



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Particular Nazaret de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas, durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autor:

Obaco Soto Edgar Efraín

Directora:

Herrera Sarmiento Grey Esperanza Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS**

2012

## CERTIFICACIÓN

Magister.

Esperanza Herrera Sarmiento

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado: “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Particular Nazaret de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas, durante el año lectivo 2011-2012” realizado por la profesional en formación: EDGAR EFRAÍN OBACO SOTO, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Santo Domingo, septiembre del 2012.

.....  
Mgs. Esperanza Herrera Sarmiento  
DIRECTORA DE TESIS

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, EDGAR EFRAÍN OBACO SOTO, declaro ser autor 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 investigación, 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.

Santo Domingo de los Tsachilas, septiembre del 2012

.....  
Edgar Efraín Obaco Soto  
CI. 190034150-2

**AUTORÍA:**

Yo, EDGAR EFRAÍN OBACO SOTO, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....  
Edgar Efraín Obaco Soto  
CI. 190034150-2

## **DEDICATORIA**

Este trabajo representa el ideal de superación, que he ido construyendo en el curso de mi vida profesional y quiero dedicarlo a las personas más especiales e importantes, que con su apoyo incondicional y desinteresado, me han motivado e impulsado a trabajar por el logro de mis metas, esas personas son mis Padres. A ellos dedico este trabajo que es un paso importante en mi formación, ya que sin lugar a dudas los profesionales de la educación, y yo como parte de ellos, me siento seriamente comprometido con mi formación constante, para poder desempeñar responsablemente mi tarea como educador.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar dando gracias a Dios, que es el fundamento e inspiración de la vida, a la Virgen, que me acoge como su hijo y me da la fuerza necesaria, para continuar con mi formación personal y profesional, después quiero agradecer a mi familia, a mis Padres, Hermanos, Sobrinos, Cuñadas, que siempre han estado a mi lado en los buenos y malos momentos, y sé que siempre van a estar ahí, cuando los necesite, sin importar las circunstancias ni los resultados, pues para ellos soy importante. Finalmente quiero agradecer a mi Universidad y Profesores que me dieron las suficientes herramientas y conocimientos, pero sobretodo me enseñaron a valorar el esfuerzo y el trabajo como medio de superación y realización personal.



## CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La universidad Católica de Loja*

### MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA, GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Hna. ANA JESAEI RÍOS CIFUENTES

DIRECTORA GENERAL DEL COLEGIO PARTICULAR NAZARET

De mi consideración:

Yo Obaco Soto Edgar Efraín, con cédula de identidad numero 190034150-2, estudiante de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educacional de la UTPL, Modalidad Abierta y a distancia, solicito de la forma más comedida, autorice la realización de un trabajo investigativo a los miembros que forman parte de la Institución que está bajo su acertada dirección. El presente trabajo tiene como propósito recopilar información sobre el tema: **“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Particular Nazaret de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas, durante el año lectivo 2011-2012”**, para dicha actividad se aplicaran entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, cuyo aporte garantiza la seriedad y validez de la investigación.

Por la favorable aceptación, expreso los sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente.

-----  
Lcdo. Obaco Soto Edgar Efraín

-----  
Hna. Ana Jesael Ríos Cifunte

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xi
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.    La gestión Educativa</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	10
2.1.3. Tipos de gestión.....	14
<b>2.2.    Liderazgo Educativo</b>	<b>23</b>
2.2.1. Concepto.....	25
2.2.2. Tipos.....	29
2.2.3. Características.....	33
<b>2.3.    Diferencia entre directivo y líder.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.    Los valores y la educación.....</b>	<b>39</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
<b>3.1.    Participantes.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.    Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.    Método y procedimiento.....</b>	<b>55</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>57</b>
<b>4.1.    DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>57</b>

<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	<b>57</b>
4.1.1.1. El manual de organización.....	57
4.1.1.2. El código ético.....	58
4.1.1.3. El plan estratégico.....	60
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	62
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	63
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	65
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>67</b>
4.1.2.1. Misión y visión.....	67
4.1.2.2. El Organigrama.....	69
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	71
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	73
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular con valores.....	75
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	78
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	81
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	83
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>85</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	86
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	86
4.1.3.3. Matriz FODA.....	87
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>90</b>
4.2.1. De los directivos.....	90
4.2.2. De los profesores.....	104
4.2.3. De los estudiantes.....	107
4.2.4. De los Padres de Familia.....	111
4.2.5. De la entrevista a Directivos.....	117
4.2.6. Matriz de Problemas.....	120
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>132</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>135</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>147</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Páginas
<b>TABLAS</b>	
<b>Tabla Nº 1:</b> Personal directivo del Colegio Nazaret clasificado por género.....	47
<b>Tabla Nº 2:</b> Personal directivo del Colegio Nazaret clasificado por edad.....	48
<b>Tabla Nº 3:</b> Personal docente del Colegio Nazaret clasificado por género.....	49
<b>Tabla Nº 4:</b> Personal docente del Colegio Nazaret clasificado por edad.....	49
<b>Tabla Nº 5:</b> Personal docente clasificado por años de experiencia.....	50
<b>Tabla Nº 6:</b> Personal docente clasificado títulos académicos.....	51
<b>Tabla Nº 7:</b> Estudiantes del Colegio Nazaret clasificados por edad.....	52
<b>Tabla Nº 8:</b> Estudiantes del Colegio Nazaret clasificados por género.....	53
<b>Tabla Nº 9:</b> Estudiantes del Colegio Nazaret clasificados por especialidad.....	53
<b>Tabla Nº 10:</b> Forma de organización de los equipos de trabajo.....	90
<b>Tabla Nº 11:</b> Aspectos para medir el tamaño de la Institución.....	91
<b>Tabla Nº 12:</b> Tareas de los miembros de la institución y manual de normas....	92
<b>Tabla Nº 13:</b> Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	93
<b>Tabla Nº 14:</b> Delegación de la toma de decisiones.....	94
<b>Tabla Nº 15:</b> La administración y liderazgo del centro promueve.....	95
<b>Tabla Nº 16:</b> Habilidades de liderazgo para dirigir una institución.....	96
<b>Tabla Nº 17:</b> Promoción para el desempeño y progreso institucional.....	97
<b>Tabla Nº 18:</b> Organismos que integran la institución.....	98
<b>Tabla Nº 19:</b> Actividades del equipo educativo.....	100
<b>Tabla Nº 20:</b> Los departamentos didácticos y sus acciones.....	101
<b>Tabla Nº 21:</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	102
<b>Tabla Nº 22:</b> Material de planificación educativa.....	103
<b>Tabla Nº 23:</b> Resultados de las encuestas a docentes.....	104
<b>Tabla Nº 24:</b> Resultados de las encuestas a estudiantes.....	107
<b>Tabla Nº 25:</b> Resultados de las encuestas a padres de familia.....	111
<b>Tabla Nº 26:</b> Apreciación del manejo institucional por los directivos.....	112
<b>Tabla Nº 27:</b> Aspectos que determinan una gestión de calidad.....	113
<b>Tabla Nº 28:</b> Características que se reconocen en docentes y directivos.....	116
<b>Tabla Nº 29:</b> Resultado de la entrevista a directivos.....	117
 <b>CUADROS</b>	
<b>Cuadro Nº 1:</b> Cuadro comparativo entre directivo y líder.....	36
<b>Cuadro Nº 2:</b> Matriz FODA.....	87
<b>Cuadro Nº 3:</b> Matriz de Problemas.....	120
<b>Cuadro Nº 4:</b> Presupuesto.....	142
<b>Cuadro Nº 5:</b> Cronograma.....	143

## RESUMEN

El tema del presente estudio es “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Particular Nazaret de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas, durante el año lectivo 2011-2012”. Con objetivo de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando los valores personales e institucionales que permiten elevar la calidad de la educación.

La investigación se realizó en el Colegio Nazaret, con una muestra constituida por 6 directivos, 21 docentes, 28 estudiantes y 18 padres de familia. Los instrumentos de investigación fueron; encuestas y entrevistas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; tras el análisis correspondiente se concluyó:

El director es el responsable de la gestión educativa, y para que sea efectiva, requiere de competencias técnicas y liderazgo, que su formación y experiencia le proporcionan; pero sobre todo necesita competencias y altos valores humanos como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros.

Ante la problemática diagnosticada se planteó: “La aplicación de un programa de desarrollo educativo para gestionar la convivencia institucional e integración comunitaria que permita el progreso continuo en la gestión institucional y su liderazgo”.

## 1. INTRODUCCIÓN

El colegio particular Nazaret en sus diecisiete años de vida institucional, se ha visto limitado por una serie de dificultades que impiden su completo desarrollo; problemas relacionados con las malas administraciones, en los últimos cinco años se han cambiado dos administraciones y actualmente se está pensando en la tercera, este se debe a los continuos desfases en materia financiera y a los deficientes resultados que se ha obtenido, principalmente en lo inherente a lo económico; producto del trabajo al azar, carencia de planificación operativa, estratégica, la falta de instrumentalización de procesos, y sobre todo el desconocimiento de metodología, estrategias y procedimientos para lograr una gestión efectiva.

Este problema ha influido directamente en el accionar pedagógico, porque se ha limitado el presupuesto para la contratación de personal idóneo, buscando la opción más económica y no la más eficiente; poco o nada se ha invertido en la capacitación y preparación de docentes, mucho menos en la formación de los directivos y administradores, de ahí las repercusiones en la calidad de los resultados obtenidos.

También estos cinco últimos años de gestión se han caracterizado por una desvinculación de la institución con la comunidad, pues se ha dado poca apertura a la participación de los padres de familia, en las actividades académicas y de carácter social, la negativa para intervenir en eventos deportivos, culturales y demás por no contar con los medios para financiar, movilización, inscripciones, materiales, en fin la falta de apoyo de la administración fue notoria.

Estos y otros factores relacionados con la gestión, dirección y liderazgo, así como también la falta de compromiso con la vivencia de ciertos valores ha sido la tónica que ha marcado el desarrollo de las actividades dentro de la institución.

Ante esta problemática se han realizado diagnósticos para establecer la realidad situacional del plantel, pero que no han tenido mayor impacto, también la Universidad Católica a través de la facultad de Ciencias de la Educación realizó un proyecto de investigación inherente con la administración de centros educativos, titulado “Estudio Socio Cartográfico de las Instituciones de Educativas de los subsectores de Santo Domingo de los Tsachilas” (2010), pero con un enfoque diferente al del presente

proyecto, el objetivo de este estudio era, conocer la estructura organizacional de los centros educativos y la realidad económica en que se desenvuelven, tendiente a mejorar la calidad del servicio que prestan.

La gestión educativa, el liderazgo y valores son aspectos destacados e importantes en el campo educativo, ya que al hablar de mejorar la calidad de la educación, estos son requisitos que se imponen necesariamente por lo determinantes que resultan a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, es aquí donde radica la importancia de esta investigación ya que permitirá conocer la realidad de los procesos administrativos y de gestión de los directivos y líderes educativos, conocer el tipo y efectividad del liderazgo que se ejerce, además cuales son los valores institucionales y personales que se priorizan y viven directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, para la comparación de los datos obtenidos con los resultados de los procesos educativos.

Igualmente esta investigación permitió diagnosticar los principales problemas, priorizar su influencia dentro del tema en estudio y diseñar una propuesta de solución a dichos conflictos, con el fin de presentar alternativas de solución que sean viables y mejoren la gestión directiva, desarrollen un estilo de liderazgo eficiente y se fijen una escala de valores que marque una línea de trabajo institucional.

Para la realización de esta investigación se contó con todos los recursos materiales y económicos necesarios, financiados por los investigadores, así como la dedicación y disponibilidad de tiempo para la aplicación de instrumentos, la universidad UTPL aportó con el diseño del proyecto, la metodología e instrumentos para el desarrollo del estudio, por supuesto no se puede dejar de lado la apertura dada por los directivos y demás miembros del colegio Particular Nazaret para brindar las facilidades para aplicar encuestas y entrevistas, para acceder a documentos curriculares, manuales y otros documentos importantes obteniendo así toda la información requerida. La disponibilidad de recursos, disponibilidad y apertura de la institución y el asesoramiento de la UTPL hicieron factible la realización del proyecto.

A través del avance del proceso de investigación se encontró ciertos obstáculos que dificultaron el avance programado como; la disponibilidad de los docentes y directivos

para la realización de las encuestas, pero no por indisposición sino por los horarios de trabajo y por el itinerario del día, otra dificultad fue la poca información disponible sobre otras investigaciones realizadas en este tema o relacionados con él.

Por otro lado los beneficiarios del proyecto son los miembros del Colegio Particular Nazaret; directivos, administrativos, planta docente, estudiantes y la comunidad educativa en general, ya que los resultados del estudio, servirá para evaluar la gestión educativa y liderazgo en la conducción del plantel cuya eficacia y eficiencia es medida por los resultados obtenidos. También son beneficiarios directos los investigadores por la experiencia ganada, que enriquece su perfil profesional, a través de la adquisición de una serie de destrezas tanto intelectuales, motrices como valores desarrollados a lo largo del proceso.

Teniendo como objetivos generales:

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

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

Mientras que los objetivos específicos:

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

Describir una actitud crítica para seleccionar, procesar y representar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrados.

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

Después de finalizado el proceso de investigación se llegó a la conclusión que; la responsabilidad de la gestión de una institución educativa recae principalmente en la persona del director o rector, el cual necesita poseer ciertas competencias técnicas, conceptuales y liderazgo; las cuales se adquieren a través de la formación académica y experiencia laboral; pero sobre todo resulta fundamental la calidad humana que como persona y profesional se ve reflejada en la vivencia de valores, que favorecen el ejercicio de su cargo y le dan identidad a la tarea educativa, ya que la educación de ninguna manera puede estar desvinculada del campo de los valores, que son la esencia del proceso educativo.

Finalmente, se espera que este documento sea considerado como un punto de apoyo para futuros trabajos de investigación, en esta área; ya que tanto su estructura como contenido han sido elaborados estrictamente con información veraz y objetiva, que garantiza la confiabilidad de los resultados, de esta forma esta obra se convierte en una recopilación de experiencias educativas y se constituye en material de apoyo técnico que vale la pena ser leído.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa, se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Además, la gestión educativa es la acción y efecto de organizar y administrar el funcionamiento de una institución educativa, operativiza su estructura orgánica, funcional en el marco del sistema educativo de un país, en respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad, de acuerdo a las circunstancias socio - educativas, económicas, políticas y culturales de los individuos. Por lo que, la gestión educativa debe tener como propósito fundamental; construir e implementar una propuesta orgánica estructural y funcional que contribuya a la administración de las instituciones educativas, para promover el mejoramiento de la calidad y excelencia de la educación.

#### 2.1.1. CONCEPTO

Etimológicamente la palabra *“gestión, procede del latín gestio, es decir la acción de llevar a cabo”*. (Diccionario de la Real Academia Española. 2005: 69)

Partiendo de esta definición técnica y literal del origen de la palabra gestión, se puede decir que gestión involucra la realización de las acciones oportunas para conseguir el logro de un asunto o de un deseo; o de otra forma sería la organización y dirección de algo, de una empresa o de una institución.

Siguiendo con la acepción del término gestión se concibe como una habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización.

Tomando como referencia el significado del vocablo, es obvio que no cualquiera puede dirigir una institución o empresa, sino que las personas que son designadas para la dirección, necesitan obligatoriamente ciertas capacidades que a lo mejor no todos los individuos tienen, liderazgo por ejemplo, término que está estrechamente vinculado a la gestión educativa, la capacidad de articular los recursos disponibles de manera que permita lograr los objetivos y metas propuestas; pero también la generación y mantenimiento de dichos recursos, además, claro está, poseer el suficiente carácter y personalidad para mantener adecuadas relaciones interpersonales.

En las instituciones educativas, la gestión ha sido concebida como la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo. *Según Ramírez Samuel J. (2003: 46) “La Gestión Educativa es el proceso y capacidad de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente”.*

Podemos observar en esta definición que la gestión tiene dos variantes en primer lugar, la gestión como proceso en el cual se realizaran funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias implica la evaluación del proceso. La segunda variante es la gestión como capacidad, en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor desarrollara habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre otras.

Ampliando un poco más, esta definición la gestión educativa es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, establecidas mediante una planificación previa, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones

solicitadas, implementación de cambios necesarios y la forma como se realizarán estas acciones constituyen la estrategia de acción para la consecución de resultados.

La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo y otros atributos que su rol exige, permitiéndole estar vinculado con el quehacer diario de la institución, gestionar su actividad diaria, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas en los diferentes manuales y sobre todo basando su actuación en los valores institucionales que deberán ser acordes a los de su vivencia personal. Por tal motivo la gestión educativa no pasa solo por las capacidades técnicas, profesionales y científicas del directivo, sino que se requiere de las destrezas humanas que determinan los valores humanos que posea la persona.

Tomando como referente el punto de vista de la teoría organizacional, Jiménez (2008: 54) señala que; *“la Gestión educativa es un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontalmente y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir, los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa.”*

Mediante esta definición, la gestión educativa se proyecta como un sistema complejo de procedimientos tanto teóricos como prácticos, que buscan dar funcionalidad a las estructuras educativas para que puedan ejercer su misión con eficacia y eficiencia, a tal punto que se logre un engranaje de todos los elementos institucionales constituyéndose en una óptimo mecanismo de organización.

La gestión está cargada de diversos significados y éstos dependen de los enfoques teórico-metodológicos que la sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue.

Un primer uso de la noción de gestión es aquel que se refiere a ella como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados

propósitos, perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la empresa funcione.

La otra vertiente, parte de un enfoque metodológico diferente, incorpora el término de la "autogestión". En este caso la gestión no se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de "dirección" y de "gobierno" entendidos estos como capacidad de generar procesos de transformación de la realidad en este caso de la realidad de una institución educativa. Esta noción nos aproxima además a la idea de la participación colectiva por parte de los miembros de una organización, en los procesos de diseño, toma de decisiones y evaluación del funcionamiento de los mismos.

Es decir que resulta necesario que directivos, docentes, estudiantes y la comunidad en general participen en el desarrollo de la gestión institucional en los diferentes niveles, cada uno dentro de su campo de acción; de tal forma que los principios ideológicos institucionales, que se plantean, se fortalezcan en el trabajo de los diferentes sectores que componen la institución educativa. Así mismo es imprescindible que se considere las necesidades presentes en la comunidad, concibiendo una gestión educativa que permita atender a toda la diversidad cultural desde un enfoque holístico.

Desde esta perspectiva se necesita cambiar los esquemas rígidos de gestión educativa y flexibilizarlos, de modo que integren todos los actores del hecho educativo, ya que la gestión se extiende más allá de las instituciones y su dimensión pedagógica - administrativa. Cualquier tipo de gestión, no puede ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deben sustentarse en planes y proyectos, los cuales sirven también para una mejor orientación y clarificación ideológica y organizativa, posibilitar acciones educativas y gestoras coordinadas, coherentes y no contradictorias.

*“La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar*

*y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados”.* (Gairín, J. 1996: 82).

El autor nos plantea la gestión educativa como un conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una institución, para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica y administrativa en, con y para la comunidad educativa.

A partir de este punto de vista, se presenta un complejo concepto de gestión, que abarca varias dimensiones dentro del campo pedagógico, administrativo y humanista, y se presenta como una actividad que necesita el involucramiento de todos los actores del hecho educativo. Dejando claro que el principal recurso que posee las instituciones educativas es el capital humano y su talento al servicio de ellas.

Como consecuencia se puede establecer que los elementos sobresalientes en las definiciones son; liderazgo, transformación, y recursos. Describiendo, dentro de las definiciones analizadas, el concepto de gestión como un proceso de cambio y transformación de la estructura funcional de las instituciones educativas.

El liderazgo desde la gestión representa un proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la organización, para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

Transformación; en el sentido de diseñar proyectos de mejoramiento educativo, planificar estrategias que impulsen el desarrollo institucional, promulgar procesos que conviertan a las instituciones educativas en verdaderas entidades de calidad educativa, capaces de competir a gran nivel, cambios que se deben dar sistematizadamente y con la dirección adecuada.

Cabe mencionar que los directivos de una institución no deben ser los únicos gestores en las instituciones; sino que cada agente educativo, personal administrativo y demás puede desempeñar este rol, claro está que cada uno desde su puesto de trabajo.

En base a lo anterior se puede definir a la de gestión como la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar las capacidades institucionales para el logro de los objetivos.

Analizando esta definición. La habilidad de articular a todos los actores institucionales; involucra desarrollar liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, conocer la cultura organizativa institucional etc. Entiéndase como los actores institucionales a todas las personas que laboran en la institución (maestros, directivos, administrativos, conserjes etc.) que son los encargados de realizar dichos procesos de transformación; cambios que serán sistematizados y orientados a satisfacer las necesidades propias de la institución.

Después del análisis y reflexión de varias definiciones, se puede concebir a la gestión como un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, para mantener la autonomía institucional, enriquecer los procesos pedagógicos, es decir mejorar su accionar general, en el marco de las políticas públicas de las cuales las instituciones no pueden quedar al margen; mencionadas políticas exigen hoy en día, altos estándares de calidad en la educación, con el fin de impulsar el desarrollo de la sociedad.

### **2.1.2. IMPORTANCIA**

La gestión educativa busca satisfacer necesidades reales y ser motor impulsor del dinamismo interno de las instituciones educativas, porque el capital más importante lo constituyen el recurso o talento humano y sus principales acciones, que multiplican los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y la problemática a la que se enfrentan.

Es importante mencionar que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La Gestión tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo

técnico y lo político en educación. Tiene que ver también con la resolución de conflictos, donde los docentes y directivos son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, las tensiones, las ambigüedades y los conflictos inevitables, aspectos que deben ser controlados por una adecuada planificación, evaluación y desarrollo de procesos que dependen directamente de la gestión educativa.

Es así que se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa, de modo que puedan sentirse comprometidos con su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que contemple a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva holística de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones; pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria.

La importancia de la gestión educativa, también pasa, por la capacidad que tienen las instituciones, para generar cambios y mejoras en la calidad de los servicios que ofrecen; ya sea en términos de enseñanza -aprendizaje, administración de recursos, desempeño profesional de sus miembros, etc. Pero teniendo claro el principio, que toda institución actúa como una unidad organizacional y no como una entidad cuyos componentes funcionan aisladamente, pues la gestión es integral pero descentralizada, e ahí, su trascendental importancia.

Entonces, la gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. El Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como: *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".* Pues la importancia de la gestión educativa es directamente proporcional al contenido, profundidad y esencia de su definición.

La profesora Lidia Toranzos del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina (artículo Evaluación y Calidad, 2002), quien partiendo de un enfoque de calidad plantea que el desafío está en la gestión educativa y la participación de todos los miembros de la institución en la toma de decisiones, a partir de la descentralización y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades del sistema institucional, la redefinición y fortalecimiento del rol de las instancias centrales de conducción de las instituciones educativas, la producción y difusión de información sobre el desempeño del sistema de gestión, la profundización en el sistema de evaluación como instrumento estratégico para el mejoramiento de la gestión y la calidad de la educación.

La gestión educativa, términos sobre los que existe un amplio debate y que en ocasiones se identifica con la gestión docente o administración educacional; sin embargo, va más allá, ya que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica, que realizan los propios docentes, con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, si bien una gestión basada en el centro incrementar la participación de los profesores en la toma de decisiones y en menor medida, promueve el trabajo conjunto de los profesores en cuestiones de enseñanza-aprendizaje; en los últimos años se han suscitado razonables dudas, desde el análisis de experiencias realizadas, sobre cómo la descentralización y autonomía no ha alterado sustancialmente la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje ofrecidos a los alumnos. Esto es, que no siempre una efectiva gestión de la estructura administrativa asegura un aprendizaje y formación de calidad de sus

alumnos/as, que al fin y al cabo es la principal función de las instituciones educativas.

Como señala Elmore, (1993: 40): *"Existe poca evidencia de que la gestión basada en la escuela tenga una relación directa o predecible con cambios a nivel de instrucción o aprendizaje de los alumnos. De hecho, la evidencia sugiere que la implementación de las reformas en gestión basada en la escuela tiene una relación aleatoria con cambios en el currículo, enseñanza, y aprendizaje de los alumnos"*.

Es evidente que una mera descentralización administrativa o curricular no genera por sí misma una mejora en los resultados obtenidos por los alumnos, tampoco asegura una mayor calidad educativa. Es una expectativa poco realista creer que la descentralización provoque una mejora educativa.

La Gestión Basada en las instituciones educativas es un simple mecanismo o medio por el que se pueden tomar decisiones, a nivel local, del centro, para implementar determinadas reformas que podrían aumentar la calidad educativa, sin existir una relación del medio que se utiliza con el fin que se persigue. Para que así sea se requieren un segundo conjunto de factores, y ante todo *"que el foco del cambio se dirija a cambios curriculares y prácticas docentes tanto como a las estructuras organizativas y procesos necesarios para apoyar tales cambios"* (Robertson, Wohlstetter y Mohrman, 1994: 3).

Es más fácil limitarse a los procesos de trabajo y toma de decisiones sin centrarse en la propia práctica docente del aula. Si la adopción de un sistema de decisiones centrado en las instituciones puede ser una condición necesaria para iniciar un proceso de mejora, pero no es suficiente para conseguir niveles de calidad más altos en el aprendizaje, si no se tiene claro que es necesario combinar estos procesos administrativos y organizacionales, con un enfoque en la mejora del currículo y enseñanza. Solo así, la gestión se perfilara de forma eficaz y eficiente en el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

Como lo señala la definición de Gestión educativa según la RM 168-2002-ED y la Unidad de Capacitación Docente (UCAD 2, 2000), Ministerio de Educación del Perú.

*“La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”.*

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Es decir una gestión que apunte a que los estudiantes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de una educación de calidad. El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión de las instituciones educativas sea efectiva; que la gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logren los resultados esperados. En otras palabras, la gestión debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo y los objetivos del sistema de educación del país, generando las condiciones necesarias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN**

La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se distinguen

diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así se presentan acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma; las mismas que actúan como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas que definen los tipos de gestión educativa, entre las cuales se encuentran.

### **2.1.3.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Según los autores Frigerio, G. Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I., Buenos Aires, (1992).

*“Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución”.*

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro

las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

### **2.1.3.2. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Según los autores: Frigerio, G. Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I., Buenos Aires, (1992).

Esta dimensión se refiere al *“proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje”*.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

La dimensión pedagógica, se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos; las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se

encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares pre-escritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la institución y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las instituciones y su tarea, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para cada nivel de educación y a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas.

Es en la institución educativa, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo, durante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Mediante la gestión pedagógica, no se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se necesiten atender, mediante la puesta en practica de propuestas que mejoren la concreción del currículo.

### 2.1.3.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según los autores: Frigerio, G. Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I., Buenos aires, (1992).

*“En este tipo de gestión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje”.*

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. En conclusión, es la que se encarga del uso efectivo de los recursos que tiene a su cargo y de todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable.

Desde la gestión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

También se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante los organismos de control correspondiente.

Además se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de velar por los intereses institucionales.

En este sentido, la gestión administrativa implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

#### **2.1.3.4. GESTIÓN COMUNITARIA**

Según los autores: Frigerio, G. Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I., Buenos aires, (1992).

*“Esta gestión, hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria”.*

Esto implica que el desarrollo de las relaciones de la institución con la comunidad, además de la participación y aprovechamiento de las oportunidades, la convivencia, inclusión y prevención de riesgos y posibles amenazas.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La

participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

A través del análisis de los aspectos señalados anteriormente, la gestión comunitaria comprende un conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones, en las actividades de cada institución como tal. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre instituciones y comunidad; demandas, exigencias y problemas; participación, niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura organizacional de cada institución.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la institución en relación con la comunidad, resulta importante la construcción colectiva de proyectos, que permitan atender, desde distintos escenarios, ámbitos y niveles, las causas y consecuencias de dicha problemática. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

También resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución, para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la institución educativa. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como

institución social, para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas educacionales que se llevan a cabo dentro y fuera de la institución, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo, en la concreción de aprendizajes de calidad para los alumnos.

#### **2.1.3.5. GESTIÓN DE CALIDAD**

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran.

Según el Programa calidad y equidad de la educación, del Ministerio de Educación del Ecuador, (2001-2002). *“Entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad, cabe señalar el criterio de calidad en términos de eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo.”*

Hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos e internos del sistema educativo, con la finalidad de crear

más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral, donde la primera la relaciona con cuatro características fundamentales, la primera de ellas, pone énfasis en la necesidad y satisfacción del cliente que puede llegar a ser descubierta o satisfecha, la segunda el proceso de mejora continua de la gestión como proceso, unido a esto una participación de todos los agentes que intervienen y por último se requiere que exista un nivel de interpelación que desde el punto de vista educativo, vincule al sector productivo y educativo.

La segunda se incorpora a la equidad, que es un valor como un elemento que sería difícil de medir, por lo tanto no es fácil de evaluar; por ello se debe requerir nuevas formas de evaluación y de autoevaluación, que garanticen en forma y fondo, que las medidas tomadas y ejecutadas están logrando los resultados previstos. Ya que el interés por la calidad en la educación y de los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos.

Siendo que la evaluación, así como la calidad educativa es una realidad compleja, depende de una gran cantidad de factores y no permite ser acotada por un solo indicador, que de un resultado, dado que la evaluación ésta relacionada, con un rendimiento de cuentas; esta permite ser usada por las autoridades educativas, como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminadas a una educación dinámica e integral. Puesto que la evaluación es sinónimo de calidad, debe dejar de ser un instrumento tradicional y obsoleto, que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la practica real o en el servicio, debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo, para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad.

Considerando la creciente implementación de sistemas para el control, aseguramiento, perfeccionamiento y planificación de la calidad, en las empresas; así como, el renovado tratamiento que durante los últimos años sufrieron los conceptos de calidad, evidencia que esta se ha convertido en una “arma competitiva” de una importancia no solo en las organizaciones modernas sino también en las instituciones educativas.

En base a esta perspectiva, la calidad, aparece como un proceso continuo, en forma escalar, que busca combinar y dar funcionalidad, eficacia y eficiencia, a los procesos de gestión institucional, para alcanzar el máximo grado o la excelencia educativa, lo cual supone un óptimo nivel de cooperación, entre todos los componentes involucrados en dicho proceso.

Según el Modelo Europeo de Gestión de Calidad en Educación, (2001); lo esencial de este modelo adaptado a los centros educativos queda contenido en el enunciado: *“La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.”*

Este enfoque, aporta una estructura ordenada para la gestión de la calidad, que permite a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo misma y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los procesos obtenidos y sobretodo la corrección de los errores cometidos o de aquellas deficiencias encontradas.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

En la administración educativa, poca importancia se ha dado al liderazgo como apoyo fundamental a los procesos educativos. Bajo el criterio equivocado que considera a la educación como un sector social susceptible de ser dirigido por cualquier persona con alguna experiencia, con conocimientos afines, con buena

voluntad, que los líderes “nacen y no se hacen” y que las propias instituciones producen sus líderes, de esta manera el estado no se ha preocupado de la formación líderes educativos y escoger a los mejores para administrar la educación.

Las consecuencias, en la mayoría de los casos son: Una pérdida de profesionalismo, una sustitución de la confrontación de ideas por la conformidad del compromiso, una súper valoración de la posición con respecto a la persona, una sustitución de la experiencia por el desplante, la inseguridad y el desestimulo a la discusión; en suma, una supervivencia profesional caracterizada por la mediocridad, la negación del liderazgo, la pérdida del compromiso y la ausencia de motivación.

En tan cierta afirmación, que el liderazgo es privativo del campo empresarial; pocos esfuerzos se han hecho para formar líderes educativos.

La carencia de líderes en la educación es un problema que día a día, se siente en muchas innovaciones, se detiene, se interrumpen o distorsionan por la falta de liderazgo de los administradores y docentes.

Los intereses individuales, la timidez, la falta de visión, entre otras características, hacen que los directivos y docentes pierdan el control sobre el contexto social y educativo y no resulta raro que sean dominados por él. En este sentido el liderazgo tiene que tomar forma y su institucionalización tiene que convertirse en un imperativo.

Los problemas que un administrador debe afrontar y resolver, dentro de las instituciones a su cargo, son múltiples; en esta tarea las ejecutorias del líder facilitan las acciones.

Algunas investigaciones señalan que las escuelas y colegios que mayor eficiencia lograron fueron aquellas cuyos administradores ejercían liderazgo positivo.

### 2.2.1. CONCEPTO

Según Cabanelas, (1997: 420) *"...el liderazgo se centra en la influencia que se ejerce sobre las personas para que estas alcancen los objetivos perseguidos dentro de un plazo de gestión."* el enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso intencional y propio que sirve para influir en las personas y provocar cambios a objeto de lograr que las cosas se realicen, en este sentido según el estilo de liderazgo que asuma el gerente hace posible el éxito o no de la organización, pues él puede hacer uso eficaz y responsable del poder, tiene capacidad para inspirar a los demás y cambiar la actitud de los trabajadores mejorando el desempeño, la productividad y por ende la eficiencia en la organización.

El liderazgo constituye factor clave para alcanzar el éxito en la gestión institucional, pues el gerente establece constantemente interacción entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el grupo de trabajo; gerenciar y liderar son acciones que deben combinarse para el logro de una gestión eficiente.

Según Rallph M. Stogdill, (2008: 25), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que *"existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" Se logra entender el liderazgo gerencial como: "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes"*.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; sino hubiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

El segundo aspecto a tratar es, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del

grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la institución. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros puntos, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MCGregor Burns (1978) argumenta que los líderes que pasan por alto los componentes morales del liderazgo pasarán a la historia como un malandrín o algo peor. La dimensión moral del liderazgo, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, (1989/1994), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carecen de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Tannenbaum, (2003: 151) se define liderazgo como: *La influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.*

Otra definición es la expuesta por Ut-supra, (2004: 3) la cual afirma que: *“El liderazgo representa una de las funciones más exigentes que pueda ser ejercida dentro de cualquier organización, puesto que no existen ciertas características únicas que definan la personalidad de los líderes para influir positivamente sobre sus seguidores y lograr que éstos realicen su trabajo eficientemente dentro de las organizaciones”*

Muchos de los problemas presentes en la educación, son resultado de la falta de capacidad de liderazgo de los directivos, problemas que tarde o temprano tienen consecuencias en la dinámica social; la falta de liderazgo en diferentes sectores, claves para el desarrollo del país, ha desencadenado en una crisis económica, política y social, del cual las instituciones educativas no han podido escapar. Se comenta que muchas de ellas se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas por no estar preparadas para enfrentar situaciones no esperada, de allí que las organizaciones al estar constituidas por personas que ameritan la satisfacción de necesidades para mantener un equilibrio, buscan seguir a quienes consideran un medio para satisfacer metas personales, como lo es la aplicación de un buen liderazgo transmitido a través de un líder.

Mediante el análisis de las definiciones expuestas, no queda duda que el liderazgo, es un elemento presente y necesario en toda organización y en las instituciones educativas es uno de los ejes fundamentales, ya que el liderazgo es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. El líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en colaboradores y los puede convertir en agentes de cambio. La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales, determinantes del éxito personal e institucional. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

El liderazgo educacional se apoya en todas las teorías de liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia e interés profesional; que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro, su proyección y crecimiento futuro de acuerdo a las exigencias de la educación actual.

Los directivos que ejercen un liderazgo educativo dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje, de orientación y tutoría para involucrar al profesorado en proyectos de mejoramiento educativo. Sobre esta base, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

En educación, el directivo debe ser un líder que dirige líderes. El liderazgo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas luego en el entorno global de la institución. El líder es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Como se ha expuesto la importancia del liderazgo en estas organizaciones sociales, mas aun en el ámbito educativo, resulta inaceptable concebir el hecho educativo alejado del liderazgo, que deben asumir directivos y docentes; de la alta relevancia que debe tener en la educación, que necesita de líderes que influyan positivamente sobre las personas que integran la labor educativa, para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos de las instituciones, viendo reflejada esta influencia en la calidad de la educación que se imparte en cada plantel.

### 2.2.2. TIPOS

En la ejecución del proceso administrativo se han identificado distintos estilos de liderazgo, que van desde el estilo caracterizado por una estructura rígida hasta el permisivo con postura liberal. Koontz y Wehrich, (1998: 537), distingue tres tipos de liderazgo:

*Líder autocrático: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos.*

*Líder democrático (participativo) consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.*

*Líder liberal o de rienda suelta: hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.*

Del planteamiento del autor se desprende que los estilos autocrático y liberal, son extremos, sin embargo, en organizaciones reguladas, basadas en el control, suele ser coherente aplicar el estilo autoritario, pero muchas veces este tipo de liderazgo, se presenta con muchas dificultades, debido a que sus miembros, muchas veces, sienten que las tareas son impuestas con rigidez y de una forma autocrática sin otorgar participación a los mismos. Es un liderazgo que se preocupa más por los resultados en el trabajo, sin importar las condiciones que tenga el personal o las técnicas que se apliquen para lograrlos. Igualmente se preocupa sólo por aspectos como responsabilidad, disciplina, respeto y precisa detalladamente cómo desea que se ejecuten sus órdenes. Como consecuencia el poder de decidir cómo, cuando y donde deben hacerse las cosas, está centralizado en el directivo, influyendo negativamente en la iniciativa y dinamismo de los subordinados en el desarrollo de las actividades.

Mientras que en condiciones de complejidad y organizaciones profesionales puede ser acertado el planteamiento liberal, aunque observando posiciones extremas, el estilo participativo democrático, resulta efectivo, la participación y

consulta al grupo de trabajo vincula y motiva al trabajador incrementando su nivel de compromiso con la organización.

Al respecto Chiavenato, (1999: 110) señala: *En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal....*

Como se indica anteriormente, el directivo debe asumir un buen liderazgo para llevar a cabo la responsabilidad de administrar y gestionar una organización, es necesario examinar la situación, tomar en cuenta las habilidades y capacidades de las personas con las cuales trabaja y decidir que criterios aplicar según el grupo de trabajo, es decir; tomar la actitud más adecuada, autoritario, democrático o combinación de ambos, hasta alcanzar el estilo que favorezca la ejecución de sus estrategias y por consiguiente el logro de los objetivos institucionales.

Se puede concluir que el estilo para dirigir depende de las habilidades administrativas, de la experiencia y personalidad del directivo, de la confianza y comunicación hacia los subordinados y del compromiso y conocimiento del grupo de trabajo. En este sentido es importante destacar que el directivo educativo debe asumir su liderazgo para lograr una interacción dinámica entre sus objetivos y las necesidades de sus seguidores, además debe cumplir la función de facilitar la selección de las metas de la institución.

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se genera

paulatinamente un grupo innovador que dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social.

Teniendo en consideración que las estructuras sociales influyen en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

La búsqueda del mejor estilo de liderazgo nunca ha logrado un enfoque eficaz para todas las situaciones, lo que ha producido ha sido una evolución de teorías de liderazgo que sugiere que la eficiencia y eficacia del liderazgo depende de lo bien que se ajusten la personalidad, tareas, poder, actitudes y percepciones del líder.

De acuerdo a Cabanelas, (1.997:429). *“Los gerentes, administradores, directivos o líderes, deben estar consientes de las fuerzas que enfrentan y deben ser capaces de modificar o adecuar sus estilos para enfrentar cambios en el entorno laboral, de tal manera que el directivo exitoso puede ser caracterizado como un líder que recurre al análisis de situaciones para estudiar con exactitud las fuerzas y la realidad que lo rodea en un momento determinado y luego debe ser capaz de demostrar la situación y actuar conforme a la evaluación de ésta”.*

En base a esta perspectiva y dimensión, se distinguen cuatro tipos o estilos de liderazgo que se obtienen de la combinación entre el comportamiento orientado a las relaciones entre las personas y la atención a las tareas, ósea competencias, haciendo énfasis en el nivel de conocimiento de los seguidores, entendido como la capacidad y disposición del individuo para asumir su responsabilidad.

***Estilo 1 Dirigir, decir:*** implica una alta conducta a la tarea y baja conducta de relación. Es el estilo más efectivo que debe asumir el gerente cuando el grupo es de baja madurez, el empleado no tiene capacidad para asumir una responsabilidad, necesita claridad, instrucciones específicas y supervisión para desarrollar a plenitud la tarea que le ha sido encomendada.

**Estilo 2 Persuadir, convencer:** envuelve una alta orientación a la tarea y una alta conducta de relación. Es el estilo efectivo que aplica con equipos de madurez baja o moderada, la gente no es capaz, pero tiene deseos de tomar responsabilidad. El gerente actúa para persuadir al trabajador y debe estar preparado para darle al empleado lo que él requiere.

**Estilo 3 Apoyar, participar:** involucra una baja conducta de tarea y una alta conducta de relación, es efectivo con gente de madurez moderada a alta; el trabajador posee habilidad para realizar la actividad asignada. Puede tener poca confianza en sí mismo, baja motivación, el gerente necesita abrir la comunicación, comprender la situación y apoyar al trabajador para conducirlo a un mejor desempeño.

**Estilo 4 Delegar,** la conducta del líder es débilmente orientada a las tareas y a la relación, es el estilo ideal con la gente de alta madurez. Este tipo de personas tienen excelentes habilidades y motivación para asumir responsabilidad y requieren poco apoyo y dirección. En este estilo el gerente debe delegar el mayor número de responsabilidades en el trabajador pues reúne el grado suficiente con la organización lo cual garantiza el mejor de los resultados.

Para complementar lo planteado, en relación a los tipos de liderazgo toman en cuenta cuatro aspectos; la motivación, uso del poder, orientación hacia las tareas y orientación hacia las personas, normalmente estos criterios no se presentan de forma exclusiva, sin embargo uno de ellos tiende a imponerse. . De este modo podemos hablar de diferentes tipos de liderazgo. Por tal razón, cabe destacar que no existe un tipo único de estilo de liderazgo, estas condicionantes sugieren que al menos existen cuatro situaciones con distintas necesidades, por lo tanto el directivo debe saber moverse con soltura en las cuatro situaciones y ejercer un liderazgo situacional, cuando se aplica la misma manera de dirigir, para todo los trabajadores, seguramente se incurre en errores.

Para responder a las funciones administrativas en la organización, el directivo debe comprender la existencia de diferentes factores que se relacionan con el grupo de trabajo y con las condiciones del proceso, los cuales influyen en el

estilo de gerencia que este adopta. El gerente, directivo o administrados más eficiente será aquel que es capaz de lograr con su actitud que todos sus trabajadores o empleados alcancen un óptimo nivel de desempeño, lo cual trae como consecuencias beneficios a la organización, reflejados en el logro de los objetivos y metas institucionales.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS**

El liderazgo educacional está centrado en; alumnos, profesores y comunidad en general. El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral.

El concepto de liderazgo educacional y sus características, se emplea en los proyectos de mejoramiento de las instituciones educativas y su relación con el entorno y comunidad en general. Pero resulta indispensable integrar en el liderazgo educacional dos conceptos; el que hace referencia al proceso de enseñanza – aprendizaje como medio para lograr la excelencia académica y el que hace referencia al proceso administrativo global, como mecanismo para lograr una gestión de calidad.

El liderazgo de un centro educativo debe cumplir con las siguientes características:

**1. Tener claridad de propósito:** Saber que pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo. (Tomado del documento No. 2 sobre Proyecto Educativo Institucional y Plan Escolar Anual).

**2. Ser participativo:** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje y desarrollo institucional.

**3. Ser efectivo:** La razón de ser de toda institución educativa es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Además, el liderazgo educacional efectivo logra fortalecer una cultura institucional y se caracteriza por:

- Alumnos/as que saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Profesores que tienen metas altas y las explicitan a sus alumnos/as, depositan la confianza en sus directivos
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- Las críticas son ampliadas y se fundamentan en el dialogo abierto y sincero.
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Se practica la rendición de cuentas y transparencia en el manejo de los recursos cuya administración se publican y se informan a la comunidad.
- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia están basadas en los valores institucionales y son parte del PEI.
- Resuelve conflictos entre los miembros de la comunidad.
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y realizadas bajo los estándares de calidad pertinentes.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

### 2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La diferencia entre directivo y líder ha sido y será tema de debate especialmente candente en los últimos años; debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo (líder) y la administración (directivo) son diferentes. Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School (1977), dice que los líderes y los directivos son clase muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma en como piensan y actúan. Zaleznik dice que los directivos tienen a adoptar actitudes impersonales *por no decir pasivas* hacia las metas mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas.

Para establecer con claridad la diferencia entre directivo y líder, se debe partir de la definición de su principal tarea o función. En el caso del directivo se encarga de la dirección que es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los directivos o administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Es importante señalar que para que las funciones de planificación y organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se dé a las personas, mediante una adecuada comunicación y habilidad de dirección y motivación. En otras palabras dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan al logro de las metas de la organización y el grupo.

Mientras que el líder en cualquier nivel, requiere una preparación básica, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; además una autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y de servicio, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada por estos mediante el respeto a las normas y satisfacción en el cumplimiento de sus obligaciones.

Quien dirige una institución educativa debe constituirse en el líder capaz de conducir al grupo al cumplimiento de objetivos concretos, mediante la motivación para la participación total de los miembros que conforman la institución, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la creatividad y la

autorrealización, aplicando como método de discusión la crítica y autocrítica. Para el efecto, entre otras cosas, el directivo educativo debe tener algo que no puede faltar en un líder es una alta calidad humana, fundamental como las destrezas conceptuales y procedimentales para un buen ejercicio del liderazgo dentro de cualquier institución.

**Cuadro N° 1**

N°	DIRECTIVO	LÍDER
1	Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación	Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.
2	Confía en la disciplina y solidez de la organización.	Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.
3	Responde a plazos estrictos.	No está sometido a términos o fechas.
4	Basta con SER.	Debe SER y PARECER.
5	Siempre aspira a ser líder.	Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.
6	El carisma es institucional y se traspasa.	El carisma es personalísimo e intransferible.
7	Manda.	Convence.
8	Es un oficio.	Es un arte.
9	Confía más en la omisión (gradualismo).	Cree en la acción (transformación súbita).
10	Quiere que se respeten los principios.	Quiere que los principios se disfruten.
11	Se inclina por la capacidad y la efectividad	Capacidad, efectividad e ideología.

El directivo, dirige o gestiona, existe por autoridad, considera la autoridad un privilegio de mando, ordena y asigna tareas, llega a tiempo, paradójicamente hablando. Mientras el líder existe por la buena voluntad, considera la autoridad un privilegio de servicio, da el ejemplo siendo coherente entre lo que dice y hace, es creativo e innovador siempre propone soluciones, llega antes es decir se anticipa a los hechos, rompe esquemas porque desafía lo establecido lo que implica tomar riesgos.

Un líder se identifica con el riesgo, el cambio la novedad. Es una personas que no necesita basarse en su autoridad, en jerarquías o rangos, para defender sus ideas y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven, como se afirma en la frase “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los directivos dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez; experimentar la destreza de sus propias emociones. Y tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional. Pero son tantas las cosas que debe saber gestionar bien un buen líder, que no se conoce aún, al buen líder que reúna al menos el 40% de las competencias y valores exigidos.

Los directivos tienen a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, específicamente cuando aparece la oportunidad en que las recompensas son grandes. Los directivos prefieren trabajar con la gente evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con la función que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes que se preocupan más bien de las ideas se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, (1988), colega de Zaleznick en Harvard también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. El propone que la dirección trata del manejo de la complejidad. Una buena dirección trae orden y consistencia al formar planes formales y diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio.

Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, entonces alinean a la gente al comunicarse esa visión y a inspirarlas a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica dirección son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de dirección en una organización. Puesto que el cargo del director confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada. Una persona puede asumir el papel de líder a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores o directivos; ni tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización de a sus directivos ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que puedan dirigir con eficacia. Se encuentra que el liderazgo no autorizado; esto es, la habilidad para influir, que surge fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante o más que la influencia formal. En

otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

En el ámbito educativo es común la tendencia a confundir al directivo y al líder, pues después del análisis hecho, está claro que no es lo mismo ya que el uno y el otro presentan características que los diferencian pero que sin embargo resultan difíciles de identificar.

#### **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

En el terreno de la “Teoría de la Educación” se pone de manifiesto que la educación abarca realidades diversas: puede ser una cuestión pública y privada, individual y comunitaria, social, estatal e incluso supraestatal. En ella intervienen profesionales de la educación y de otras especialidades, la familia, los políticos, el propio educando o cualquier persona que así lo desee.

Lara y Santos, (2000:15) afirman que: *“La educación se nos presenta con múltiples facetas que interactúan entre sí. Este fenómeno se hace más complejo si consideramos que los protagonistas de la educación son personas (objeto de estudio, educando/a, y sujeto que los estudia, investigador/a). Tanto en uno como en otro (educando/a o investigador/a) intervienen múltiples factores o variables que dificultan el conocimiento de los procesos educativos”.*

El hecho de que la educación no sea un término unívoco hace que su estudio pueda realizarse desde múltiples puntos de vista que enriquecen el concepto y nos ayudan a realizar una mejor educación. Uno de estos aspectos o dimensiones es la relación valores y la educación.

El concepto Valor ha sido definido, por los expertos, de muy diversas formas según consideren que están en el sujeto, en el objeto, en ambos, sea una idea o trasciendan a objetos y sujetos. Se podría decir que casi cada persona que ha intentado acercarse al término valor ha aportado su propia definición de él. A continuación se exponen algunas concepciones y definiciones.

"Todo aquello que no nos deja indiferentes, que satisface nuestras necesidades o que destaca por su dignidad" (Castillejo, 1983:1394).

"Normas de conducta moral amplias y perdurables que aplicamos a una gran variedad de situaciones en nuestras vidas" (Dreeben, 1985: 82).

En esta misma línea se inscribe la concepción de valor que lo considera como una realidad de orden ideal ya que no existe por sí solo sino en referencia a algo, como los criterios que guían nuestro comportamiento (López y De Isusi, 1986: 31-39).

"Fenómenos psicosociales intrapersonales muy característicos y por lo tanto, son conformados a partir de la interacción del sujeto con su ambiente" (Escámez y Ortega, 1986: 114).

"Entendemos por valor todo aquello que rompe nuestra indiferencia, lo que anteponemos y preferimos, lo que enciende nuestras estimaciones e imanta nuestra tendencia para su goce, consecución o realización, porque lo estimamos mejor que su contrario, porque le reconocemos alguna dignidad" (Marín Ibañez, 1991: 718).

"El símbolo resulta inseparable del valor. Un símbolo, además de remitir a un significado, es un horizonte de sentido, es un punto de apoyo o de referencia a acciones y decisiones. Éste es el significado de valor" (Melich, 1996: 107).

"El valor es una cualidad del objeto en relación con las necesidades del sujeto; es pues objetivo (objetivismo axiológico). Surge con el interés del sujeto, pero no consiste en el interés del sujeto (según pretende el subjetivismo axiológico)" (Quintana, 1998: 134).

"El valor es un modelo ideal de realización personal que intentamos, a lo largo de nuestra vida, plasmar en nuestra conducta, sin llegar a agotar nunca la esencia del valor. El valor es como una creencia básica a través de la cual interpretamos el mundo, dando significado a los acontecimientos y a nuestra propia existencia" (Ortega y Minguez, 2001: 20-21).

Estas definiciones, seleccionadas entre muchas otras, llevan a la conclusión de que valor tiene múltiples significados y, como consecuencia, no encontramos acuerdo en qué es, qué realidades abarca y qué fenómenos define.

Está claro que es una creencia prescriptiva y perdurable, ya que es una concepción de lo deseable, es una preferencia que incluye, en mayor o menor grado, obligación, que se aprende dentro de un grupo social, por influencia social en los modos de conducta, pero que también se interiorizan y se discrepan con lo que adquieren individualidad. Los valores, al ser convicciones de lo preferible, con calidad de obligatoriedad en tanto que producen satisfacción, refuerza el autoconcepto que de sí mismo se ha formado por influencia social. Simultáneamente los valores son perdurables y flexibles esto hace que se puedan recolocar en la jerarquía de las prioridades preferibles e incluso introducir nuevos, si así se considera oportuno, cuyos resultados repercuten en la experiencia personal, en la sociedad y en la cultura de las instituciones sobretodo en las de carácter educativo.

*“Más allá de los planteamientos subjetivistas, objetivistas o relacionales, el valor es una entidad fundamental en la educación”* (Pérez Alonso-Geta, Marín Ibáñez y Vázquez Gómez, 1992: 12), que justifica sobradamente cualquier trabajo en torno a la relación valores -educación.

Pero además, Axiología y Educación son temas emergentes en nuestra sociedad. *“Es indiscutible el generalizado interés por los valores en la cultura y la educación actuales”* (Altarejos y Naval, 2000: 130).

Se reclaman estudios en torno a los valores desde hace varias décadas y es que *reflexionar sobre los valores que pretendemos alcanzar en el quehacer educativo es una de las tareas más urgentes e inaplazables* (Marín Ibáñez, 1993).

En las definiciones planteadas, de una u otra manera se refleja la importancia de los valores en el proceso de maduración de la persona porque son elementos imprescindibles en la configuración de su proyecto de vida y porque conforman su personalidad. En ambos procesos la educación, entendida globalmente en todas sus dimensiones y perspectivas, juega un papel fundamental.

En la relación valores y educación, es unánime el acuerdo de que valores y educación son elementos indisolubles, esto es, no se pueden concebir los valores sin la educación ni viceversa. Los valores no existirían sin la educación porque ésta es el mecanismo más importante de transmisión y/o adquisición de valores, la que permite su existencia, permanencia e incluso su cambio o transformación.

Desde los valores "*pensamos, actuamos, decidimos y damos explicación y coherencia a nuestra vida*" (Gil Martínez, 1998: 37) y todo esto está en función de la sociedad y del contexto histórico en que se produce. La educación interviene directamente en la interpretación de la realidad, los marcos de conocimiento desde los que nos percibimos a nosotros mismos, a los que nos rodean o a las realidades que nos circunscriben. El proceso de valoración, de captación de un valor es, necesariamente, un proceso educativo porque diferencia los procesos educativos de otros procesos de aprendizaje es su perfectividad. Pensar que los valores pueden existir al margen de la educación es cuestionarse sobre la propia existencia de los valores, de la educación y en última instancia, dudar de la existencia del ser humano.

Desde la filosofía de la educación, y para poner de manifiesto la importancia de los valores en la educación, se ha llegado a utilizar ambos términos, valores y educación, como sinónimos. (Marín Ibáñez 1993) *define educación como aprendizaje humano intencional y valioso*. La profesora (Arroyo 1999: 144) va más allá considerando "*la educación como aquella actividad, que pretende alcanzar la esencia del ser humano siendo ésta, por excelencia, el mundo de los valores y entendiendo que éstos últimos, exigen una predisposición dinámica en el sujeto de búsqueda incansable*".

Para los especialistas de la educación el estudio de la relación valores y educación es una cuestión de interés que se inicia en la década de los ochenta del pasado siglo y que tiene su apogeo en los noventa. Las razones son variadas: *las crisis de valores consecuencia de la postmodernidad y su relativismo axiológico* (Gervilla, 1993a) o una razón más práctica: la necesidad de educación en valores que vino dada por la implantación de la LOGSE

(Quintana, 2000). Probablemente ambas razones subyacen en la actualidad del tema.

Anteriormente se analizó las diferentes formas de concebir el valor y sus repercusiones. Las consecuencias de adoptar una u otra concepción de valor, esto es, el concebirlo como objetivo, subjetivo o ecléctico en la educación han sido sintetizadas por el Prof. Gervilla de la siguiente forma: *"Todo problema educativo es, en el fondo, un problema axiológico: si el valor radica en el hombre o fuera de él, esto es, si el hombre crea el valor o lo descubre"*. Ello conduce a un subjetivismo u objetivismo axiológico, o bien a una visión integradora y, desde estos supuestos, a otros tantos fundamentos educativos. Si los valores son subjetivos, la educación caminará cercana al significado etimológico de *educere*: sacar, extraer, dar a luz, etc. Y, en consecuencia, a un *modelo de desarrollo*, en el sentido teleológico de dentro a fuera, en el cual la educación se orienta a la estimulación de las potenciales del educando, hacia una educación no directiva, basada más en la libertad, autonomía, "laissez faire" y creatividad.

Por el contrario, si los valores son objetivos, la educación seguirá más los pasos del significado etimológico de *educare*, esto es, de conducir, guiar, orientar... conducentes a un *modelo directivo*, en el sentido teleológico de fuera hacia dentro, en el que se pretende llevar al sujeto hacia la meta valiosa previamente determinada. En este proceso, la autoridad, disciplina, instrucción y receptividad son aspectos connaturales al mismo. Y si los valores poseen una dimensión subjetiva y otra objetiva, o bien unos valores son objetivos y otros subjetivos, la educación seguirá los mismos pasos conducentes a un *modelo de integración* en el que, de modo ecléctico, se relaciona "educare" y "educere", dirección y desarrollo" (Gervilla, A. 2000b: 40-41).

El valor afecta al "qué" o contenido, al "cómo" o metodología y al "para qué" o finalidad. *"Solo cuando el valor fundamenta estos tres ámbitos podemos calificar algo de educativo"* (Gervilla, A. 1987) y es que el paralelismo entre contenido y proceso es bastante exacto cuando se trata de analizar la educación. Por lo tanto se pueden analizar los valores en el "qué", el "cómo" y el "para qué" de la educación. En la revisión que se realiza a continuación nos interesa,

fundamentalmente, el valor como concreción teleológica dentro del estudio de las finalidades educativas.

La educación va siempre unida a la idea de perfeccionamiento u optimización. Es quizá esta la única cualidad que tienen en común todas las acepciones y definiciones sobre educación. Implica que toda acción educativa estará siempre fundamentada, consciente o inconscientemente, hacia lo óptimo y perfectible. En otras palabras, la educación, constitutivamente, es orientadora de la acción humana a partir de un paradigma axiológico, un modelo de ordenamiento jerárquico de los valores que guían las opciones.

Consecuentemente no puede pensarse en una educación donde no se dé ningún acto de valoración o simplemente que no sea un valor en sí. Y es que *"la fuerza del uso nos ha hecho ver como correctas expresiones tales como: educar en valores, los valores en la educación, etc., sin percatarnos de que tales expresiones son redundantes. Es decir, cuando hablamos de educación necesariamente nos referimos a los valores, a algo valioso que queremos que se produzca en los educandos. De otro modo, no habría un acto educativo.*

*Tendríamos, en todo caso, aprendizajes de algo, pero desde luego no estaríamos ante acciones educativas"* (Ortega y Gil, 1996: 9).

Desde esta perspectiva encontramos en la literatura educativa, (tratados educativos, textos legales, documentos internacionales, etc.) varios términos que suelen ser utilizados como sinónimos: valores, metas, fines, objetivos, patrones o modelos. Esta situación genera confusión terminológica.

El concepto de valor ya ha sido analizado. El término "meta" está en desuso y cuando se busca en los diccionarios recientes te remiten a fines, ideales u objetivos (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1988). Las palabras fin, fines, meta, propósito, ideal, patrón, objetivo, etc. expresan todas ellas conceptos relacionados entre sí, y en relación con la finalidad de las acciones humanas y la educación.

La relación o identificación entre educación y valores "*comienza en el hecho de que la educación implica una referencia esencial a los valores, en el doble sentido de que si se educa es precisamente porque se desea conseguir unos valores y, por lo mismo, la educación consiste en una formación de valores en el individuo: se trata de que éste llegue a tener adecuadas ideas y comportamientos sociales, ideológicos, estéticos, morales, etc., lo cual supone que acepte y cultive los correspondientes valores*" (Quintana y Cabanas, 1998: 216).

Siguiendo este doble sentido, en lo referido al segundo, formación de valores en el individuo, la educación contribuye a que el ser humano se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado. El ser humano no tiene predeterminadas sus formas de conducta que le permitan la adaptación automática al entorno, ha de adquirirlos, aprenderlos gracias a la experiencia y a la educación. Cuando se enseña algo esta conectado con la manera de ser de la persona a la que va dirigida la enseñanza, sus capacidades, preferencias, intereses, etc., y tiene que ser positivamente valioso. La vida humana en todos los planos, también en el educativo y social, es una continua tensión entre el ser y el deber ser, entre el hecho y el ideal, entre lo que existe y lo que queremos que exista, entre los bienes y las necesidades. Si contemplamos la cultura del pasado descubrimos en todas ellas valores. Una de las arduas tareas que tenemos como persona es elegir y optar por esos valores, acercarnos al ideal.

Siguiendo el primer sentido propuesto, se educa para conseguir unos valores, la educación aspira alcanzar un modelo de persona que sea el mejor modelo, el óptimo. ¿Cuál es el mejor, el óptimo modelo de persona? La respuesta a esta cuestión no es nada fácil ya que vivimos en una sociedad plural, esto es, en la que existen, coexisten se oponen y conviven valores, jerarquías de valores y por lo tanto, modelos de persona. Los medios de comunicación nos muestran diariamente pluralidad de formas de entender y vivir la vida. "*Parece que hoy casi todo vale siempre y cuando alguien lo defienda. Que vivimos en una sociedad plural es una realidad palpable y admitida hasta por nuestra Constitución. Probablemente el problema radique en que en el mundo actual las diferencias y*

*preferencias axiológicas parecen acentuarse*". (Marín Ibáñez, 1990). Consecuentemente no encontramos un solo modelo de persona.

Admitimos la pluralidad en los valores y en la educación. Esta situación se proyecta en la triple clasificación que de la educación actualmente se hace: formal, no formal e informal. Clasificación que nos ayuda a comprender el complejo mundo de la educación.

Los valores, los modelos de persona, educación y enseñanza y las finalidades, son conceptos abstractos. Necesariamente han de ser concretados para que en su puesta en práctica, acción educativa, y todos y todo puede influir para su consecución. Un paso importante en esa concreción es el nivel de las instituciones educativas y en ellas la comunidad educativa se constituye en el elemento esencial para la coherencia y eficacia del proceso educativo. *Tan importante es que se define la educación como una tarea comunitaria, responsabilidad de todos.* (Tedesco, 1994).

No obstante este es un término acuñado y referido fundamentalmente, a la institucionalización de la educación y surge a partir de los reclamos de participación de las diferentes personas que intervienen en el proceso educativo: O dicho de otro modo *"el término, comunidad educativa, se inscribe dentro de un concepto de educación que se cuestiona, el que la relación educativa merezca el nombre de tal si no se da dentro de una comunidad, si no se fundamenta en la participación"* (Diccionario de Ciencias de la Educación, 1988), en la democratización de la educación.

Desde esta perspectiva la comunidad educativa, con todos sus miembros, se constituye en el elemento clave para alcanzar y hacer real el modelo de persona, el tipo de educación y el tipo de enseñanza. Son las comunidades educativas las que cotidianamente transmiten los valores y más concretamente la jerarquía de valores propuesta por la institución educativa, que regenta su vida institucional.

### 3. METODOLOGÍA

El proceso de investigación se realizó en el Colegio Nazaret, que es particular religioso ubicado en la avenida Los Colonos en la Urbanización Dos Esteros, parroquia Bombolí en la Provincia de Santo Domingo de la Provincia Santo Domingo de los Tsachilas; es de tipo particular religioso, funciona en horario matutino y tiene 16 años de vida institucional, está en funcionamiento desde 1995 hasta la fecha. Además cuenta con una planta docente integrada por 21 profesores; al momento cuenta con 235 estudiantes, oferta dos especialidades Físico matemático y Químico biológico.

#### 3.1. PARTICIPANTES:

La población total que participó en la investigación estuvo conformada por: 21 docentes, además 6 administrativos, 6 directivos y 4 jefes de área; también participaron 28 estudiantes de tercero de bachillerato, divididos en 4 estudiantes de tercero QUI-BIO y 24 de tercero FIMA y 18 padres de familia a quienes se les aplicó las encuestas y entrevistas.

#### Personal directivo por sexo y edad.

**Tabla N°. 1**

Personal directivo del Colegio Nazaret, clasificados por género.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	3	50
Masculino	3	50
Total	6	100

Fuente: Entrevista indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

A nivel directivo en el Colegio Particular Nazaret, el género no es un factor desequilibrante para la designación de puestos directivos, esto es según la información obtenida en el presente estudio, ya que el 50% de los directivos son mujeres y ocupan puestos de jefes de área y vicerrectora; porcentaje que está equiparado con las cifras

de los directivos hombres que también alcanza el 50%, en dignidades de dos jefes de área y el rector. Por lo tanto se concluye que en esta institución se maneja equidad de género y las personas son designadas en puestos directivos, por sus méritos y atributos profesionales.

**Tabla N°. 2**

Personal directivo del Colegio Nazaret clasificados por edad.

<b>Edad (años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
25 a 30	2	33.33
31 a 35	1	16.66
36 a 40	3	50
41 a 45	0	0
46 a 50	0	0
51 a 55	0	0
56 a 60	0	0
61 y mas	0	0
Total	6	100

Fuente: Entrevista indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

Según los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a los directivos del Colegio Nazaret, se encontró que el 33,33% de los directivos tienen una edad comprendida entre 25 y 30 años, el 16,66% presentan una edad entre 31 y 35 años y finalmente con un porcentaje que alcanza el 50% de directivos que tienen una edad entre 36 y 40 años. Por lo tanto la directiva de la institución en cuanto a edad se refiere, es relativamente joven si comparamos con otras instituciones que a nivel de provincia son bastante mayores, con edades promedio entre 46 y 55 años. Se dice que con la edad las personas ganan experiencia lo que es un punto a favor en la designación de cargos importantes, sin embargo el directivo joven a demostrado gran capacidad de innovación y creatividad para afrontar los nuevos retos de la educación, debido a su flexibilidad y mentalidad abierta al cambio, claro que como ocurre en muchos otros campos, existen excepciones.

## Personal docente por género, edad, experiencia y títulos académicos.

**Tabla N°. 3**

Personal docente del Colegio Nazaret, clasificados por género.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	12	57.15
Masculino	9	42.85
Total	21	100

Fuente: Entrevista Indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

Respecto al género de los profesores que prestan sus servicios al Magisterio Fiscal en el Ecuador, de los 112.731 empadronados; el 38.76% son hombres y el 61.24% son mujeres.

Estas estadísticas son el punto de referencia para el análisis de sus tablas estadísticas del Colegio Particular Nazaret, donde los datos registrados demuestran que el 57,15% de la población docente son profesoras mujeres y el 42,85 son varones se puede deducir que las características en relación a la edad de los participantes, en el centro educativo se enmarcan a la realidad nacional.

**Tabla N°. 4**

Personal docente del Colegio Nazaret clasificados por edad.

<b>Edad (años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Hasta 30	6	28.57
31 a 40	13	61.90
41 a 50	1	4.76
51 a 60	1	4.76
Más de 60	0	0
Total	21	100

Fuente: Entrevista indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

En los parámetros de la edad de los profesores; se encontró que la edad promedio, es  $42,1859 \pm 0,0305$  años; el valor de la mediana nos indica que el 50% de los funcionarios entrevistados poseen una edad menor o igual a 42,1470 años. La edad que más se repite es 45.747 años.

Partiendo de estas estadísticas nacionales, se estableció que en el Colegio Particular Nazaret que el 61,90% de los docentes oscila entre los 31 y 40 años de edad, el 28,57% tienen una edad promedio de 30 años, el 4,76% corresponde a las edades entre 41 y 50 años, y entre 51 y 60 años de edad, deduciendo de dicho estudio y análisis estadístico primero que las cifras coinciden con los datos estadísticos nacionales, después que la población docente de esta institución es relativamente joven, ya que dentro de sus políticas institucionales, tiene como fortaleza contratar personal joven, entusiasta e innovador.

#### **Tabla N°. 5**

Personal docente del Colegio Nazaret, clasificados por Años de experiencia.

	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
a. Entre 0 a 10	13	61.90
b. Entre 11 a 20	5	23.80
c. Entre 21 a 30	2	9.52
d. Más de 31	1	4.76
Total	21	100

Fuente: Entrevista directa

Elaboración: Efraín Obaco

En el cuestionario esta característica fue codificada en tres intervalos, experiencia hasta quince años; experiencia mayor a quince años pero menor a treinta y cinco y experiencia mayor o igual a treinta y cinco años. De los 112.731 profesores investigados, se encontró que el 53.24% cuenta con quince años de experiencia laboral o menos, el 43.27% posee de dieciséis a treinta y cinco años de experiencia, y el 3.48% posee treinta y cinco años de experiencia laboral o más, destacando que hay un buen número de docentes que desempeñan varias funciones y cargos a la vez.

En el análisis en estos datos, se puede determinar que en lo concerniente a la experiencia laboral de los docentes del Colegio Particular Nazaret, corresponde al 61,90% de los docentes que cuentan de 0 hasta 10 años de experiencia, el cual representa el porcentaje más alto. El 23,80% corresponde a los profesores con una experiencia entre los 11 y 20 años, el 9,52% es para los que tienen, entre 21 y 30 años de experiencia y el 4,76% para los docentes con más de 31 años de experiencia.

Estas cifras en comparación con las estadísticas nacionales reflejan cierta similitud con respecto a la experiencia laboral de los docentes ya que los números son bastante cercanos a las dos realidades.

### Tabla N°. 6

Personal docente del Colegio Nazaret, clasificados por Títulos académicos.

<b>Títulos Académicos</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
a. Profesor de segunda educación	2	9.52
b. Licenciado en Ciencias de la Educación	9	42.85
c. Doctor en ciencias de la educación	0	0
d. Maestría	3	14.28
e. Egresado en ciencias de la Educación	1	4.76
f. Ingenierías	4	19.05
g. Egresado de otras carreras	1	4.76
h. Tecnología	1	4.76
Total	21	100

Fuente: Entrevista indirecta

Elaboración: Efraín Obaco

Esta variable nos permite conocer la clase de título con el cual ejercen sus funciones los profesores, específicamente se hizo el análisis, si el título es de especialidad docente o no.

Donde encontramos que del total de entrevistados, el 81.92% tienen un título especializado en docencia, el 11.29% poseen título pero no especializado en docencia, el 3.72% poseen títulos docente y no docente, y el 3.06% de los directivos fiscales del Ecuador no tienen título alguno.

Partiendo de esta información y mediante la recolección de datos se estableció que, el 42,85% tiene título de licenciado en Ciencias de la Educación, el 9,52% son profesores de segunda enseñanza, lo cual es relativamente alto; luego el 19,05% con título de ingenieros, el 14,28 de los docentes tiene un título de cuarto nivel, concretamente una maestría, finalmente el 4,76% de los profesores ostenta títulos de tecnólogos y el mismo porcentaje para los egresados de ciencias de la Educación y otras carreras.

Podemos concluir que el índice de docentes que ejercen la profesión docente sin título o que pertenecen a otras carreras es bastante alto, lo que de alguna manera repercute en la calidad del trabajo docente, la situación se agrava, debido a la falta de procesos serios de capacitación y especialización de los docentes. Esa es una realidad que está reflejada en los datos estadísticos nacionales como los obtenidos en el presente estudio.

### **Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.**

**Tabla N°. 7**

Estudiantes del Colegio Nazaret, clasificados por edad.

<b>Edad (años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
10 a 12	0	0
13 a 16	0	0
17 a 19	28	100
Más de 19	0	0
Total	28	100

Fuente: Entrevista indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

En esta tabla, con referencia a la edad de los estudiantes encuestados, pertenecientes al tercero de bachillerato, el 100% se encuentran en una edad comprendida entre 17 y 19 años, que es la edad promedio para un joven que ha cursado la educación básica y el bachillerato sin ningún problema de repetición, ni deserción.

**Tabla N°. 8**

Estudiantes del Colegio Nazaret, clasificados por género.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	16	57,14
Masculino	12	42,85
Total	28	100

Fuente: Entrevista Indirecta.

Elaboración: Efraín Obaco.

El colegio Nazaret al ser una institución de carácter mixto, está conformada por estudiantes de ambos sexos, los cuales según la información recabada y los paralelos encuestados, están distribuidos de la siguiente manera: el 57,14% son de género masculino y el 42,85% son de género femenino, lo que hace presumir que hay una distribución equitativa de estudiantes en cuanto al género se refiere, realidad que concuerda plenamente con los datos estadísticos a nivel de la provincia y el país.

**Tabla N°. 9**

Estudiantes del Colegio Nazaret, clasificados por especialidad.

<b>Especialidad</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Químico biológico	4	14.28
Físico matemático	24	85.71
Total	28	100

Fuente: Entrevista indirecta

Elaboración: Efraín Obaco

En cuanto a la especialidad se pudo determinar que, el 14,28% se encuentran cursando el tercero de bachillerato de la especialidad Químico – biólogo y el 85,71% se encuentran en la especialidad de Físico – matemático. Lo que deja a las claras que hay una marcada tendencia de los estudiantes de esta institución, por la especialidad de físico – matemático, ya que de los 28 alumnos del tercero de bachillerato solo hay 4 que optaron por la especialidad de química y biología.

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos de investigación utilizados fueron las encuestas, la entrevista y la observación directa, planificada y aplicada con la finalidad de recoger información sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales.

La encuesta es una técnica que a través de un cuestionario adecuado permite recopilar datos de la población en estudio o de una parte representativa de ella.

Las encuestas estuvieron dirigidas a los directivos, profesores, alumnos y padres de familia; aplicando un cuestionario de preguntas previamente estructuradas; con el propósito de recabar información sobre aspectos relacionados con la gestión, liderazgo, valores en la gerencia del centro educativo seleccionado.

Cuyos datos, fueron de significativa importancia por suministrar información de primera mano que sirvió como base para la elaboración de las tablas estadísticas y su correspondiente interpretación.

En las encuestas a directivos se indagó sobre: la información general del establecimiento, la organización administrativa y académica de la institución, clima de trabajo, el liderazgo en la resolución de conflictos y las estrategias para mejorar el desempeño y el progreso del plantel.

Las encuestas a docentes permitieron recopilar información sobre: el rol del docente y su liderazgo en el proceso de enseñanza y aprendizaje de valores, su visión sobre el liderazgo de los directivos y su participación en la gestión de las autoridades educativas.

Finalmente, las encuestas a estudiantes extrajeron información sobre: datos generales de la institución, su perspectiva sobre la forma de liderar y conducir los destinos de la institución por parte de los directivos y el compromiso de los docentes con la gestión y el liderazgo de las autoridades.

La entrevista es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado. Partiendo de este postulado las entrevistas realizadas a directivos favorecieron la amplitud para expresar sus opiniones,

sentimientos y conocimientos sobre el tema de investigación. La guía de la entrevista versa sobre aspectos como: las características de un líder educativo, los valores que predominan en profesores y alumnos, los valores institucionales, los documentos curriculares con que cuenta la institución y su función en la regularización de la vida institucional de quienes integran la comunidad educativa.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación directa, considerada como una etapa del método científico que posee un campo específico de actuación, unas técnicas adecuadas de control, para lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad. Esta técnica sirvió para registrar datos importantes sobre la estructura organizativa de la institución, su funcionamiento, procedimientos en la gestión de conflictos tanto de los docentes como directivos, la vivencia de valores institucionales que hacen funcional la misión y visión de la institución y demás detalles que fueron registrados en fichas de observación para el almacenamiento y procesamiento posterior de la información.

Estos instrumentos estuvieron acompañados de recursos tecnológicos como: video cámaras, grabadora, cámara fotográfica, computador, etc. Material de escritorio y de oficina; como cuaderno de notas para registrar algunas anécdotas, esferográficos, corrector.

### **3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

En esta investigación se ha optado por la combinación de la metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de descubrir indagar y comprender lo mejor posible el fenómeno, objeto de estudio; el tipo de investigación es descriptivo dado el gran número de datos recogidos se la podría denominar como una investigación educacional, empírica y aplicada. Los métodos utilizados fueron:

El descriptivo, permitió una observación sistemática, estudiando la realidad del tema investigado tal y como se desarrolla. Describe, analiza, registra e interpreta

las condiciones que se dan en la institución educativa, en una situación y momento determinado de la gestión y liderazgo de quienes están al frente. En este caso al emplear el método descriptivo se pretendió obtener información, con datos relevantes que permitan relacionarlos con el tema de la investigación. Además presenta un carácter descriptivo y se caracteriza a grandes rasgos por observar la realidad en su contexto natural sin modificarla, está vinculado al paradigma denominado investigación cualitativa.

El analítico - sintético, que permitió identificar, clasificar y describir las características del líder educativo, la gestión y valores institucionales en el contexto educativo. Además nos permite obtener categorías de datos para clasificar, resumir y tabular la información. Facilita la identificación de las variables del tema investigado como la calidad y los valores en la educación, el rol del docente en el aprendizaje de valores y en la gestión educativa.

La inducción - deducción, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con la información encontrada que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de la ciencia; para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

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

El estadístico, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas. Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente formular las conclusiones y arribar a generalizaciones que puedan ser categorizadas en otros ámbitos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

##### **4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Es un documento administrativo que contiene información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones, las líneas de comunicación, coordinación y valores que se deben dar en una dependencia o unidad de una institución.

Toda institución que se preocupa por su funcionamiento eficaz, elabora los manuales correspondientes, esto responde a la necesidad de organizar el trabajo eficazmente y sobretodo establecer la filosofía educativa de la institución, basada en valores y un código de vida que comprometen a todos sus miembros a trabajar para la vivencia e interiorización de dichos valores, que a fin de cuentas es lo que distingue a una institución de otra.

De esta forma las instituciones educativas presentan y enuncian claramente en sus respectivos manuales, además de las funciones y otros elementos administrativos, los valores institucionales, ética institucional y el rol que cada miembro debe desempeñar en la práctica y cumplimiento de los mismos.

La institución investigada, cuenta con los correspondientes manuales de organización divididos en manuales de funciones y manuales de procedimientos; donde se detalla, el conjunto de actividades y procesos afines y coordinados que se llevan a cabo en cada puesto y que guardan congruencia con el reglamento interno de la institución enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los valores descritos en dichos documentos son:

- Búsqueda de la verdad: Buscamos la verdad guiados por la razón y el amor a Dios y al prójimo. .
- Pluralismo: Practicamos el respeto a la diversidad.
- Compromiso social: Trabajamos por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.
- Conciencia ambiental: Propiciamos el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.
- Comunidad participativa: Nuestra gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.
- Educación sin fines de lucro: Creemos en la educación como un servicio solidario.
- Calidad académica: Trabajamos por el mejoramiento continuo y la excelencia académica.

Estos valores y principios tienen una estrecha relación con los fines y objetivos de la educación ecuatoriana que como no podría ser de otra manera orientan la tarea educativa en la institución. Cabe señalar que el Colegio Nazaret al ser de tipo particular religioso, tiene un fuerte fundamento en los valores cristianos que desde su ideología pretende formar a los estudiantes en el amor a Dios y al prójimo tomando como modelo de vida a Jesús y la Familia de Nazaret, con una clara tendencia al servicio a los demás pues su eslogan así lo dice: “Enseñar a vivir para servir”. (*Tomado del Reglamento Interno del Colegio Particular Nazaret, 2011-2012*).

#### **4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA**

Se refiere al conjunto de normas legales sistemáticas que regulan la vida de una institución determinada aplicable a personas, bienes, sucesiones, obligaciones y contratos.

La ética en las organizaciones hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y sus acciones en el marco de su trabajo en las organizaciones. Uno de los efectos más importantes que producen los

comportamientos éticos es precisamente la construcción de confianza. Si nos centramos en la confianza en las relaciones verticales, entre directivos y subordinados, cuando existe calidad humana en el comportamiento de quienes dirigen, se produce un tipo de confianza que potencia el liderazgo de quien está al frente de una institución. Cuando hay confianza de quien tiene el deber de dirigir se ve reforzado, cuando se deteriora la confianza, se puede poner entre dicho el liderazgo.

Esta dimensión de confianza es de orden ético y se convierte en condición básica para que la relación de autoridad y liderazgo sea fluida y estable en el tiempo.

Cuando hay un código de ética en las relaciones con las personas con las que se trabaja, es porque su comportamiento es previsible. La adhesión al grupo de colegas es más estrecha y la observación de los compromisos asumidos, la lealtad y sentido de pertinencia se ve reforzado.

En un clima de transparencia, donde existen criterios de toma de decisiones claros y justos, se produce el necesario caldo de cultivo para la cooperación y con ello para la unión de voluntades ante proyectos comunes.

En las instituciones donde hay ética y confianza como resultado de esta, se genera satisfacción y motivación personal en el trabajo. Si se da esta satisfacción la cultura imperante será acorde a estos comportamientos, de modo que del plano personal se pasa al plano organizativo, en los que se comparten valores y modos de actuar que siguen reforzando la confianza. Todo esto, a su vez, termina por tener repercusiones directas sobre el exterior de la organización y su reputación.

En el Colegio Nazaret, se pudo establecer que cuenta con una buena reputación y excelente prestigio dentro de la ciudad y que está reconocida hasta cierto punto a nivel nacional, sus miembros se sienten orgullosos y contentos de pertenecer a ella por el reconocimiento y aceptación que tiene en la comunidad local y por la satisfacción de aportar a la sociedad con hombres y mujeres, íntegros y con

capacidades para ser productivos a la sociedad, contribuyendo al desarrollo de su ciudad y país.

#### **4.1.1.3. PLAN ESTRATÉGICO**

Es un instrumento curricular que analiza y procesa la información interna y externa de una institución educativa con la finalidad de evaluar la situación actual de la misma y buscar su proyección positiva hacia el futuro. De esta manera se puede precisar que el plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma para alcanzar los grandes objetivos de una organización durante un período de tiempo.

El plan estratégico establece las metas y objetivos que debe alcanzar la institución, por otro lado, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, e indicando los plazos de los que dispone la organización para alcanzar dichos resultados. Describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

Es un sistema que busca relacionar todas las facetas del manejo de una organización, para alcanzar los objetivos propuestos. Con este propósito procura la integración de todas las acciones en una acción global que mejore sustancialmente los procesos, resultados y trabaje para satisfacer plenamente las expectativas del usuario.

En los centros educativos, el plan estratégico es diseñado por medio de un proceso participativo que considera las expectativas de los usuarios externos e internos para tomar decisiones a favor de la solución de los problemas que se presenten en la institución educativa. Pretende establecer la realidad en la que se desenvuelven los procesos pedagógicos, administrativos y de gestión de los

centros educativos es el punto de inicio para establecer situaciones ideales a las que se desea arribar.

Efectivamente en esta institución los actores de la acción educativa planifican no solo por obligación legal exigida por los organismos gubernamentales, sino fundamentalmente para orientar su acción, a través de un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para pasar desde el presente a un futuro promisorio, en el que está involucrada toda la comunidad educativa. De este modo; alumnos, padres de familia y organizaciones de la comunidad, comparten la planificación con la dirección; quienes son tratados como sujetos activos, creativos, y dinámicos que aportan y contribuyen al logro de los objetivos, comprometidos con la vivencia y aplicación de los valores fundamentales que rigen la vida y convivencia del plantel. Por lo que, el plan estratégico adquiere funcionalidad y deja de ser simplemente, letra muerta y que no solo está hecho para cumplir con un formalismo de carácter legal y pasa a ser un verdadero proyecto de vida institucional.

Para alcanzar la excelencia más aun en el campo educativo y sobre todo mantenerse no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario tener estrategias de trabajo y líneas de acción clara y eficazmente planificadas, que sirvan de modelo y guía, que se adapten a las circunstancias y al contexto. La tarea de los directivos se conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia, esto es productividad, que no es otra cosa, que el reflejo del liderazgo de directivos y la gestión acertada de los mismos, guiados por una visión sistemática de lo que se quiere alcanzar dentro de la institución.

El plan estratégico se presenta como una propuesta de solución de análisis, planificación y solución de los problemas que se presentan en la institución, el cual se encuentra perfectamente vinculado con los objetivos, políticas, principios, valores y misión de la institución, en concordancia con los principios y fines de la educación en general.

#### **4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (institución, departamento, empresa) los objetivos a conseguir durante el presente periodo.

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 que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...). Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada entidad, unidad, departamento o área de trabajo. Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del nivel y resultados esperados, teniendo en cuenta los diferentes factores de incidencia.

Constituye un ejercicio concreto y muy práctico que conduce a los actores a procesos de análisis y reflexión para la toma de decisiones sobre la marcha en la ejecución de proyectos y acciones que operativizan la gestión.

Contiene las bases para organizar las primeras acciones que, a su vez, alimentan el desarrollo de los otros sistemas, incluyendo procesos de seguimiento y evaluación; da las pautas de lo que se va a realizar y encierra el contenido filosófico y axiológico de la institución en cada uno de los eventos y programas organizados. Se desarrolla para que las operaciones administrativas, pedagógicas y demás logren concretizar su acción acorde a la misión institucional.

El POA de esta institución marca el ritmo de trabajo de las programaciones y proyectos planificados según el cronograma de trabajo anual, en el mismo constan las actividades que involucran a estudiantes, docentes, padres de familia, directivos y comunidad en general. Dándoles un espacio a cada uno de ellos a la convivencia y participación activa dentro del proceso educativo, claro como se indicó antes perfectamente alineado con lo propuesto en el plan estratégico. Es así que los estudiantes tienen la oportunidad de participar en

concursos, ferias eventos de carácter cultural y deportivo, además de participar charlas y seminarios de formación académica, espiritual y personal, siguiendo la filosofía y valores de la institución. También los docentes cuentan con espacios para la capacitación profesional, superación y formación personal con diferentes programaciones que están a su cargo o que participan en ellas, como seminarios, convivencias, retiros y talleres en diferentes temáticas. De igual modo los padres de familia y demás miembros de la institución, tratando precisamente, de crear una verdadera comunidad educativa y buscando su superación en todos los sentidos.

De esta manera el plan operativo anual no es más que la prolongación, o se debería decir es la concreción de los diferentes proyectos y estrategias de acción del plan estratégico, diseñado en función de los objetivos, principios, valores de la institución y que son los que guían la planificación de los mismos. Sin embargo está claro que para la planificación de estos planes o proyectos se necesita de un verdadero liderazgo de los directivos de cada institución, ya que se necesita que infundan en sus colaboradores la motivación necesaria para creer y aportar en la ejecución de los mismos, por esta razón el liderazgo y la gestión de los directivos es determinante en dicho proceso.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

Es un documento que orienta la vida de la Institución Educativa, donde se expone el marco global que identifica a la institución y proporciona a sus directivos, docentes y demás miembros, criterios para guiar la práctica educativa en función de los objetivos de formación del alumno.

Además, el PEI, es el documento donde se expresan los principios valóricos y pedagógicos que definen su identidad y su organización general. La identidad proviene de la elección fundada y consecuente de los principios de orientación como también de las características sociales y culturales del contexto en el cual

el plantel educativo desarrolla sus funciones. *(Tomado del Proyecto Educativo Institucional, Presentación 2010 – 2014: 4)*

A su vez, las características de los directivos, profesores y alumnos se expresan de maneras diferentes y distintivas del quehacer pedagógico y de las formas que toma la interacción entre ellos, donde se refleja el liderazgo y la gestión de los directivos, la vivencia de los valores seleccionados por la institución y que son trabajados en cada asignatura, en cada año de educación como un proceso continuo de desarrollo actitudinal para la posterior interiorización de los valores fundamentales del ser humano, al final del proceso. Así es posible diferenciar una institución de otra justamente por el aire particular que una institución tiene de las demás. Como ocurre con la institución investigada caracterizada por su ambiente, por su carisma institucional y sobre todo por la identidad que le dan todos los aspectos ya señalados.

A esta descripción se puede añadir algunas características percibidas mediante la observación e investigación realizada.

El Colegio Particular Nazaret, institución educativa en estudio, mediante su PEI expresa su identidad con un conjunto de atributos propios y particulares que la distinguen de las otras.

Todos los parámetros y lineamientos que componen el PEI, son asumidos como un compromiso de toda la comunidad educativa. Esto significa que debe ser aceptado como una necesidad para el desarrollo de la acción educativa y parte integral en la formación de sus miembros, por lo tanto de la práctica docente.

El proyecto educativo es claro. Porque expone con claridad su estructura, modo de funcionamiento y específicamente los principios y valores que orientan las acciones para la formación pedagógica y humana de los alumnos.

También el proyecto es operativo. La operatividad quiere decir que los compromisos que propone, sus principios, valores y filosofía son alcanzables y verificables en cada una de las promociones que el colegio entrega a la

sociedad. Estas características muestran la vida institucional en su cotidianeidad, a través de una experiencia asumida colectivamente y de manera consensuada.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Así, contiene: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas y reglas disciplinarias y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los docentes, alumnos y demás con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos. Conviene tener presente que las sanciones que señale el Reglamento Interno sólo pueden consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el veinticinco por ciento de la remuneración diaria.

El reglamento interno del Colegio Particular Nazaret en lo concerniente a la problemática de estudio busca:

- Regular y normar las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articular coherentemente las disposiciones generales del sistema nacional y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementar, específica y adecuadamente las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

- Presentar una guía que oriente y regule el ejercicio de las libertades, derechos y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa.
- Contribuir al desarrollo integral de la personalidad de los estudiantes, dentro de un ambiente cristiano y de convivencia pacífica.
- Fomentar el máximo respeto por sí mismo y por los derechos de los demás.
- Estimular el descubrimiento y desarrollo de aptitudes, habilidades y destrezas personales.
- Estimular el cultivo y vivencia de valores cristianos, sociales, políticos y culturales.
- Posibilitar el desarrollo ordenado y responsable de todas las actividades de clase y extraclase tanto de alumnos como de profesor siguiendo lo dispuesto en los artículos concernientes a sus deberes y derechos.
- Conducir a relaciones cada vez más sinceras, respetuosas y solidarias con los compañeros y demás miembros de la comunidad reconociendo sus límites en donde empiezan los derechos de los otros.
- Favorecer la toma de decisiones acertadas en las situaciones que así lo requieran primando la conciencia social como mecanismo de decisión.
- Lograr que se adopten posiciones críticas frente actuaciones y comportamientos que sean contrarios a la moral, las buenas costumbres, el espíritu, filosofía y valores de la institución.
- Inculcar la adecuada utilización de todos los recursos didácticos así como del medio físico, infraestructura e instalaciones y asumir la responsabilidad frente al deterioro o daño de los materiales y recursos del plantel que por accidente o premeditación provoque.

- Proporcionar a la comunidad educativa un instrumento de regularización que les permita conocer los marcos conceptuales, legislativos y normas del quehacer educativo. *(Tomado del Reglamento Interno, capítulo I: 1)*

Además, el reglamento interno indica claramente los derechos, deberes y atribuciones de sus miembros, así como las sanciones y castigos que serán aplicados en caso de violentar lo estipulado en dicho reglamento, que alteren el normal funcionamiento de la institución; tanto para profesores, alumnos, padres de familia y directivos.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

##### **4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

Identifica la función o tarea básica de una organización o de cualquier parte de ella, en consecuencia la misión o propósito difiere entre una institución y otra.

La razón de ser de una organización es una cuestión que tiene que ver con su sentido con su misión, o con lo que es lo mismo, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve. Es decir el concepto de misión hace referencia al sentido de la organización. Si una institución careciera de misión, no tendría razón de existir.

La descripción de este concepto no es trivial, pues en la medida en que se conoce la finalidad última de la organización, será más sencillo establecer estrategias institucionales para su logro. Conocer la razón de ser de una institución implica para sus miembros estar en condiciones de colaborar para lograr la meta común para la que se han unido, o por el contrario, de actuar sin ella es actuar sin orientación, sin rumbo.

Cuando la misión de la institución es conocida, compartida y buscada de modo conjunto por sus miembros, es razonable pensar que la organización alcanzara mejor su finalidad en el día a día, que será más eficaz. Esta declaración permite

a los miembros de la organización saber cuál es la razón de ser de su trabajo. Orienta a los miembros del plantel hacia un propósito común, a medida que aporta criterios generales que luego serán aplicados en el diseño de objetivos más específicos. Estos factores generan estabilidad en las relaciones humanas que configuran un proyecto de vida institucional y que se apoya en la confianza.

Por el contrario cuando surge la desconfianza, se rompe la unidad, y con desunión comienza la desintegración de las relaciones, que de no resolverse, llevaría al desgajamiento, a la fractura de la organización, sin importar cuales fueran sus propósitos específicos. Por este motivo la unidad, la estabilidad en las relaciones humanas, constituye el elemento común a la misión de cualquier organización durante su vida como tal.

Cuando la confianza en que se apoya la unidad de la institución mira exclusivamente hacia cierto sectores, bienes y olvida los valores y bienes éticos es posible que la relación de unión se mantenga, pero no se puede hablar de organizaciones humanas, sino deshumanizadas y cabe recordar que la educación en su esencia es un proceso de humanización que busca el crecimiento personal de todos los miembros de una institución. Aunque el ideal que toda organización debería perseguir es contribuir al bien ético de sus miembros y de la sociedad.

La misión del colegio Nazaret es:

“Formar seres humanos de forma integral a través de una educación humanista y a la luz de los principios cristianos del evangelio bajo el lema de enseñar a servir para vivir”. *(Tomado del Reglamento Interno Institucional, capítulo II: 2)*

En la institución en estudio estar clara y precisamente enunciada su misión, da una sana sensación de que existe esa unidad que se requiere para generar confianza en el logro de sus metas y objetivos, puesto que al parecer no existen discrepancias, más que las normales dentro de toda institución, que facilita la labor para la consecución común de su razón de ser.

Finalmente la calidad ética de una institución dependerá en primer término, de la concepción que tengan sus dirigentes acerca de los valores, virtudes y principios éticos y que aportan a la organización, es decir su visión de la ética.

**La visión** indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir. Es decir describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión.

La visión del colegio Nazaret es:

“Ser una comunidad educativa humanista reconocida internacionalmente por su calidad académica y sus aportes a la formación humana; que promueve el desarrollo integral de la persona y de su entorno en miras de una sociedad justa y equitativa”. *(Tomado del Reglamento Interno Institucional, capítulo II: 2)*

En términos generales la visión que posee una organización incluye no solo aspectos éticos, sino todo aquello que hace referencia a la filosofía de la organización y su modo de concebir el logro futuro de la misión. En sentido amplio, la visión de una institución, es la forma de ver o anticipar el futuro, o también la forma de proyectar la empresa en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la institución.

Ambos términos hacen referencia a los fines de la organización, de ahí la inevitable interconexión entre ellos. A su vez la definición de la misión de una organización vendrá determinada por los valores y filosofía que poseen quienes dirigen la institución y del liderazgo que tengan para alcanzarla.

#### **4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA**

Constituye la representación gráfica de una organización formal, representa el plan organizacional para la división del trabajo.

El organigrama muestra varios aspectos de la organización, los mismos que responden a los principios organizacionales, tales como: la unidad de mando,

jerarquía y límite de control. Además en los organigramas se puede apreciar la cadena de mando, los canales de comunicación, departamentalización y división del trabajo. En estos principios se pueden apreciar como fluyen las relaciones entre los miembros de la institución, ocupando cada uno el cargo asignado y la función a desempeñar respetando los límites establecidos y su campo de acción establecidos por sus funciones de acuerdo a la estructura organizativa de la institución y que está claramente marcada en el organigrama.

En primer lugar observamos que la organización estructural de la organización tiene forma esférica y no piramidal, porque se pretende que la responsabilidad y la autoridad sean compartidas en todos los niveles. En el centro de la organización se encuentra la comunidad “Comunium Santourum” que regenta la institución a través de la Misión sacerdotal santa María de la Trinidad, cuyos miembros son los que regulan, coordinan y controlan el normal funcionamiento de la institución.

Ampliando el círculo encontramos al representante legal, como la primera autoridad y representante de la comunidad religiosa y la institución.

Luego viene el rector como la autoridad que encabeza la dirección del colegio. La junta general de profesores está integrada por el personal docente, la presidirá el rector y actuara como secretario un profesor elegido, para organizar las comisiones entre otras atribuciones que le corresponden.

El consejo técnico ocupa el siguiente círculo, formado por un representante de cada ciclo, un representante de los docentes y precedido por el rector.

El coordinador de la Comisión de pastoral que conforma con otros delegados el servicio de orientación religiosa.

La Orientación Pedagógica, tiene un director académico que coordina y dirige junto con los jefes de área el trabajo pedagógico y académico.

La administración que en coordinación con mantenimiento, secretaria, contabilidad y la dirección general, cuida del buen funcionamiento y

mantenimiento de las instalaciones así como también del manejo de las finanzas y la contabilidad.

Los padres de familia actúan a través de la asociación de coordinadores con su directiva y presidente.

Los alumnos que son el núcleo del quehacer educativo y sobre los cuales se enfoca todo el trabajo institucional. *(Tomado del manual de organización, capítulo IV: 63).*

La simple estructuración de los diferentes eslabones de la institución, demuestra orden, disciplina y organización dentro de la institución, la misma que proyecta una imagen sólida y eficiente ante sus usuarios, lo que asegura hasta cierto punto la calidad del proceso educativo.

De esta forma todos los integrantes de la familia Nazaret participan de la gestión y de la responsabilidad del proceso educativo, sin que ninguno de los sectores quede limitado en sí mismo, mientras que todos como uno y como conjunto, deben responder a las inquietudes y necesidades que se generen en cada uno de sus ámbitos de acción, con eficiencia, honestidad y transparencia; demostrando una alta calidad humana y de la mano del liderazgo de quienes deben llevar las riendas de la institución.

#### **4.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS**

Las áreas y departamentos se forman por el agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, funciones, propuestas e innovaciones, todos para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización. Según el reglamento general de la ley de educación, las áreas de estudio están integradas con los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica, denominación que en algunos colegios se cambia por departamento. Es preciso señalar que cada departamento o área tienen funciones y fines específicos, que no pueden

desvincularse de los objetivos y misión general del plantel educativo, por esta razón debe existir coherencia y coordinación entre las áreas o departamentos con el resto de la institución, principio fundamental para un óptimo desarrollo.

En forma general, los docentes de las áreas y departamentos son responsables de investigar, proveer y comunicar a su respectivo equipo de trabajo, los descubrimientos, las tendencias y los avances que se estén dando en el área de su responsabilidad. Además dirigir, coordinar y controlar las actividades de enseñanza y aprendizaje en su respectiva área y en su entorno escolar, respetando y aplicando las disposiciones y políticas institucionales, así como también la práctica de los valores y principios propios del plantel.

Entre las principales funciones están.

- Tener una actitud vigilante frente al compromiso con la filosofía educativa, la misión institucional y el perfil de los alumnos.
- Elevar los niveles existentes de calidad educativa en su respectiva área o departamento.
- Velar porque el área y el programa, sea altamente competitivos.
- Sostener una visión prospectiva de los currículos en el saber de su respectiva área.
- Dar orden, sentido, coherencia e integralidad a las competencias de su área.
- Procurar el desarrollo tecnológico y la participación virtual en redes del área.
- Analizar las estadísticas de morbilidad y deserción académica y diseñar programas de solución.
- Ser un constante promotor de nuevos métodos y estrategias de enseñanza en su área.
- Atender las necesidades e inquietudes de los docentes en lo atinente al proceso educativo de su área.
- Proponer cursos de capacitación que respondan a las necesidades de los docentes del área.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el reglamento interno, manual de convivencia, código de ética y demás estamentos que regular la vida de la institución. *(Tomado del manual de funciones, título 11: 11 Art. 112-113 del Reglamento General de Educación)*

Como se puede apreciar las funciones de los departamentos y las áreas están claramente establecidas, y todas estas funciones orientan el trabajo al logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión del plantel a través del desempeño eficiente de sus actividades particulares, lo cual es perfectamente coherente, pues todos sus miembros tienen la responsabilidad de trabajar al unísono por el crecimiento y desarrollo de la organización y la formación de sus miembros.

#### **4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

En la actualidad, los centros educativos padecen, crecientemente, problemas como la falta de convivencia pacífica y la indisciplina del alumnado que hacen necesarias una reflexión y una respuesta sobre la gestión de los propios centros.

Para el análisis de este punto resulta fundamental reflexionar sobre el comportamiento de los miembros de la institución, principalmente sobre los aspectos que determinan este comportamiento y que son decisivos en el clima laboral y la convivencia dentro del plantel.

En cuanto al comportamiento del alumno, cada uno tiene características individuales que deben tenerse presentes, a la hora de analizar las causas de tales o cuales comportamientos, dentro de su vivencia diaria en la comunidad educativa. Estas causas pueden ser afectivas, inseguridad, falta de cariño, rechazo; causas de adaptación como las dificultades de integración al grupo clase, aislamiento, agresividad, no aceptar los valores educativos e institucionales; las causas académicas como los problemas de aprendizajes, rendimiento bajo etc. estos aspectos son fundamentales en la convivencia

escolar principalmente los valores que traen consigo desde casa y que orientan la conducta dentro del grupo social.

Por otro lado, es importante recordar del carácter interactivo de la situación en aula, así como la necesidad que profesores y directivos desempeñe su liderazgo de forma adecuada. El profesor debe establecer una relación con sus alumnos que posibilite el aprendizaje y los anime a la convivencia pacífica y armónica dentro de su entorno y con sus semejantes, mientras los directivos tienen la responsabilidad de velar por dicha convivencia, la cual debe estar regulada por un sistema de valores institucionales, como personales que orienten el comportamiento de todos sus miembros. Muchas veces las características de los docentes y directivos pueden ser motivo de conflicto, por su forma inadecuada de ejercer su liderazgo o la forma errónea de entender la disciplina y las relaciones interpersonales con los demás.

La propia institución puede ser responsable de generar altos niveles de conflicto, al implantar normas y reglamentos inadecuados, creando confusión y desconfianza, por la falta de coherencia entre los valores instituidos y la práctica de los mismos.

Plantear que toda la gestión educativa y la acción conjunta del centro esta impregnada de valores morales y cívicos, resulta fuertemente problemática por su vulnerabilidad frente al contexto social. Esta tarea no es exclusiva de la escuela y de sus profesores, sino que demanda compartir esta función con la implicación directa de los padres y de la llamada “comunidad educativa”.

Desde esta perspectiva la comunidad educativa, con todos sus miembros, se constituye en el elemento clave para alcanzar y hacer real el modelo de convivencia y el respectivo clima laboral que la institución quiere y sus miembros exigen. La institución y sus miembros son los que cotidianamente transmiten los valores y más concretamente la jerarquía de valores propuesta por la institución educativa.

Los valores en educación, especialmente en su convivencia y clima escolar son, definitivamente, ineludibles. Pretender “ser objetivo” o “ser neutral”, no solo es prácticamente imposible o indeseable, es una contradicción en los términos. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume, implícitamente, que algo merece ser enseñado/aprendido. Cada acción o enunciado del profesor, directivo o cualquier miembro de la comunidad educativa, transmite determinadas preferencias, actitudes, valores. De modo parecido cada aspecto del centro escolar, ya sea su gestión, organización o vida cotidiana, contiene determinados criterios valorativos, ya sean explícitos o implícitos.

#### **4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

La pedagogía constructivista es la modalidad de trabajo en la institución, donde el eje del modelo es el aprender haciendo. El modelo pretende la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor, lo que implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para la formación gradual de la personalidad del individuo.

El Colegio Particular Nazaret tiene como propósito formar integralmente a futuros ciudadanos, mediante la aplicación de un modelo educativo constructivista, crítico, participativo, inclusivo e incluyente, fundamentado en la responsabilidad, la solidaridad y la autonomía que les permita afrontar con éxito los retos científicos, tecnológicos y sociales que plantea la globalización. *(Tomado del PEI, del Referente Teórico-conceptual, 2012: 42)*

Esta dimensión pedagógica representa un cambio a favor de la educación, por cuanto los educandos no resultan aislados de su ambiente y su realidad, sino que por el contrario se enfoca en la búsqueda de una educación integral, se da relevancia a la humanización de la educación, atendiendo al individuo en los aspectos biológico, psicológico, afectivo y social. La institución está llamada a establecer vínculos con la familia y demás actores sociales, pues todos se

constituyen en agentes socializadores que aportan conocimientos, experiencias, valores y realidades que servirán al educando en su proceso de construcción del aprendizaje.

En este contexto, los valores en esta institución, son de fundamental importancia en el proceso de enseñanza –aprendizaje, ya que no se trata de informar, sino de formar a los alumnos, como seres plenos, con conocimiento de la realidad y de su realidad, con capacidad de autodeterminación en la toma de decisiones, fundamentada esta independencia en valores éticos, morales y cívicos a través de los cuales se elijan las mejores opciones, tomando en cuenta tanto el bienestar individual como el bienestar de colectivo. Esto implica una formación crítica de los alumnos para enfrentar los cambios vertiginosos en el contexto social con un pragmatismo valórico.

Los valores dentro de un proceso educativo no se predicán estos se practican, los valores no son superficiales son de fondo y de base en la formación de cualquier ser humano, desde esta concepción los valores no son temporales son permanentes.

Los principios fundamentales que rigen a los docentes para el fortalecimiento de los valores son los siguientes: “aprender a ser”; “aprender a aprender”; “aprender a convivir” y “aprender a educar”.

“Aprender a ser” exige la integración del pensamiento autónomo, armónico y ético de los docentes y alumnos en cuanto a sus características más relevantes.

El “aprender a aprender” mediante la adquisición de habilidades metacognitivas que le permitan al docente reconocer sus errores mediante la autocrítica, siendo parte de este aprendizaje la investigación desde la práctica y la reflexión.

“Aprender a convivir” es parte de la tarea del docente, pues al interactuar con su entorno lograra no sólo la integración de los elementos educativos, sino los objetivos que se trace a efecto de alcanzar una mejor calidad humana de los individuos inmersos en el proceso educativo.

“Aprender a educar”, mediante el conocimiento actualizado de las disciplinas auxiliares, y los enfoques educativos e interdisciplinarios pertinentes para el tratamiento integral del fenómeno de la educación.

Con estas consideraciones y sabiendo, que el currículo, es un sistema abierto y flexible, es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, por ende, para mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje. Para diseñar el currículo Institucional se tomo como fundamento, el currículo nacional, la identidad institucional, la situación del contexto y la práctica educativa. Para que el currículo institucional sea asumido colectivamente, es necesario que todos los integrantes del equipo participen en su elaboración.

Un currículum válido y pertinente se fundamenta en los aspectos históricos, filósofos, sociólogos y pedagógicos del contexto donde se va aplicar, para que a través de los procesos de enseñanza aprendizaje y del modelo seleccionado, en este caso, el constructivista, se logre concretar los objetivos educativos, permita tomar las mejores decisiones y sobre todo la evolución pedagógica de la institución en mención.

Consideramos que la educación debe cimentarse en la formación de valores y actitudes, en el desarrollo del pensamiento y la creatividad como instrumentos del conocimiento, que desarrolle sus valores cívicos y morales, que posea una adecuada formación científica y tecnológica, llevados a la práctica como estrategia de desenvolvimiento frente a la realidad y exigencias sociales.

Tomando como fundamento que el currículo debe estar centrado en el alumno, ya que su objetivo es propiciar un desarrollo acorde con sus necesidades y características evolutivas del individuo. Debe ser un currículo integrador y globalizador para que potencie al ser humano en formación, poniendo en primer plano su desarrollo como persona, su identidad y autonomía personal y el desarrollo de sus capacidades antes que adquisición particulares de conocimientos y destrezas específicas.

La integralidad del currículo depende en gran medida de que incluya en sus componentes la presencia y participación de sus actores principales; el alumno, su familia, la escuela y la comunidad. Además, su aplicación debe contextualizarse a la realidad de las instituciones educativas y del aula, así como a las necesidades de los alumnos y el sistema educativo en general.

Por tal razón, existe, la clara comprensión de que una propuesta curricular de esta índole puede contribuir a mejorar la calidad de la educación, solo en la medida en que el currículo se concrete adecuadamente en el aula, con un enfoque más humano, con una imagen clara del ser humano que se quiere formar y se conviertan en parte integrante de la práctica pedagógica cotidiana de los maestros; solo así se alcanzaran cambios significativos en la educación.

#### **4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

Todo nivel educativo requiere de cierta organización para poder llevar a cabo una buena gestión. En la dirección de la institución como organización educativa, se maneja una visión de conjunto que integra diversas perspectivas y dimensiones. Se define a sí misma como una organización que es a la vez; una comunidad de conocimiento, una institución de servicio educativo y una comunidad de convivencia, crecimiento humano y espiritual.

El tercer componente, pertenece a la esencia ética, humanista y evangelizadora de la familia Nazaret, la segunda a su razón específica, la educación, como servicio social y la primera, a parte del valor en sí misma, es una mediación especial para lograr las otras dos.

El Colegio Particular “Nazaret” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (rector, consejo directivo y coordinador pedagógico.), personal docente, consejo estudiantil y comité de coordinadores de los padres de familia. (*Manual de organización de los organismos institucionales, cap. II: 3-9*).

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 se realizan al menos una vez al mes en forma general y una vez a los menos por estamento.

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto y con altura, 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 es el mejorar los requerimientos de los alumnos es instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del colegio se realiza una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deporte, definidas por la dirección del colegio y que adquieren gran importancia en la formación del alumno y una oportunidad para la experimentación de los valores que constituyen la vida institucional.

Esta institución, organizacional y operativamente constituida, en cuanto a sistemas institucionales se configura en base a diferentes esferas funcionales: estudiantil, docente, académica, orientación, administrativa, de servicios, directiva, familiar, socioambiental e instrumental. Para cada esfera se toma en cuenta su función específica, sus miembros y sus relaciones de integración. En conjunto, la institución aparece como un agente transformador del mundo. Su objetivo es el crecimiento personal, espiritual, humano y profesional de sus miembros; mediante la práctica y vivencia de una bien definida escala de valores personales e institucionales que reflejan la convivencia e identidad institucional.

Dado que la principal riqueza de una organización es su capital humano, no hay, mejor promoción que la de una buena y eficaz educación que la superación del

personal institucional en los aspectos intelectual, profesional, emocional y espiritual.

En esta institución la operatividad organizativa no se maneja mediante esquemas organizativos de tipo vertical, jerárquico, dominado por las relaciones de mando, dependencia, sino que se ha generado una estructura humanística guiada a la luz del evangelio bajo los principios de igualdad, fraternidad y respeto, sin perderse el sentido de autoridad, liderazgo que podrían llevar a un abuso de confianza y negligencia en el trabajo; pues todo está regulado por los documentos y manuales de organización.

Cualquier miembro de una organización puede poseer una formación relativa al área de trabajo que este muy por encima del directivo. Es más importante coordinar y motivar las funciones laborales y humanas, que controlarlas y supervisarlas. Cada miembro ha de constituirse en líder en su propio campo, en colaboración con los demás y con la clara visión de buscar un objetivo común.

La misión de un líder exige capacitación, conocimiento de la realidad, saber donde se quiere ir y convencer a los demás para que también se dirijan hacia allá. En esta tarea cumple función particularmente importante la comunicación cara a cara entre los diferentes miembros y diferentes puestos y departamentos para evitar problemas y reducir errores en las operaciones, pues la comunicación abierta, sincera y transparente se constituye como mecanismo de funcionalidad y operatividad eficiente y efectiva de las labores institucionales.

De esta forma se genera y pone en práctica nuevas formas y nuevos enfoques de evaluar la marcha institucional. La evaluación ha de ser permanente y continua, una dimensión cotidiana de cada actividad, basada en el dialogo, mediante el intercambio de puntos de vista sobre las acciones y los resultados en términos cuantitativos y cualitativos según el enfoque de cada componente.

#### **4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

En el Colegio Particular Nazaret, se cumple con el objetivo primordial de la gestión que es focalizar a la Institución en los aprendizajes de los alumnos, centrado en desarrollar competencias, conocimientos y valores por medio de la satisfacción de sus necesidades básicas, fijando objetivos y metas comunes entre todos los actores de la educación, propiciando un trabajo cooperativo, compartiendo responsabilidades, practicando y viviendo valores como el respeto y la solidaridad.

El rectorado junto a los docentes, padres de familia y gobierno estudiantil lidera la gestión del proyecto institucional tomando en cuenta algunos principios de la administración que son:

Planificar, Organizar, Coordinar, Ejecutar, Controlar, Evaluar, Decidir y sobre todo el principio axiológico de los valores institucionales y humanos.

En términos financieros el colegio cuenta con un presupuesto que se establece anualmente en función de sus necesidades y exigencias, solventada por la mensualidad por parte de los padres de familia, aportes pactados para el periodo lectivo de cada año, esta modalidad permite tener un control directo de los ingresos y del compromiso que adquieren los padres, en términos financieros con el plantel. Estos recursos son administrados directamente por la dirección administrativa del establecimiento, con la responsabilidad de rendir cuentas mediante informes mensuales de los gastos y un informe general de actividades al finalizar el año lectivo; reportes presentados en reuniones de equipos de gestión. Este trabajo se realiza bajo los principios de honestidad, transparencia e integridad que a más de ser practicados por la comunidad debe ser reflejo del desempeño financiero de la institución.

Para lograr una buena administración educativa, sumadas a los valores institucionales, se destacan cuatro características principales:

Clima escolar, un buen clima de trabajo es indispensable para aprovechar competencias individuales y fortalecer el equipo, en un clima de confianza,

amor, respeto, comprometiendo a cada integrante a cumplir responsablemente sus funciones.

Trabajo en equipo, para conseguir las metas y los objetivos trazados es muy importante poner a la disposición de la Institución las habilidades y potencialidades individuales, alcanzando una cultura de colaboración y de trabajo en equipo de toda la comunidad educativa.

Rendición de cuentas, evaluar los logros y fracasos en momentos oportunos con la finalidad de introducir cambios necesarios y fortalecer las buenas prácticas pedagógicas, académicas y administrativas financieras. Sobre todo es fundamental la transparencia y honestidad en el manejo de los recursos económicos los cuales deben estar respaldados y debidamente justificados sus gastos e inversiones.

Centrar la atención en los objetivos estratégicos, los objetivos educativos deben ser alcanzados por todas los alumnos de la comunidad educativa, brindándoles una formación integral, considerando sus diferencias individuales y sus ritmos de aprendizaje solo así alcanzaremos la eficacia y la eficiencia institucional.

La construcción del proyecto educativo institucional trabajado por todos los actores educativos, en forma colectiva, garantiza un clima de confianza en un marco de solidaridad y comprensión por esa razón la Institución cuenta con el código de convivencia y reglamento interno aprobado por la Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial de Educación, el mismo que consta que regula las funciones, clarifica los derechos y obligaciones de sus miembros y de forma general regula el normal funcionamiento y actividades del plantel.

La función administrativa, obra sobre el personal docente y el buen funcionamiento depende de condiciones, a las cuales se les da el nombre de principios, leyes o reglas, que como se ha dicho están debidamente difundidas en algunos documentos oficiales de las instituciones.

Administrar una institución educativa exige el conocimiento y uso de principios, reglas y técnicas de administración empresarial porque; la institución educativa,

es un conglomerado, donde el trabajo de las personas, utilizando determinados medios, equipos y recursos, combinar estos en las proporciones y con las características más adecuadas al fin de garantizar el éxito institucional en términos de eficiencia, rentabilidad pedagógica y financiera. Representa una tarea muy compleja que da origen a cuestiones administrativas y financieras que se deben manejar íntimamente ligadas a la transparencia y responsabilidad de valores humanos que son claves en la gestión administrativa de cualquier institución.

Administrar representa conseguir los objetivos de la institución educativa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas.

La administración escolar como ciencia ha logrado un gran desarrollo, en base al conocimiento y uso de los principios, técnicas e instrumentos propios de la administración empresarial, que aplicados en el campo educativo son una garantía para el logro de los objetivos institucionales en cualquier campo, en términos de eficiencia y rentabilidad.

#### **4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio además, se les invita a participar de ellas a través de la escuela para padres, dirigidas por los tutores y orientador, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los jóvenes según su nivel de aprendizaje. El plantel informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas y visitas de observación, jornadas culturales, como la semana cultural, noche cultural, actividades deportivas, jornadas de ayuda social, donde el rol de los representantes es totalmente activo y participante.

Las actividades de promoción cultural, que realiza la institución y que constan dentro de su cronograma anual de trabajo están los conciertos artísticos, exposiciones, teatro y demás, son una invitación para la integración de los padres de familia, de la comunidad aledaña y toda la localidad en general, eventos realizados con la finalidad de crear cultura, consolidar los valores sociales, culturales, artísticos que estimulan el crecimiento personal y social de los individuos y que por sobre todas las cosas le brindan al colegio una identidad que se va formando día a día y que es responsabilidad de todos sus miembros.

En lo referente a los padres de familia, se evidencian los siguientes rasgos:

En su mayoría son poco participativos en la formación de sus hijos, aduciendo estar muy ocupados en sus trabajos.

Relegan a segundo plano la responsabilidad con sus hijos y con la institución; pretendiendo que esta cubra los vacíos afectivos que ellos no han podido llenar y que en muchos casos ni siquiera se dan cuenta que existen.

Falta de conciencia en que su deber y derecho de educar es fundamental e insustituible y que ninguna institución social distinta del educando y de sus padres, puede intervenir en el proceso educativo, únicamente como cooperadora del mismo.

Incongruencia en su actitud; excesivamente permisivos en el hogar y paradójicamente justificadores en el plantel.

Estos antecedentes permiten reflexionar que la educación que oferta el colegio Nazaret, trata de desarrollar en los estudiantes la capacidad de conocer la realidad y de valorarla críticamente. El desarrollo de una conciencia social incluye la aceptación de que las personas y las estructuras sociales pueden cambiar conjuntamente con un compromiso de trabajo, a favor de estas transformaciones, convirtiendo a estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad en agentes cambio social, de manera que ayuden a crear estructuras humanas, más justas y equitativas, que faciliten el ejercicio de la libertad responsable. Las relaciones interpersonales de cada uno de los

estudiantes entre sí, con los demás, ayudara a la comunidad educativa a enriquecer sus experiencias de aprendizaje y sobre todo a compartir valores fundamentales de convivencia, ya que el individuo por ser un ser social por naturaleza, solo se puede realizar y desarrollar plenamente en relación con los demás, en ese vínculo que se crea con la comunidad. Sin embargo no solo se beneficia el alumno y la institución sino también la comunidad que crece cultural, artística y humanamente en conjunto con el contexto institucional.

#### **4.1.3. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización educativa. Las fortalezas y debilidades son internas a la organización, mientras las oportunidades y amenazas son factores externos a la institución.

Realizar el análisis FODA no es fácil ya que involucra un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El producto de este análisis permite identificar los problemas estratégicos de las instituciones. La identificación de dichos problemas se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente institucional externo e interno. El propósito de evaluar el medio externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que encara la institución. Por medio de este análisis se consiguen suposiciones específicamente declaradas y predicciones acerca de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos que afectan el desempeño futuro de la organización.

El propósito de evaluar el medio interno es establecer las fortalezas y debilidades internas que afectan a la vida institucional. Mediante este análisis se consiguen determinar suposiciones específicamente declaradas y predicciones relacionadas

con las fortalezas y debilidades al interior de la organización y que afectan su funcionamiento general.

#### **4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

##### **FORTALEZAS**

Son puntos fuertes, atributos positivos internos, lo bueno que tiene la institución en los diferentes ámbitos: pedagógicos, didácticos, humanos, social, y en materia de la comunidad en general.

##### **DEBILIDADES**

Son los aspectos carenciales, atributos negativos internos que impiden o inhiben el desarrollo de la institución en todos los campos de acción, esto incluye los problemas internos del plantel y que limitan su buen funcionamiento y desarrollo.

#### **4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

##### **OPORTUNIDADES**

Son hechos, tendencias, eventos externos que facilitan y benefician el crecimiento y desenvolvimiento de la institución, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

##### **AMENAZAS**

Son hechos externos que inhiben o dificultan el desarrollo de la institución, convirtiéndose en verdaderas dificultades de carácter externo.

### 4.1.3.3. MATRIZ FODA

**Cuadro N°. 2**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Personal docente joven y predispuesto al cambio.</p> <p>Formación espiritual humana y desarrollo de valores.</p> <p>Exigencia en el trabajo y formación académica.</p> <p>Altos estándares de desempeño académico.</p> <p>Evaluación constante al trabajo del personal docente y alumnos.</p> <p>Programa de seguimiento a estudiantes con problemas académicos y disciplinarios.</p>	<p>Carencia de programas de capacitación a docentes y directivos.</p> <p>Deficiente administración institucional.</p> <p>Falta de una identidad pedagógica.</p> <p>Desconocimiento de métodos y técnicas activas de aprendizaje.</p> <p>Falta de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Falta de autoridad de ciertos estamentos institucionales.</p> <p>Falta de actualización pedagógica en ciertas aspectos.</p> <p>Falta de integración de la institución con la comunidad.</p> <p>Trabajo deficiente de las áreas.</p> <p>Pérdida de la identidad institucional.</p> <p>Funciones directivas no definidas.</p> <p>Malas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos.</p> <p>Escasa colaboración de los padres de familia.</p> <p>Indisciplina estudiantil.</p>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Colaboración de la comunidad religiosa internacional. Apoyo de la FEDEC. Reconocimiento institucional de la localidad. Convenios con universidades.	Desorganización familiar. Corrientes postmodernas y relativismo generalizado. Poca atención y control de los padres para con los hijos. Falta de cultura e identidad de la localidad. Sobreprotección de los padres para con sus hijos.

En las instituciones educativas, para lograr sus propósitos, cumplir la misión y caminar hacia la visión, es importante identificar lo que llamamos Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El estudio interno nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico realizado, empleando la matriz FODA.

El FODA es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo. Es importante, porque para su realización se puede contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria.

Al realizar el diagnóstico de cada una de las dimensiones de la gestión educativa, es importante tener una perspectiva sistémica que permita la interrelación entre todos los componentes de gestión.

Una vez que tenemos identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, es necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión.

De allí la necesidad de una propuesta de solución de los principales problemas, que aquejan a la institución. Esta propuesta, es el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de gestión en sus diferentes dimensiones de la institución educativa. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos de gestión que se realizan en la institución.

En otras palabras, la propuesta establece las alternativas de solución y plasma un marco común para la actuación en la institución.

Justamente con el FODA se pudo llegar al diagnóstico situacional de la realidad en que se desenvuelve la institución y toda su problemática, así como también a las conclusiones obtenidas como resultado de ella, utilizando la información que permita determinar alternativas estratégicas viables, para afrontar los diferentes problemas del contexto institucional de una forma racional y planificada; de esta manera resultó de gran utilidad en la priorización de los problemas y debilidades encontradas, para diseñar y poner en marcha la propuesta de solución, de aquí la importancia de destacar que el análisis a través del FODA, al menos en esta investigación, sirvió para enfocar la atención, solamente hacia los factores claves, relacionados con el tema de la investigación.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La investigación se realizó en el Colegio Particular Nazaret, ubicada en la parroquia Abraham Calazacon, dentro de la zona urbana, en el cantón Santo Domingo, en la provincia del mismo nombre; el plantel tiene 17 años de servicio a la comunidad y una reconocida trayectoria reconocida a nivel cantonal y provincial. Esta institución es de carácter privado y religiosa, mixta; con una población estudiantil de 256 estudiantes entre hombres y mujeres, cuenta con una planta docente conformada por 21 docentes de las diferentes áreas, mas el personal administrativo y de servicios. Además oferta dos especialidades la de físico matemático y químico biológico en la sección matutina.

Una vez recolectada, tabulada y procesada la información a los diferentes actores, mediante los instrumentos anteriormente señalados, se realizó la tabulación de los datos y su debida interpretación, a través de la cual se obtuvo los resultados expresados y presentados a continuación en cada una de las tablas y graficas estadísticas.

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

#### Tabla N°. 10

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16,66
b. Coordinadores de área.	3	50
c. Por grupos de trabajo	2	33,33
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

Con respecto a este aspecto se ha obtenido que el 50% de los encuestados afirman que los equipos de trabajo en la institución están organizados por los coordinadores o jefes de área y mediante la formación de grupos o equipos de trabajo que es el aspecto que alcanzó un porcentaje del 33,33%, este trabajo se realiza bajo la supervisión de los directivos de tal modo que las decisiones surgen a través de consensos y análisis serios, buscando las mejores alternativas. El trabajo individual siempre va a ser importante en el desarrollo de las actividades, pues el individuo demuestra sus competencias y capacidades; pero nunca podrá superar la sinergia y suma de esfuerzos dentro de la organización del trabajo ya que los resultados obtenidos mediante las áreas y el trabajo en equipo supera ampliamente al producto del individualismo.

**Tabla N°. 11**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	83,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,66
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

Tabulados los datos, se estableció que el 83,33% de los directivos encuestados, creen que el tamaño de una institución, específicamente en referencia al Colegio Particular Nazaret, se mide por el número de miembros que la integran, en relación directa con el valor y el tiempo empleados dentro del plantel, a pesar de que esta última variable alcanzó un porcentaje un tanto bajo del 16,66%, sin embargo revisando las estadísticas de demanda de cupos, en los últimos años ha habido un incremento del 25% en ciertos cursos y en otros casos el porcentaje es aun mayor; a medida que crece la población

estudiantil crece también el personal docente ya que las necesidades son mayores y la institución se ve en la necesidad de la contratación de nuevos docentes para responder satisfactoriamente a las exigencias y demandas de la población estudiantil.

Por lo que se ve a las claras que el tamaño de una institución educativa no se lo estima en función de sus resultados.

**Tabla N°. 12**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	4	66,66
b. No	2	33,33
Total	6	99,99

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

Dentro de una institución resulta trascendental definir con claridad las funciones que deben desempeñar sus miembros, en cualquier nivel de la organización, esto se puede lograr a través de los manuales de normas y procedimientos; criterio que es ratificado por los encuestados al contestar que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en dichos documentos, alcanzando esta variable el 66,66% y un grupo pequeño que representa el 33,33% del total dice que no es así, las causas al parecer son por falta de información al momento de la contratación o por la falta de socialización y comunicación de estos aspectos al personal nuevo que ingresa a las instituciones.

**Tabla N°. 13**

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

Aspectos que se toman en cuenta	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Director	0	0		
b. Rector			2	33,33
c. Consejo directivo	4	66,66		

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos  
Elaboración: Efraín Obaco

Con respecto a quien lidera la toma de decisiones, se manejaron tres alternativas; la primera la del director, que en este caso no procede puesto que al tratarse de un colegio el principal es el rector. En consecuencia el 33,33% de los directivos señalan que el rector es quien lidera la toma de decisiones dentro de la institución, ya que es el responsable de dirigir y administrar dicha entidad; y el 66,66% señala que es el consejo directivo es quien lidera la toma de decisiones, ya que este por su jerarquía de órgano regulador y al estar conformado por varias personas, tiene mayor capacidad de discernimiento y una visión más amplia de las situaciones y problemáticas sobre las que hay que decidir, pero este proceso debe darse en un ambiente de respeto, considerando las opiniones de los involucrados de tal forma que las de decisiones a las que se llega sean las más adecuadas y factibles de realizar.

**Tabla N°. 14****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	1	16,66
b. No	5	83,33
Total	6	99,99

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

Dentro del análisis de este aspecto, se estableció que el 83% de los directivos no delegan la responsabilidad en la toma de decisiones, a sus colaboradores, ya que sería como rehuir a las responsabilidades que su cargo le confiere, en otros casos se piensa que pierden autoridad al delegar un trabajo que por la naturaleza de su cargo le corresponde, en casos más preocupantes la decisión pasa por el mero hecho de aparentar quien sustenta el poder, todas estas circunstancias influyen al momento de delegar responsabilidades sobre todo en lo concerniente a la toma de decisiones.

Es importante reconocer que existen limitaciones en nuestra racionalidad a la hora de procesar la información, por eso es necesario que los gerentes, administradores, en este caso, rectores, amplíen sus capacidades intelectuales y otros recursos mediante el uso de grupos de ayuda para la toma de decisiones, superando así el complejo de creer que existen personas infalibles, simplemente se puede reducir el margen de error desde una perspectiva amplia.

Tabla N°. 15

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83,33	1	16,66		
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	33,33	4	66,66		
c	La capacitación continua de los docentes	1	16,66	5	83,33		
d	Trabajo en equipo	4	66,66	2	33,33		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,66	2	33,33		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	16,66	5	83,33		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			3	50	3	33,33

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

El 83,33% de los directivos declaran que su administración promueve, siempre, la excelencia académica, después citan que ocasionalmente promueven la capacitación continua y el desarrollo profesional de los docentes; estos aspectos van de la mano pues son determinantes para brindar una educación de calidad. Si la planta docente de una institución está debidamente capacitada y actualizada en los diferentes ámbitos, pedagógicos y didácticos se promueve el desarrollo profesional de los maestros y es muy probable que haya una repercusión directa sobre la calidad de su desempeño en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes y por ende, también la institución que de a poco lograra la excelencia académica. Pero en este caso al existir un alto porcentaje que confirma que son escasos los programas de capacitación para los docentes, y casi nulos para la formación de los directivos; se hace necesario sugerir en implementar un serio y continuo programa de capacitación.

Después se encuentran otros aspectos que promueve la administración de los directivos, como la vivencia de valores institucionales y personales, el trabajo en equipo los cuales alcanzaron un porcentaje del 66,66% cada uno, estos factores son muy valiosos puesto que generan una identidad institucional y compromiso con el trabajo, además reflejan el esfuerzo mancomunado que tienen todos los miembros de la institución en pos de lograr los objetivos trazados.

En menor escala, con un porcentaje del 16,66% y sin dejar de ser menos importante se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas durante el año escolar.

**Tabla N°. 16**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	50	3	50		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			1	16,66	5	83,33
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.33	1	16,66		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100				

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

Considerando las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 100% de los directores explican que estas habilidades se logran con la capacitación continua combinando practica, teoría y reflexión de modo que dichas habilidades se construyan en el transcurso de la vida profesional y no solo basadas en la práctica empírica sino debidamente sustentadas en una preparación teórica que impulse un

adecuado perfeccionamiento profesional en el campo administrativo. Por otro lado el 83,33% aseguran que estas habilidades de liderazgo se consiguen con la experiencia, a medida que se trabaja en el campo administrativo se desarrolla la capacidad de modificar la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Luego un 50% asevera que dichas habilidades son innatas, que los líderes nacen, que el liderazgo es una cuestión de personalidad y que por tanto, líderes sólo pueden ser aquellos que han nacido para serlo, es decir se nace con esas características o no se nace. También un 50% dice que se logran realizando estudios de gerencia pues así se puede adquirir ciertas destrezas que el líder necesita para desenvolverse en su trabajo.

En conclusión, el liderazgo es el resultado de una personalidad base (innata) unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y del entrenamiento, que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno.

**Tabla N°. 17**

**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.	5	83,33	1	16,66		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	16,66	5	83,33
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	16,66	2	33,33	3	50
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100				

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos  
Elaboración: Efraín Obaco

Sin lugar a dudas, y las cifras así lo demuestran; la existencia de ambientes cordiales de trabajo alcanzaron el 100% de los criterios de los encuestados, demostrando que todos los directivos están conscientes de que un ambiente adecuado y agradable de trabajo es determinante a la hora de pensar en mejorar el desempeño y progreso de la institución, pues muchas personas priorizan un ambiente sano y agradable de trabajo antes que otros aspectos laborales.

Analizando la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, se ha podido establecer que el 83,33% de los directivos creen que sirve para promover el uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como sistema de referencia para saber que hace falta mejorar, información que es proporcionada por la evaluación que se realiza en todos los niveles y que sirve para corregir posibles desviaciones y problemas que afