permitido comprobar que el proceso de desenvolvimiento humano es un proceso no sólo de maduración, sino de desarrollo y aprendizaje de hábitos, destrezas y competencias dentro de los grupos humanos. La Biología, además, muestra que el desarrollo humano es un complejo resultado de interacciones de herencia y ambiente. Y la Antropología, a su vez, confirma que el hombre es un ser inacabado; su respuesta no está determinada por su estructura unívocamente; antes bien, el hombre tiene posibilidad de

transformar los estímulos en eventos mentales sin consecuencias ejecutivas necesarias, de tal manera que necesariamente se convierte en un ser activo que participa en su propio desarrollo, transformando sus carencias en recursos para su existencia y perfeccionamiento. (Touriñan 2001).

La educación es necesaria, porque el hombre es incompleto en un doble sentido: no nace en condiciones de utilizar sus disposiciones con lucidez, ni aprende por sí solo con una total desconsideración a la ayuda que le prestan los demás.

La calidad de educación es posible, porque, al ser inacabado, el hombre tiene en su haber unas exigencias que no le marcan de forma incondicionalmente eficaz el modo de satisfacerlas. Para satisfacerlas tiene que marcarse fines y aprender a lograrlos, porque cualquier objeto no satisface igualmente cada exigencia, ya que cada objeto tiene unas propiedades y, según ellas son, así afectan a las propiedades de la exigencia que queremos satisfacer. El conocimiento de esas relaciones y la oportunidad real de lograrlas es la marca de la posibilidad real de calidad de educación y del carácter axiológico de la acción educativa.

Por otra parte, la calidad de educación es necesaria, porque cualquier tipo de influencia no es educativo. Obviamente cualquier proceso de influencia puede transformarse en un proceso de influencia educativa, pero esto no contradice la afirmación anterior. Cualquier tipo de influencia no es educativa, porque, en caso contrario, deberíamos defender erróneamente que influir en una persona para que deje de hacer lo que tiene que hacer para educarse es educación (Touriñan 1996).

La calidad de educación es, por consiguiente, una necesidad social y se convierte en un objetivo posible y necesario. Pero, además, como el hombre es limitado (la respuesta humana no sólo produce los efectos que él quiere, sino los que tienen que producirse, porque la respuesta afecta a en cada circunstancia y de acuerdo con las oportunidades a su realidad interna y externa), la posibilidad y la necesidad se convierten en un objetivo moral (Puig, 2003; Ibáñez-Martín, 2004; Escámez, 2004).

Hoy día, el "protagonista" del proceso educativo es el educando, y el educador ha pasado a ser su "facilitador", su "conductor" su "animador"; "...los métodos o

enfoques pedagógicos preferidos se han definido de formas diversas, como “aprendizaje mediante la experiencia”, “aprendizaje mediante la investigación”, “aprendizaje mediante el descubrimiento” y “aprendizaje en clase abierta”, que se remontan a Dewey” (UNESCO, 1998).

“Los educadores somos seres de comunicación”. Ninguna profesión tan impregnada por lo comunicacional, sin duda. Porque lo peor que le puede ocurrir a un educador es tener problemas de comunicación, no soportar la relación con el otro, considerar su tarea cotidiana como un castigo debido a esa necesidad permanente de interactuar, de exponerse a las miradas, las voces y los gestos de diez, cincuenta, cien seres que van a él para relacionarse” (Prieto, p.49).

Una comunicación diferente, y quienes les dan sentido, aprendices y maestros, viven la alegría del encuentro, gozan la mirada y el gesto, la construcción de la palabra y la preciosa sensación de ir creciendo juntos en el discurso y en las prácticas del aprendizaje. “Ser un “ser de comunicación” no es sencillo, pero cuando se lo logra y se lo vive es lo más maravilloso del acto educativo” (Prieto, p.50).

Comunicar es ejercer la calidad del ser humano, nada hay más humano que comunicarse. Comunicar es expresarse, la expresión por el rostro, por la palabras, por el cuerpo, es lo más maravilloso que le puede pasar a un ser humano. Comunicar es interactuar, cuando me comunico lo hago para otro ser humano. Comunicar es relacionarse, con los seres queridos, con la gente en la calle, con quienes nos rozan de manera circunstancial, es parte esencial de nuestro ser. Comunicar es gozar, el goce con el lenguaje, con las miradas y los gestos, con las imágenes, con la danza, con el teatro, con la música, es parte esencial de nuestra vida y del hecho de comunicar. Comunicar es afirmarse en el propio ser, cuando uno tiene oportunidad de comunicar de manera continua, cuando su palabra se abre camino entre las otras, se va afirmando en su ser. Comunicar es sentirse y sentir a los demás, cuando hablo, cuando me expreso, cuando dejo correr mi palabra, mi música o mis imágenes, me siento a mi mismo con toda la intensidad del mundo; y a la vez siento a los demás, que responden a mis palabras, mis gestos, ritmos e imágenes. Comunicar es apropiarse de uno mismo, significa ser dueño de sus propias posibilidades, sean ellas físicas o intelectuales.

La comunicación, juega un papel muy importante en la educación, y es el educador quien se responsabiliza en gran medida de ejercerla con responsabilidad, libertad y amor, aquel que disfruta, goza, interactúa y convierte al acto educativo en la experiencia más maravillosa de su ser, de la misma forma el estudiante interactúa con el docente, los demás y consigo mismo en la construcción de la comunicación; y la institución por su parte apoya el desarrollo de todo el proceso. Todos encaminados al apoderamiento de una educación de calidad y de excelencia, adaptada a la tecnología del nuevo milenio, en donde se explotan los dones de los actores en el desarrollo y en el apoderamiento de una comunicación participativa, integradora, creadora, cuyo fin principal es el de alcanzar la excelencia académica.

3. METODOLOGÍA

El Instituto Particular Pio XII es una institución particular laica, que ofrece una educación integral, basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales.

Se fundó en el mes de octubre del año 1996, por tanto tiene 15 años de vida Institucional. Su directora actual es la Dra. Lili Haro Chavez, de la ciudad de Quito.

La Unidad Educativa, se dedica a brindar educación pre-básica y básica para niños y niñas, satisfaciendo de esta manera una necesidad vital de la población, la educación; mediante la cual obtiene beneficios y cumple una labor social dentro del contexto empresarial.

La educación Pre-básica tiene como objetivo impulsar y llevar a la práctica una propuesta de educación para todos desde las tempranas edades de su vida.

La educación básica propicia en el niño el desarrollo de la afectividad, la construcción de conocimientos, la integración de su imagen corporal y la formación del sentido de pertenencia al grupo socio-cultural en el que se encuentra inmerso, desde la perspectiva psicológica-social y pedagógica.

3.1. Participantes

Los participantes lo constituyen la población total de docentes y estudiantes, directivos, y padres de familia del Centro Educativo PIO XII del cantón Quito.

Dentro de los actores educativos tenemos:

- Directivos 5
- Docentes 15
- Estudiantes 58
- Padres de familia 20

Tabla 1**Personal directivo por sexo y edad**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años			1	20%
36-40 años			2	40%
Más de 40 años			2	40%
TOTAL			5	100%

Fuente: Encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

El mayor porcentaje de directivos corresponde al grupo de edad de 36 y más de 40 años, grupo considerado como adulto.

Los resultados reflejan la existencia de personal adulto femenino en la asignación de responsabilidades directivas en la Institución.

Tabla 2**Personal docente por sexo y edad**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años			2	20
31-35 años	4	80	1	10
36-40 años	1	20	4	40
Más de 40 años			3	30
TOTAL	5	100	10	100

Fuente: Encuestas a los docentes del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

Los resultados destacan el rango de la población femenina comprendida en la edad de 36 y más de 40 años, rango de edad adulta, se deduce los atributos de este grupo de edad con otras variables: experiencia, madurez, etc.

Tabla 3

Personal administrativo y de servicios

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años			1	100
TOTAL			1	100

Fuente: Encuestas al personal directivo y de servicios del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

En el Instituto Particular Pio XII, la función administrativa la ejerce la señora Rectora de la Institución, y la persona de servicio que se encarga de mantener limpia la Institución y además se encarga del funcionamiento del bar. Los dos miembros del personal mencionado se ubican el rango de más de 40 años.

Tabla 4**Personal estudiantil por edad y sexo.**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
4-5 años	4	11	-	-
6-7 años	2	5	2	10
7-8 años	7	18	5	25
8-9años	3	8	2	10
9-10 años	4	11	1	5
10-11 años	3	8	4	20
11-12 años	6	15	2	10
12-13 años	3	8	1	5
13-14 años	4	11	2	10
14-15 años	2	5	1	5
TOTAL	38	100	20	100

Fuente: Encuestas a los estudiantes del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

Del personal estudiantil correspondiente a un total de 58 estudiantes, ubicados en los distintos niveles de educación que va desde primer año de educación básica hasta el décimo año, se observa que la población masculina conformada por 38 estudiantes se destaca en relación a la población femenina constituida por 20 estudiantes, lo cual determina que el mayor puntaje es del sexo masculino

3.2. Materiales e Instrumentos

El proceso de investigación se desarrolló con los materiales de investigación y los medios tecnológicos existentes. Dentro de los instrumentos que se utilizaron tenemos: encuesta, entrevista y observación directa.

3.3 Método y procedimiento.

En la investigación se aplicaron los métodos descriptivo, analítico en base al análisis-modelación deductivo e inductivo, cualitativo, cuantitativo. Tomando en cuenta todos los factores y actores que involucran el desarrollo de este proyecto de investigación, como son las áreas a investigar, el entorno para el desarrollo de la práctica de gestión, liderazgo y valores a todas las personas involucradas dentro de la comunidad educativa.

Además se aplicaron algunas técnicas como:

Aplicación de la técnica de la entrevista

Se realizó una entrevista directa e informal a los actores de la comunidad educativa: Directivos, Docentes, Alumnos y Padres de Familia en general, enfocándonos específicamente en el tema de gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo en estudio.

Aplicación de la observación directa

Esta técnica permitió determinar el espacio de trabajo así como el ambiente laboral existente entre los Directivos, Docentes, Alumnos y Padres de Familia en general. De igual forma se observó los instrumentos curriculares con los cuales se administra la institución como el manual de convivencia, proyecto educativo institucional, manual de operación, reglamento interno, planificaciones de unidades didácticas, actas y otros documentos.

Aplicación de la encuesta

Por medio de la aplicación de esta técnica, se puede aportar y fundamentar lo detallado. Para lo cual se elaboró un cuestionario seleccionando preguntas relacionadas directamente con el tema de la investigación, se aplicó una encuesta para cada uno de los miembros de la comunidad educativa y de sus directivos.

Se utilizó el método deductivo para establecer la relación que hay entre la Ley o principio general y uno o más casos particulares, verificando si se cumple o no los casos, fortaleciendo el pensamiento científico en base al descubrimiento de la verdad. Así mismo se utilizó el método inductivo que hizo posible captar las características más notables para establecer lo experimentado; así como prever lo que puede suceder, encontrando las semejanzas y las diferencias de los fenómenos de la institución educativa.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1. El manual de organización

Los Manuales de Organización son documentos que exponen con detalle la Estructura de la Organización, señalan sus Áreas y la relación que existen entre ellas; explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, así como sus funciones y actividades.

Los Manuales permiten alcanzar objetivos y presentar una visión de conjunto de la Unidad Educativa, precisar las funciones encomendadas a cada Área, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

Para la conformación de la organización de la Unidad Educativa, se ha diseñado el Manual de Organización a fin de cumplir con la consecución de los objetivos y fines institucionales trazados para su fin.

La elaboración del Manual de Organización del Instituto Particular Pio XII, toma en cuenta factores determinantes en la orientación de las actividades que se llevan a cabo y que desarrolla la Coordinación Organizativa de la Unidad Educativa con el objetivo de facilitar y solucionar las necesidades de los alumnos y de toda la Comunidad Educativa.

4.1.1.2. El código de ética

El Código de Ética se presenta como referente orientador de la Gestión Ética de confusión o vacilación en su aplicación. Los valores y las directrices éticas descritas

en este Código serán asumidos y cumplidos de manera consciente por todos los miembros de la Comunidad Educativa en donde se propiciará la creación de espacios para la reflexión personal y colectiva sobre la importancia y necesidad de aplicar principios y valores éticos en la práctica del servicio educativo que posibilite, en forma progresiva, la sensibilización y concientización de los servidores para el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

El código de ética de la Institución va a la par con las normas y principios existentes, ya que el propósito del Instituto Particular Pio XII es el de alcanzar los objetivos propuestos y generar una Gestión de calidad reuniendo todos los valores y principios éticos que a ellos les compete.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de la Institución Educativa reflejan cual será la estrategia a seguir en mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El Instituto particular PIO XII cuenta con un Plan Estratégico Institucional como una necesidad educativa, demostrando que tiene esta fortaleza que debe tomarse en cuenta en la consecución de los objetivos institucionales propuestos, pero que no se ejecuta de manera evidente, lo cual limita esta potencialidad en el contexto educativo.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

El Instituto Particular Pio XII, planifica acertadamente el POA, lo cual permite hacer el seguimiento minucioso por parte de los miembros de la Comunidad Educativa de los objetivos propuestos y tomar acciones encaminadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional cuyo principal objetivo es el de alcanzar el desarrollo integral del educando.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es una construcción comunicacional. Es la construcción de espacios de interacción, de intercambio de información, de ruptura de la propiedad privada del aula (o de la cátedra, en el caso de la educación superior).

El PEI tiene un significado fundamental: la superación del aislamiento de los educadores. El PEI lleva a la construcción de un espacio en que los miembros de una institución puedan romper el aislamiento, permite superar la soledad y abrir alternativas a un encuentro cotidiano para fortalecer el interaprendizaje. El siglo XXI es un terreno de la ciencia y de la educación, el espacio de lo público, y de la interacción y del intercambio de saberes. No bastan las materias aisladas y fragmentadas, ni los seres en soledad.

El PEI en el Instituto Particular Pio XII se convierte en un instrumento de desarrollo y gestión, en donde se incluye el planteamiento de un cuerpo de visión, principios,

objetivos, perfiles, políticas, red curricular y estrategias a mediano y largo plazo que conducirán con precisión todo el desarrollo del currículo.

El enfoque del PEI de la Unidad Educativa en estudio, se enmarca en la participación activa de toda la Comunidad: autoridades, estudiantes, profesores, padres de familia, tomando en cuenta el marco referencial de valores, lamentablemente no se pone en práctica eficientemente coartando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

El Instituto Particular Pio XII, maneja un reglamento interno aplicable a autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia; que se da a conocer al inicio del año lectivo para que las personas inmersas en el proceso educativo lo acaten.

El Reglamento Interno es elaborado por los directivos de la comunidad educativa, tiene como finalidad ser un documento de apoyo y orientador para las diferentes funciones y actividades que se deben cumplir en la Institución en relación a cada componente: profesores, alumnos, padres de familia, integrantes de la comunidad.

Este documento regirá la vida escolar, contiene derechos, deberes, prohibiciones y medidas disciplinarias de cada componente que está inserto en el Instituto Particular Pio XII. La Institución maneja este reglamento en todas sus instancias, sancionando los actos que afectan el desarrollo apropiado del proceso enseñanza – aprendizaje.

4.1.2. La Estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

En el Establecimiento Educativo del Instituto Particular Pio XII se encontró lo siguiente:

Misión:

Formar educandos dentro de los parámetros de calidad, competitividad y humanísticos, capaces de dar respuesta a las demandas sociales, la modernidad, la ciencia y la tecnología y los retos del nuevo siglo

Visión:

Ser un referente de educación en el país, por el desempeño de excelencia en los campos de formación profesional e investigativo; y la formación integral a la persona del estudiante y futuro profesional.

El Instituto Particular Pio XII, tanto en su misión como en su Visión considera aspectos sociales, humanos y pedagógicos que constituyen la base sobre la cual se desarrolla la educación en el establecimiento. Están vinculados con los principios que rigen la educación en nuestro país que constan en la Ley y Reglamento de Educación.

Además se enmarcan en las competencias que se desarrollan en los estudiantes para aplicarlos en la solución de necesidades, intereses y problemas educativos de la comunidad y del país, convirtiéndoles en ciudadanos útiles y agentes de la transformación social.

4.1.2.2. El Organigrama



FUENTE: Rectorado del Instituto Particular Pio XII

ELABORADO: Margarita Haro M

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

4.4.2.3.1. Áreas:

Áreas Básicas: El Instituto Particular Pio XII, imparte la educación en los siguientes niveles de educación Básica: Primero de Básica hasta Décimo de Básica.

Áreas Generales: cuenta con las siguientes asignaturas: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Matemáticas, Lengua y Literatura, Cultura Estética.

Áreas Especiales: dentro de estas áreas se encuentran: Educación Física, Inglés y Computación.

4.4.2.3.2. Departamentos:

Nivel Ejecutivo: está conformado por la Rectora y la señora Vicerrectora. Esta última maneja una supervisión eficiente y orientación constante en su labor pedagógica de los profesores, con un alto nivel de exigencias con visitas permanentes a las salas de clases y revisión constante de planificaciones. La función de la Rectora es el de coordinar acciones de operación y gestión educativa con los demás departamentos de la institución.

Nivel Asesor: Está conformado por Consejo directivo y Junta General:

La Junta General.-La conforman todos los directivos y personal docente del Centro Educativo, su función es la de organizar reuniones con todos sus integrantes para tratar aspectos relevantes sobre el funcionamiento institucional, profesional y educativo de la institución.

Consejo Directivo.-El consejo directivo es integrado por el Rector y tres miembros principales y 3 suplentes los mismos que son nombrados o reelegidos cada año lectivo. Su función es la de supervisar la gestión administrativa y educativa que cumple la máxima autoridad de la institución como es el Rector.

Nivel Operativo: Está conformado por la Junta de profesores de área, las distintas comisiones y los estudiantes

Junta de profesores de área.-La conforman los docentes integrados por el área de su especialidad de trabajo. Son los encargados de realizar gestiones relevantes al mejoramiento de aplicar nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje.

Comisiones.-Las comisiones están integradas por profesores de distintas áreas como también los directivos y son los responsables de planificar las actividades académicas, sociales, culturales y deportivas que se llevaran a cabo dentro del año lectivo.

Nivel de apoyo: El nivel de apoyo está integrado por el personal administrativo y de servicio que labora dentro de la institución.

4.1.2.3. Clima escolar y convivencia con valores

Dentro de la convivencia escolar se comparten los valores, entre los que destaca el respeto de todos los miembros de la comunidad educativa en el convivir diario, llevándose bien con todas las personas, demostrando la solidaridad hacia los demás, responsabilizándose de sus acciones para conseguir una sociedad en armonía. Los valores éticos y morales, las relaciones humanas se deben fortalecer en el personal docente, en los estudiantes y padres de familia.

En el Instituto Particular Pio XII se está tratando de poner en práctica los valores, ya que los docentes están aplicando como ejes transversales en todas las áreas, tomando en cuenta que los valores son la base fundamental en la formación de los seres humanos, los mismos que se están perdiendo por la falta de motivación y práctica docente, lo cual conlleva a un inadecuado clima laboral y convivencia en valores, afectando a todo el proceso educativo.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

Para que los instrumentos curriculares funcionen óptimamente y permanezcan en el tiempo, es necesario tener el respaldo de las autoridades y que se propicien

condiciones como las siguientes: metas comunes, liderazgo compartido, una interacción e involucramiento de todos los miembros en los desafíos que plantea el establecimiento, como una comunicación abierta y efectiva, capacidad para tomar decisiones, estar atentos al proceso de evolución del establecimiento, generar confianzas mutuas, respeto por las diferencias que se produzcan al interior y tener la capacidad para resolver constructivamente los conflictos; a ese equipo debe elegírsele democráticamente

La educación para la formación requiere de cambios en la estructura curricular pedagógica y por ende de su práctica, es decir que el docente debe pasar de ser transmisor de conocimientos a ser mediador de la construcción y reconstrucción de los saberes de los estudiantes, acercarlos no sólo a los conocimientos elaborados por la humanidad, sino al conocimiento de sus propias habilidades de aprendizaje, para que estos a su vez transformen los roles de receptores de conocimientos ya elaborados a su permanente búsqueda, indagación y proposición de alternativas, siempre desde la reflexión del sentido ara sí mismos y su entorno. Todo lo cual podría resumirse en enseñarles a los estudiantes a aprender.

Una de las metas fundamentales del Instituto Particular Pio XII es proyectar a los alumnos al siguiente nivel de Educación, que sus aspiraciones educativas trasciendan las fronteras del Instituto, para ello ha implementado un alto nivel de exigencia suplementando permanentemente los contenidos mínimos de los diferentes subsectores sin menoscabo de ninguno de ellos porque consideramos que el aprendizaje debe ser integral. Dentro de la malla Curricular de la Institución se evidencia el contexto de valores que engloban a cada área existente

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores

En lo organizativo institucional la estructura académica está bien delimitada y se desarrolla en un clima armónico y distendido.

El Instituto Particular Pio XII, cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (Rectora, Vicerrectora, Inspector General, tutores de curso), representantes de los profesores, centro de alumnos y representación de los apoderados (centro de padres).

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general.

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los alumnos es instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo; inmersos en valores humanos rescatados por la Institución Educativa para satisfacer las necesidades existentes.

4.1.2.5. Dimensión administrativa, Financiera y valores

La contratación del personal del “Instituto Particular Pio XII” está a cargo de la Rectora, a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental es lo idóneos y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI de la Institución y esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores existentes y la valoración de nuestras relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del Instituto se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección de la Unidad Educativa.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, del centro de computación y sala de audiovisuales.

El nivel administrativo y financiero que realiza la Institución, gira en torno a principios éticos como: respeto, amor, solidaridad, entre otros para alcanzar los objetivos que pretende cumplir la Unidad Educativa.

4.1.2.6. Dimensión Comunitaria y valores

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ya que ellos forman parte de la labor comunitaria del entorno al Centro Educativo Pio XII, los que están constantemente informados de las actividades que se realizan en la Institución, además, se les invita a participar de ellas a través escuela para padres dirigidas por los profesores jefes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los niños según su nivel de aprendizaje.

El centro educativo informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas, programas recreativos, donde su rol es totalmente activo y participativo, permitiendo la integración en la formación del educando.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Dentro de las fortalezas encontradas en la Institución tenemos:

- Existe personal calificado por lo tanto apoya al aprendizaje del estudiante.
- Experiencia docente para la trasmisión adecuada de conocimientos en base a su diario vivir.
- Calidad humana de directivos y docentes incentivan al estudiante.
- Motivación por parte de estudiantes y padres para el mejoramiento de la enseñanza - aprendizaje.

Como debilidades podemos mencionar:

- Liderazgo centralizado de los directivos lo cual conduce a la falta de motivación de los docentes.
- Carencia de gestión y liderazgo afectando el desarrollo eficaz del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Abandono de los hijos por lo tanto existe bajo rendimiento escolar.

- Falta de motivación del estudiante lo cual establece una considerable deserción estudiantil.
- Recursos financieros insuficientes afectando la práctica educativa.

4.3.1.2 Oportunidades y amenazas

Como oportunidades en el Instituto Particular Pio XII tenemos:

- Compromiso con la educación por lo tanto existe responsabilidad docente.
- Predisposición para guiar al estudiante lo cual crea una acertada dirección.
- Amabilidad por parte de directivos y docentes consolidando una apropiada labor educativa.
- Control de leyes y reglamentos educativos mejorando el proceso educativo.
- Personal calificado conlleva a una educación por competencias a ni el estudiantil.

Como amenazas tenemos:

- Baja remuneración de docentes lo cual provoca éxodo de profesores.
- Inestabilidad laboral conduce a la falta de motivación docente.
- Desmotivación del profesor afecta el ejercicio docente.
- Carencia de gestión administrativa afecta la calidad de la educación.
- Abandono del estudiante conlleva a un bajo rendimiento académico.
- Falta de infraestructura afecta el proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Existe personal calificado por lo tanto apoya al aprendizaje del estudiante - Experiencia docente para la trasmisión adecuada de conocimientos en base a su diario vivir - Calidad humana de directivos y docentes incentivan al estudiante - Motivación por parte de estudiantes y padres para el mejoramiento de la enseñanza - aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la educación por lo tanto existe responsabilidad docente - Predisposición para guiar al estudiante lo cual crea una acertada dirección. - Amabilidad por parte de directivos y docentes consolidando una apropiada labor educativa - Control de leyes y reglamentos educativos mejorando el proceso educativo - Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo centralizado de los directivos, lo cual conduce a la falta de motivación de los docentes. - Carencia de gestión y liderazgo afectando el desarrollo eficaz del proceso enseñanza – aprendizaje. - Abandono de los hijos por lo tanto existe bajo rendimiento escolar - Falta de motivación del estudiante lo cual establece una considerable deserción estudiantil - Recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja remuneración de docentes lo cual provoca éxodo de profesores - Inestabilidad laboral conduce a la falta de motivación docente - Desmotivación del profesor afecta el ejercicio docente - Carencia de gestión administrativa afecta la calidad de la educación - Abandono del estudiante conlleva a un bajo rendimiento académico - Falta de

	conlleva a una educación por competencias a ni el estudiantil	insuficientes afectando la práctica educativa.	infraestructura afecta el proceso de enseñanza - aprendizaje
--	---	--	--

4.2. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

4.2.1. De los Directivos

Tabla 5

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.

5. Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	60
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	1	20
d. Trabajan individualmente	1	20
e. No contestan	0	0
Total	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

El 60%, del personal directivo encuestado expresa que el director organiza las tareas dentro de una reunión general en cada trimestre, lo cual nos indica que no existe una adecuada gestión en la unidad educativa y que la organización de las actividades se encuentran centralizadas en la dirección y no existe una metodología adecuada en la organización de equipos de trabajo.

Tabla 6**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

Aspectos	F	%
a. El número de miembros en la institución	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	60%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	40%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%
Total	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII**Elaborado:** Margarita Haro M.

De acuerdo a los datos obtenidos los directivos expresan un equilibrio entre los resultados obtenidos en la institución y tiempo empleados en la institución para medir su tamaño, pero no consideran importante el número de miembros que lo integran, con lo cual se puede decir que es importante el accionar de los miembros de la comunidad educativa en todo el proceso de enseñanza.

Tabla 7**Las tareas de los Miembros de la institución y el manual de normas.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	60%
b. No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII**Elaborado:** Margarita Haro M.

El mayor porcentaje de miembros, manifiestan que si se toman en cuenta los miembros de la institución y el manual de normas establecidas a nivel de la institución educativa, pudiendo deducir que el establecimiento de tareas y manual de normas se construyen tomando en cuenta sus necesidades.

Tabla 8

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
c. Si	2	40%
d. No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

La mayoría de los miembros directivos manifiestan que no se toman en cuenta el consenso en la toma de decisiones, lo cual indica que no se demuestra el respeto y se genera un clima inadecuado, además de que existe la centralización en la toma de decisiones dejando a un lado la opinión de los miembros de la Institución.

Tabla 9

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
e. Si	2	40%
f. No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

La mayoría de los miembros opinan que no existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, lo cual indica que la Rectora se responsabiliza de la solución de los problemas existentes y no se evidencia la participación activa de los miembros del Centro educativo.

Tabla 10

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	1	20%	3	60%	1	20%
B	El desarrollo profesional de los docentes	1	20%	4	80%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	0	0%	5	100%	0	0%
D	Trabajo en equipo	0	0%	5	100%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20%	2	40%	2	40%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	2	40%	3	60%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0%	0	0%	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

En cuanto a la administración y liderazgo educativo, el mayor porcentaje de los directivos consideran que no siempre se promueve la capacitación continua de los docentes, y el trabajo en equipo, lo cual afecta el desempeño y la motivación docente en el ejercicio de sus funciones, así mismo se destaca la baja participación de los padres de familia en las diferentes actividades programadas en la institución.

Tabla 11**Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas.	2	40%	0	0%	3	60%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20%	1	20%	3	60%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60%	2	40%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60%	0	0%	2	40%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80%	0	0%	1	20%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

La mayoría de los directivos consideran que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución requieren de capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión y que se adquieren a través de la experiencia, lo cual conduce a decir que la administración educativa es un ejercicio constante que exige la capacitación de acuerdo a la demanda social y educativa.

Tabla 12**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.	0	0%	3	60%	2	40%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20%	1	20%	3	60%
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	20%	1	20%	3	60%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

De acuerdo a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la mayoría de directivos consideran que existe un ambiente cordial en el trabajo, lo cual es favorable para la consecución de los objetivos planteados a nivel institucional, pudiendo decir que este factor debe fortalecerse para poner en marcha estrategias afines de mejora para el fortalecimiento educativo.

Tabla 13**Organismos que integran la institución.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	1	20%	3	60%	1	20%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	20%	1	20%	3	60%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20%	1	20%	3	60%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

Los directivos manifiestan que se promueve ocasionalmente el Consejo Escolar y Consejo Académico, y que en contraste nunca se promueve la gestión y coordinación en los centros educativos; es decir que los directivos no aplican los principios de gestión y liderazgo educativo, ausencia de la acertada gestión administrativa que asigne responsabilidades tomando en cuenta al personal y a los organismos que lo conforman.

Tabla 14**Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o 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	3	60%	1	20%	1	20%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	40%	3	60%	0	60%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	40%	3	60%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	40%	3	60%	0	0%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

En lo referente a las actividades del equipo educativo, El 60% de los directivos encuestados, consideran que si se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global así como el establecimiento de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en grupo. También consideran que se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para

resolverlas, se deduce que existen actividades del equipo educativo, pero que se debe ahondar esfuerzos para llevar a la unidad educativa hacia la excelencia.

Tabla 15

Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a.	Organizar y enseñanzas propias de cada materia	2	40%	3	60%	5	100%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	40%	3	60%	5	100%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60%	2	40%	5	100%
d.	Mantener actualizada la metodología	2	40%	3	60%	5	100%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	60%	2	40%	5	100%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la	2	40%	3	60%	5	100%

	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	4	80%	1	20%	5	100%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	40%	3	60%	5	100%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	40%	3	60%	5	100%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	40%	3	60%	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

Es importante resaltar que se debería elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

En cuanto a los departamentos didácticos y de acuerdo a las encuestas aplicadas a los directivos, la mayoría consideran que si se puede elaborar la programación didáctica de acuerdo al área, manteniendo actualizada la metodología y la investigación educativa, los directivos son los encargados de proponer actividades a sus miembros, orientándolos con la finalidad de prevenir los problemas dentro del

aprendizaje, buscando el desarrollo de la programación didáctica en la práctica docente de acuerdo a los resultados obtenidos, planteando propuestas al equipo directivo.

Tabla 16

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%	0	0%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

En cuanto a la pregunta sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, de acuerdo a los resultados obtenidos la totalidad de los directivos consideran, que es necesaria la gestión pedagógica en los centros educativos, ya que mediante esta gestión se puede fomentar las potencialidades dentro del entorno educativo.

Tabla 17**Material de planificación educativa.**

Orden	Material de Planificación	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	40%	3	60%	5	100%
b.	Plan estratégico	4	80%	1	20%	5	100%
c.	Plan operativo anual	4	80%	1	20%	5	100%
d.	Proyecto de planificación dirigido a directivos y docentes	4	80%	1	20%	5	100%

Fuente: De las encuestas a los directivos del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

En cuanto al material de planificación educativa con el que trabaja la Instituciones el plan estratégico, plan operativo anual, proyecto de planificación, pero es importante capacitar a directivos y docentes, para que puedan aplicar eficientemente y mejorar la calidad de gestión y liderazgo dentro de la institución educativa.

Tabla 18

4.2.2 De la encuesta a Docentes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	66.7%	5	33.3%	0	0%	15	100%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	2	13.3%	12	80%	1	6.7%	15	100%
3	La gerencia educativas , promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los	3	20%	8	53.3%	4	26.7%	15	100%

	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.	6	40%	8	53.3 %	1	6.7%	15	100%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	10	66.7%	5	33.3%	0	0%	15	100%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	33.3	7	46.7 %	3	20%	15	100%
7	En el proceso de	10	66.7%	5	33.3%	0	0%	15	100%

	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.	2	13.3%	12	80%	1	6.7%	15	100%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	13.3%	12	80%	1	6.7%	15	100%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	10	66.7%	5	33.3%	0	0%	15	100%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	13.3%	8	53.3%	5	33.3%	15	100%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	2	13.3%	12	80%	1	6.7%	15	100%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	2	13.3%	8	53.3%	5	33.3%	15	100%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-	5	33.3%	7	46.7%	3	20%	15	100%

	financiera								
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	33.3	7	46.7 %	3	20%	15	100%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	66.7%	5	33.%	0	0%	15	100%

Fuente: De las encuestas a los docentes del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Por Margarita Haro M.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los docentes, se puede verificar que la mayor parte de docentes, consideran que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y habilidades, para cuestionar las órdenes existentes., la gerencia educativa debe promover un ambiente óptimo de enseñanza aprendizaje, así como la promoción de la investigación en todo ámbito educativo con el fin de desarrollar el cambio de metodologías dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, cultivando los valores, se deduce una percepción del liderazgo autoritario.

Tabla 19

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector	3	15%	13	65%	4	20%	20	100%

	tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.								
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	16	80%	3	15%	1	5%	20	100%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	1	5%	1	5%	20	100%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30%	8	40%	6	30%	20	100%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	16	80%	3	15%	1	5%	20	100%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	33.3	7	46.7 %	3	20%	20	100%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30%	12	60%	2	10%	20	100%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan	6	30%	12	60%	2	10%	20	100%

	por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes								
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	15%	5	25%	12	60%	20	100%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50%	8	40%	2	10%	20	100%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	3	15%	5	25%	12	60%	20	100%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	20%	10	50%	6	30%	20	100%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40%	11	55%	1	5%	20	100%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	40%	12	60%	0	0%	20	100%

Fuente: De las encuestas a los estudiantes del Instituto Particular PIO XII
Elaborado: Margarita Haro M.

Dentro de las encuesta aplicadas la mayor parte de estudiantes consideran que, a vecesse toman en cuenta las opiniones de los estudiantes por parte de la Rectora, no los escuchan, los docentes pocas veces llevan nuevas ideas a la clase e inician la clase con frases nuevas, motivadoras, poco se interesan por los problemas de los estudiantes, las instrucciones que dan los docentes no son muy claras, los docentes

no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas , la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Se puede decir que los estudiantes aprecian una práctica de liderazgo deficiente en la Institución.

Tabla 20

4.2.4.De la encuesta a padres de familia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El clima de respeto consenso en la toma de decisiones está liderado por el director/a.	15	75%	4	20%	1	5%	20	100%
2	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	3	15%	16	80%	1	5%	20	100%
3	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	1	5%	18	90%	1	5%	20	100%
4	En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes utilizan los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante	18	90%	2	10%	0	0%	20	100%
5	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	16	80%	3	15%	1	5%	20	100%
6	Desacuerdo continuo en las relaciones con el	0	%	8	40%	12	60%	20	100%

	director del centro educativo.								
7	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	10	50%	8	40%	2	10%	20	100%
8	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	18	90%	2	10%	0	0%	20	100%
9	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	15%	5	25%	12	60%	20	100%
10	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	80%	3	15.0%	1	5%	20	100%
11	Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80%	4	20%	0	0%	20	100%
12	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90%	2	10%	0	0%	20	100%

Fuente: De las encuestas a los padres de familia del Instituto Particular PIO XII

Elaborado: Margarita Haro M.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los padres de familia el mayor porcentaje considera que, existe respeto y que la toma de decisiones está liderada por el director, a veces se trata de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, se promueven valores, los padres se sienten comprometidos con las decisiones que toma el director, y la mayoría considera que se organizan actividades de integración socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa. La percepción de los padres de familia es aceptable en

cuanto a la actuación de liderazgo encontrado en la institución por parte de directivos y docentes.

4.2.5. De la entrevista a directivos

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

	alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	100%	0	0%

Fuente: Opiniones de los Directivos

Elaborado: Margarita Haro M.

La totalidad de directivos definen la diferencia adecuada entre la comunicación e información, lo cual nos indica que tienen muy clara la concepción de la comunicación en el ámbito educativo, deberían poner en práctica estos conocimientos para fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje.

De acuerdo a la entrevista realizada, los directivos refieren que no existe un manual donde se puedan observar las actividades de liderazgo, es necesario se promueva un liderazgo transformacional donde el líder integre actividades de trabajo en equipo, motivación y entusiasmo por lograr un nivel de calidad educativa que refleje eficacia en la consecución de los objetivos.

Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>PROBLEMA 1: <i>Falta de liderazgo, que ha llevado a problemas internos y a situaciones desmotivadoras.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de formación en el área administrativa</i> • <i>Inadecuado manejo del personal docente</i> • <i>Autoritarismo en determinadas situaciones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deficiente desempeño educativo de los directivos</i> • <i>Deficiente desempeño educativo de los docentes</i> • <i>Conflictos internos entre docentes</i>
<p>PROBLEMA 2: <i>No se aplican de manera eficiente las estrategias de liderazgo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de conocimientos sobre las estrategias</i> • <i>Características personales de los directivos son inapropiadas</i> • <i>Falta de toma de decisiones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desempeño laboral inapropiado</i> • <i>Creación de inseguridad en el aula de clases</i> • <i>Liderazgo deficiente</i>
<p>PROBLEMA 3: <i>Ausencia de estrategias motivacionales que reducen el crecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de conocimientos sobre estrategias motivacionales</i> • <i>Inadecuada aplicación de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crecimiento personal deficiente</i> • <i>Desmotivación del personal docente</i> • <i>Trasmisión de desmotivación en</i>

<p><i>personal de sus integrantes.</i></p>	<p><i>estrategias motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Conformismo administrativo</i> 	<p><i>los educandos</i></p>
<p>PROBLEMA 4: <i>Falta de enriquecimiento del trabajo en equipo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inadecuada administración</i> • <i>Falta de integración docente</i> • <i>Falta de conocimientos sobre trabajos en equipo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabajo en equipo deficiente</i> • <i>Descoordinación académica</i> • <i>Inadecuado desempeño en el aula</i>
<p>PROBLEMA 5: <i>No se está cumpliendo la misión y Visión de la Institución.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de formación en el área administrativa</i> • <i>Falta de experiencia administrativa</i> • <i>Desconocimiento de la misión y visión</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rendimiento administrativo inapropiado</i> • <i>Competitividad deficiente a nivel laboral</i> • <i>Competitividad deficiente a nivel interinstitucional</i>

5. DISCUSION

El Instituto Particular PIO XII, de la ciudad de Quito, es una institución que presta servicios educativos a la comunidad, una entidad que brinda un futuro mejor a los estudiantes que se educan en esta prestigiosa institución y por ende a la sociedad.

Una de las metas fundamentales del Instituto Particular Pio XII es proyectar a los alumnos al siguiente nivel de Educación, que sus aspiraciones educativas trasciendan las fronteras del Instituto, para ello ha implementado un alto nivel de exigencia suplementando permanentemente los contenidos mínimos de los diferentes subsectores sin menoscabo de ninguno de ellos porque consideran que el aprendizaje debe ser integral.

En lo organizativo institucional la estructura académica está bien delimitada y se desarrolla en un clima aceptable. El Instituto Particular Pio XII, cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (Rectora, Vicerrectora, Inspector General, tutores de curso), representantes de los profesores, Consejo estudiantil y representación de los apoderados (Comité de padres de familia).

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ya que ellos forman parte de la labor comunitaria del entorno al Centro Educativo Pio XII, los que están constantemente informados de las actividades que se realizan en la Institución, además, se les invita a participar de ellas a través escuela para padres dirigidas por los profesores jefes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los niños según su nivel de aprendizaje, resaltando que la participación de los mismos es baja.

De acuerdo a la forma de organización de la Institución, la señora Directora organiza las tareas dentro de una reunión general en cada trimestre, lo cual nos indica que no existe una adecuada gestión en la unidad educativa y que la organización de las actividades se encuentran centralizadas en la dirección y no existe una metodología adecuada en la organización de equipos de trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos los datos expresan una percepción adecuada del tamaño de la organización en relación a los resultados obtenidos y el tiempo invertido en la organización, en contraste no hay relación con el número de miembros de la institución, es decir, que existe un énfasis en la consecución de objetivos educativos antes que en crecimiento numérico de la entidad. Estos datos a la vez revelan la ausencia de gestión específica para orientar las acciones.

El mayor porcentaje de directivos correspondientes al 60% manifiestan que si se toman en cuenta los miembros de la institución y el manual de normas establecidas a nivel de la institución educativa, pudiendo deducir que el establecimiento de tareas y manual de normas se construyen tomando en cuenta sus necesidades.

En contraste a lo anteriormente expuesto, no se toman en cuenta el consenso en la toma de decisiones, lo cual indica que no se demuestra el respeto y se genera un clima inadecuado, además de que existe la centralización en la toma de decisiones dejando a un lado la opinión de los miembros de la Institución.

Desde la perspectiva de la gestión del aprendizaje acerca de los aspectos que se promueven en el centro educativo: el 100% de los directivos consideran que no siempre se promueve la capacitación continua de los docentes, y el trabajo en equipo, lo cual afecta el desempeño y la motivación docente en el ejercicio de sus funciones, así mismo se destaca la baja participación de los padres de familia en la diferentes actividades programadas en la institución.

De acuerdo a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 80% consideran que existe un ambiente cordial en el trabajo, lo cual es favorable para la consecución de los objetivos planteados a nivel institucional, pudiendo decir que este factor debe fortalecerse para poner en marcha estrategias afines de mejora en el mejoramiento organizativo.

En lo referente a las actividades del equipo educativo, El 60% de los directivos encuestados, consideran que si se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global así como el establecimiento de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en grupo. También consideran que se trata de forma coordinada los

conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas, se deduce que existen actividades aceptables de equipo educativo, pero que se debe ahondar esfuerzos para llevar a la unidad educativa hacia la excelencia.

En cuanto a los departamentos didácticos y de acuerdo a las encuestas aplicadas a los directivos el 60% consideran que si, se puede elaborar la programación didáctica de acuerdo al área, manteniendo actualizada la metodología y la investigación educativa, los directivos son los encargados de proponer actividades a sus miembros, orientándolos con la finalidad de prevenir los problemas dentro del aprendizaje, buscando el desarrollo de la programación didáctica en la práctica docente de acuerdo a los resultados obtenidos, planteando propuestas al equipo directivo.

Es importante resaltar que se debería elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, de acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los directivos consideran que sí, es necesaria la gestión pedagógica en los centros educativos, ya que mediante esta gestión se puede fomentar las potencialidades dentro del entorno educativo.

El material de planificación educativa con el que trabaja la Instituciones el plan estratégico, plan operativo anual, proyecto de planificación, pero es importante capacitar a directivos y docentes, para que puedan aplicar eficientemente y mejorar la calidad de gestión y liderazgo dentro de la institución educativa.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los docentes, se puede verificar que el 67% consideran que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y habilidades, para cuestionar las órdenes existentes., la gerencia educativa debe promover un ambiente optimo de enseñanza aprendizaje, así como la promoción de la investigación en todo ámbito educativo con el fin de desarrollar el cambio de metodologías dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, cultivando los valores, se deduce una percepción del liderazgo cuestionador e innovador.

Dentro de las encuesta aplicadas a los estudiantes el 65% consideran que a veces, toman en cuenta las opiniones de los estudiantes, no escuchan a los estudiantes, pocas veces llevan nuevas ideas a la clase , a veces inician la clase con frases nuevas y motivadoras, a veces el profesor propone actividades innovadoras a los estudiantes, los profesores poco se interesan por los problemas de los estudiantes, a veces las instrucciones que dan los docentes no son muy claras, los docentes no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

En el marco del modelo de planificación estratégicosituacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, el mismo que debe ser actualizado reformado año por año, de modo que sirva para mejorar las condiciones de enseñanza aprendizaje. Para este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de los Centros Educativos como es el proyecto pedagógico institucional.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los padres de familia el 75% considera que si existe respeto y que la toma de decisiones está liderada por el director, en cuanto a la gerencia educativa trata de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Los docentes si se interesan por los problemas de los estudiantes, admiran el liderazgo que tienen las autoridades educativas, los padres de familia se sienten comprometidos con las decisiones que toma el director, los directivos mantienen liderazgo en el área financiera y administrativa, y la mayor parte de padres de familia consideran que se organizan actividades de integración socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa, los valores también se practican en el Centro educativo, son muy importantes y debemos aplicarlos en todos los ámbitos.

De acuerdo a la entrevista realizada, los directivos refieren que no existe un manual donde se puedan observar las actividades de liderazgo, es necesario se promueva un liderazgo transformacional donde el líder integre actividades de trabajo en equipo, motivación y entusiasmo por lograr un nivel de calidad educativa que refleje eficacia en la consecución de los objetivos.

La herramienta esencial de la gestión escolar incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así todo proyecto pedagógico Institucional se halla influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia e incluso por el lugar que estos ocupan en la nación.

El proyecto pedagógico institucional puede definirse como un “contrato”, Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos conducciones a distancias son cubiertos comúnmente, informes sin obviar los registros en la organización, que a son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que permitan sobresalir a las instituciones.

Las técnicas de Gestión, deben aplicarse a las Instituciones educativas, de acuerdo a la realidad del centro educativo teniendo en cuenta el derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactoria sino óptima.

.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando las esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1. Conclusiones

- De acuerdo a la forma de organización de la Institución, la organización de las actividades se encuentran centralizadas en la dirección y no existe una metodología adecuada en la organización de equipos de trabajo.
- El establecimiento de tareas y manual de normas de la Institución se construyen tomando en cuenta las necesidades de los miembros del establecimiento educativo.
- No se promueve la capacitación continua de los docentes, y el trabajo en equipo, lo cual afecta el desempeño y la motivación docente en el ejercicio de sus funciones.
- Existe baja participación de los padres de familia en las diferentes actividades programadas en la institución.
- Existe un ambiente cordial en el trabajo, lo cual es favorable para la consecución de los objetivos planteados a nivel institucional, este factor debe fortalecerse para poner en marcha estrategias afines de mejora en el mejoramiento organizativo.
- Existen actividades aceptables del equipo educativo: evaluación global, mejora del clima de convivencia grupal, medidas oportunas para resolver conflictos; pero se debe ahondar esfuerzos para llevar a la unidad educativa hacia la excelencia.
- El material de planificación educativa con el que trabaja la Institución es el plan estratégico, plan operativo anual, proyecto de planificación.
- Los docentes de la Institución educativa tienen una percepción de liderazgo cuestionador e innovador.

- Los docentes no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.
- Se observa un accionar limitado de liderazgo, lo cual ocasiona la problemática de centralización en la toma de decisiones y en la delegación de funciones insuficientes. Pero se advierte un desconocimiento de las características de un liderazgo acertado que deben poseer los directivos de la Institución.
- Los padres de familia consideran que se organizan actividades de integración socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa, los valores también se practican en el Centro educativo, son muy importantes y debemos aplicarlos en todos los ámbitos.
- La consecución de los objetivos institucionales del Instituto Particular PIO XII., está en relación con la implementación de estrategias para la construcción de un liderazgo capaz de motivar y apropiarse de directivos, docentes y estudiantes al proyecto general de la entidad educativa.
- La gestión administrativa de la Institución, se centra en el ámbito académico tanto de los directivos como del personal docente y estudiantes, en tal razón la gestión administrativa y liderazgo se trata de forma insuficiente.
- El personal que está a cargo de dirigir la institución ejerce un liderazgo insuficiente, empobreciendo el ejercicio docente y la calidad de la educación impartida en el Centro educativo, la falta de motivación para alcanzar el logro de la misión y visión institucional.
- En base a las fortalezas y oportunidades encontradas en el Instituto Particular Pio XII, se deben potenciar los recursos disponibles para tomar acciones correctivas y/o preventivas frente a las debilidades y amenazas detectadas para poder generar una gestión y liderazgo con valores que optimicen la calidad educativa de la Institución.
- Se pudo constatar la creatividad por parte de los docentes, pero los esfuerzos individuales no aportan al esfuerzo global de la educación. Se debe

propender al trabajo integral y participativo, en donde exista la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones oportunas, de tal forma que se implementen estrategias de mejora para el alcance de los objetivos y metas esperados.

6.2. Recomendaciones

- Se debe elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- Es necesaria la gestión pedagógica en los centros educativos, ya que mediante esta gestión se puede fomentar las potencialidades dentro del entorno educativo.
- Se debe socializar y sensibilizar tanto al personal directivo como al personal docente de la Institución, sobre la eficiente aplicación del material de planificación existente, con el fin de mejorar la calidad de gestión y liderazgo educativo.
- Motivar a estudiantes y padres de familia hacia la construcción de entes líderes empoderados de valores, con el fin de que puedan contribuir al desarrollo del país hacia el buen vivir.
- El Magisterio debe buscar que los docentes tengan acceso continuo a cursos de capacitación y actualización sobre nuevas metodologías de trabajo en el aula que permitan que nuestros estudiantes aprendan a ser más creativos en donde desarrollen sus habilidades, destrezas y capacidades.
- Aprovechar los recursos humanos disponibles en la comunidad educativa, para beneficiar de forma conjunta al proceso de enseñanza – aprendizaje, y no esperar solamente de la atención del gobierno o del lucro institucional.
- Es imprescindible insistir en la acertada renovación Curricular ya que es una exigencia evidente de todo el sistema educativo, se deben emplear estrategias curriculares para abarcar temas sobre el liderazgo educativo y la

gestión institucional. Por lo tanto es necesario innovar y cambiar la forma en que se ha venido manejando la concepción del currículo, para poder asumir de forma responsable la educación y formación del educando.

- Nuestra intervención educativa debe partir siempre de las potencialidades y necesidades individuales de los/as estudiantes y con ello fomentar un clima social exitoso, porque el educando antes de ser un buen estudiante debe ser un buen ser humano. Debemos tomar en cuenta estos aspectos dentro del aprendizaje del alumno, a más de ello seremos facilitadores de la capacidad potencial de autorrealización de los alumnos y dirigir esfuerzos a que las actividades del educando sean auto dirigidas fomentando el auto aprendizaje y la creatividad.
- Como profesores debemos problematizar los contenidos, objetivos y métodos, estimular el uso de métodos activos como la resolución de problemas, la experimentación, el trabajo en grupo, provocar la reflexión y la postura crítica de problemas, situaciones y hechos que estimulen la investigación educativa como fuente esencial para el desarrollo humano y social.
- Es importante apropiarse de la comunicación, ya que juega un papel muy importante en la educación, y es el educador quien debe responsabilizarse en gran medida de ejercerla con responsabilidad, libertad y amor, aquel que disfrute, goce, interactúe y convierta al acto educativo en la experiencia más maravillosa de su ser, de la misma forma el estudiante interactúe con el docente, los demás y consigo mismo en la construcción de la comunicación; y la institución por su parte apoya el desarrollo de todo el proceso.
- Existe la necesidad de socializar con toda la comunidad educativa los resultados encontrados en la investigación, en especial con las autoridades cuya cabeza principal es la señora Directora, motivarla hacia el cambio de actitud frente a un gestión y liderazgo acertada con cada grupo de trabajo y fomentar valores como la responsabilidad con el fin de que se cumplan las actividades de su competencia.
- Es importante trabajar en la apropiación de valores y ética en la gestión del liderazgo Institucional tanto en los directivos como en docentes, estudiantes,

padres de familia Es ineludible la innovación de estrategias de mejora en el ejercicio docente que promuevan a la formación integral del educando.

- En base a la insuficiente gestión y liderazgo en valores detectados en la Institución Educativa, se ha podido planificar la propuesta: diseño de un programa de Capacitación sobre desarrollo de destrezas en gestión, liderazgo y valores dirigidos a directivos y docentes, para que sea puesto en práctica en beneficio de la educación del centro educativo y en especial para lograr la formación integral de los estudiantes como niños líderes con valores y ética para que sean capaces de resolver con sobriedad los diversos problemas que aquejan a nuestro país.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

“Diseñe un Programa de Capacitación sobre desarrollo de destrezas en gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes del Instituto Particular PIO XII del cantón Quito durante el periodo 2011 - 2012”.

7.2. Justificación

La propuesta se basa en la elaboración de un programa de capacitación para el mejoramiento de las estrategias gerenciales y el perfeccionamiento del liderazgo de directivos y docentes del centro educativo PIO XII del cantón Quito.

Para el apoyo y fortalecimiento gerencial de esta institución busca la reflexión colectiva e individual, de los responsables de la gestión y liderazgo en el establecimiento con la finalidad de promover el perfeccionamiento de sus competencias profesionales en la gestión y organización, facilitando en los estudiantes mejores aprendizajes.

La reflexión colectiva de los directivos se basa en la conducción institucional en base a las metas institucionales, sobre la calidad de la gestión escolar, plasmando cambios y mejoras, haciendo a que los directivos consideren sus fortalezas y debilidades profesionales como aportes que reflejen las metas institucionales en base al desarrollo profesional incorporando la calidad de los establecimientos. Encaminados al cumplimiento de los objetivos para contribuir al logro de la calidad de la institución educativa, con la participación de todos los actores educativos para elevar su nivel. Considerando a la calidad educativa como una meta a lograr en la institución con el esfuerzo de todos sus elementos que lo conforman en el ámbito social, económico y educativo, formando parte del desarrollo de la sociedad actual.

Se busca motivar a directivos y docentes para que se dé cumplimiento en las construcciones de estos documentos, con el fin de propiciar un sistema educativo plasmado en el mejoramiento de la calidad de educación, como también de la buena

capacidad de los directivos para que conduzcan positivamente a estas instituciones en beneficio de toda la comunidad educativa.

Este liderazgo ha sido desarrollado con el objetivo de constituirse en un apoyo efectivo para el buen desarrollo del proceso de evaluación de los docentes y directivos, en el campo pedagógico dentro de las escuelas, mediante la realización de esta propuesta los directivos podrán acceder a la información relevante sobre los procesos legales, en donde existen ciertos actores como docentes, directivos, director, técnicos pedagógicos. Los mismos que cumplen diversas acciones. En el contexto institucional no responden a todas las exigencias de su entorno ya que faltan estrategias para el mejoramiento del liderazgo frente a la comunidad educativa, no existe una comunicación sobre la labor docente, por tal razón es necesario orientar estos recursos humanos en beneficio de su función educativa y de respeto a la labor docente.

Las estrategias gerenciales orientadas al desarrollo del desempeño laboral del nivel directivo, conduce a los actores integrados en estas organizaciones hacia el logro de los objetivos planteados, mediante el cambio considerando los niveles básicos del liderazgo, generando confianza en los equipos de trabajo, para que descubran sus fortalezas internas y poder resolver los conflictos que se susciten, ampliando sus conocimientos con el objeto de proporcionar una formación profesional indispensable en el campo pedagógico y sociala que el Instituto PIO XII pueda estar bien administrado, debe contarcon talentos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestosdirectrices en los distintos niveles.

Si se quiere que el docente de aula, donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado, es necesario que el SistemaEducativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientementecapacitado para cumplir su labor.

La propuesta en la Unidad educativa se somete a consideración y constituye un valiosoaporte teórico referencial sobre la labor del Gerente Educativo en liderazgo y valores, su incidencia en el desempeño administrativo y técnico docente de loseducadores que ejercen su acción en el Instituto PIO XII y el impacto que logrará en las escuelas del cantón Quito.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Promover en los directivos, docentes y comunidad educativa la importancia de formar líderes en la gestión, liderazgo y vivencia de valores que conduzcan al logro de la calidad educativa.

Objetivos específicos

- Incorporar bases conceptuales que definan la estructura organizacional del programa de capacitación en la formación de líderes educativos en la gestión liderazgo y valores del Instituto PIO XII.
- Establecer el tipo de gestión y liderazgo educativo que prevalece en la organización de la Institución.
- Diseñar un programa de capacitación con aspectos fundamentales en gestión liderazgo y valores.

7.4. Actividades

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSO	RESULTADO	FECHA LÍMITE
ETAPA I Planificación	a. Presentación del tema a directivos y docentes b. Establecimiento de acuerdos sobre temas y horarios c. Presentación del Programa de capacitación sobre gestión, liderazgo y valores: temas y metodología del taller	Directivos, Docentes	Se espera socializar la propuesta a los directivos y docentes	28 de Septiembre del 2012
ETAPA II Elaboración del material de apoyo	a. Establecimiento de necesidades b. Recopilación de información: documentos, videos, elaboración de presentación de powerpoint. c. Elaboración de carpeta de registro de asistencia	-Humano: Directivos, Docentes, facilitadores -Tecnológico	Preparación de la propuesta para su implementación	30 de Noviembre del 2012
ETAPA III Ejecución	Evaluación del y trabajo cotidiano b. Presentación de temas y metodología c. Desarrollo del taller d. Conclusiones, recomendaciones y tareas e. Registro escrito	-Humano: Directivos, Docentes, facilitadores -Tecnológico: computadora, internet	Sensibilización de la propuesta	10 de Diciembre del 2012
ETAPA IV Evaluación	a. Revisión de Planificación general	Humano:	5 Directivos y 15 docentes	4 de marzo del 2013

	b. Revisión de registro de talleres c. Elaboración de informe y recomendaciones para el próximo año	Directivos, Docentes -Tecnológico	capacitados	
--	--	---	-------------	--

7.5. Localización y cobertura espacial

El proyecto de investigación se realizará en el Instituto Particular PIO XII del cantón Quito, institución encargada de la formación de educandos críticos y selectivos, del sector y aledaños, pertenecientes a todo ámbito económico y social, cabe resaltar que aquí también se da apertura a estudiantes referidos de hogares críticos como disolución conyugal, migración, bajo rendimiento académico remitidos de otros centros educativos afines.

La propuesta educativa de mejora pretende promover en los directivos, docentes y toda la comunidad educativa la adopción de conocimientos y acciones referentes a la acertada gestión, liderazgo y valores que deben primar en la Institución, hacia el logro de su misión y visión para la formación de educandos íntegros, capaces de aportar de manera eficaz y eficiente al beneficio social.

7.6. Población objetivo

La población objetivo lo constituyen los directivos y docentes del Instituto Particular Pio XII, quienes trabajarán con la capacitación a través de los facilitadores locales, por conseguir un modelo de gestión y liderazgo basado en valores que les admita ejercer las funciones adecuadas e impulsándolos hacia la consecución adecuada del proceso de enseñanza – aprendizaje en la comunidad educativa y al Plan del Buen Vivir.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para la realización de la propuesta de mejora se requiere de ciertos recursos que sirvieran de utilidad para recopilar la información necesaria en la ejecución de la misma:

La comunicación, gestión y liderazgo y valores buscan fortalecer al director, siendo el principal referente como pedagógico institucional, para lograr un conjunto coherente y eficaz de la gestión humana, que garantice a la institución educativa.

RECURSO	DESCRIPCION	CANTIDAD
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Asesor - Docentes - Padres de familia y estudiantes 	<p>1</p> <p>2</p>
Recurso tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Infocus 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Recurso material	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón de tiza líquida - Útiles de oficina - Material Didáctico 	<p>2</p>
Recurso Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Audiovisuales 	<p>1</p>
Recurso Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero disponible de caja chica - Colaboración de los padres de familia - Colaboración de entidades privadas 	<p>\$500</p>
Recurso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de apoyo - Comité de docentes - Comité de padres de familia 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

7.8. PRESUPUESTO

DIMENSION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO USD.	VALOR MENSUAL USD. 4 TALLERES										TOTAL 10 MESES	
			SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN		
Capacitación: Gastos de personal	2 facilitadores	70	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	2800
Suministros: Materiales y suministros	15 asistentes	25	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000
Equipos e implementos	1	20	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800
	1	20	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800
Total		135	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	5400

7.9. Cronograma

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	PLAZO DE EJECUCION									
		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1. Planificación	a. Presentación del tema a directivos y docentes	X									
	b. Establecimiento de acuerdos sobre temas y horarios	X									
	c. Presentación del Programa de capacitación sobre gestión, liderazgo y valores: temas y metodología del taller	X									
2. Elaboración del material de apoyo	a. Establecimiento de necesidades		X								
	b. Recopilación de información: documentos, videos, elaboración de presentación de powerpoint.		X	X							
	c. Elaboración de carpeta de registro de asistencia		X	X							
3. Ejecución	a. Evaluación del trabajo cotidiano				X	X	X	X	X	X	
	b. Presentación de temas y metodología				X	X	X	X	X	X	
	c. Desarrollo del taller				X	X	X	X	X	X	
	d. Conclusiones, recomendaciones y tareas e. Registro escrito				X	X	X	X	X	X	
4. Evaluación	a. Revisión de Planificación general							X	X	X	X
	b. Revisión de registro de talleres							X	X	X	X
	c. Elaboración de informe y recomendaciones para el próximo año									X	X

BIBLIOGRAFIA

Ander, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Editorial Lumen.Hvmanitas.

Cargua García, N. (2010). *Currículo I*. Quito – Ecuador: SystemGraphic

Chavarría, M. (2007). *Educación en un mundo Globalizado*. México: Trillas, S.A.

Clay, H. *Introducción a la Psicología Social*. Editorial Trillas. México. 1979

FAURE, E. (1973). *Aprender a ser*. Madrid: Alianza.

Herrera, E. *Administración Educativa*. Ecuador: Editorial Vicentina. 1996

Lussier, R. *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de actividades*. México: Thomson editores. 2002

Martínez, F.; Prendes, M. (2007). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

McMillan, J.; Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Méndez, C. *Metodología: “Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Centros Educativos”*, segunda edición, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2005.

Posner, G. J. (2005). *Análisis del Currículo*. México: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

Prieto, D. (2004). *La Comunicación en la Educación*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Stella.

Savater, F. *Ética para Amador y El valor de educar*. Ariel, Barcelona 1993 y 1997.

Senge, P. *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires 1994.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf

http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf

<http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>

http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf

<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>

APÉNDICES

APÉNDICE 1

En el Instituto Particular Pio XII del Cantón Quito, el principal inconveniente que se encontró fue la falta de información por parte de los padres de familia ya que ellos ocasionalmente asisten a la institución educativa, la mayoría acude a la Institución solamente cuando existen reuniones de padres de familia.

Además tomó mayor tiempo del esperado realizar las encuestas a los docentes de la Institución, debido a que no todos podían ser entrevistados al mismo tiempo porque tenían que realizar sus actividades programadas, y decían que se interrumpirían las labores a ellos designados y les llamaría la atención los directivos, a pesar de que existió la debida socialización del proceso.

Estos fueron realmente los principales inconvenientes que se encontraron en el transcurso del desarrollo del presente trabajo de investigación dentro de la institución educativa en estudio.

APÉNDICE 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. **Tipo de establecimiento:**

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El 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 de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO ()

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			

C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente 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 la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

compañeros			
13. 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 mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	Aveces	Nunca
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 clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APENDICE 5

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Padre de familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El clima de respeto consenso en la toma de decisiones está liderado por el director/a.			
La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes utilizan los valores como el eje trasversal de la formación integral del estudiante			
Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN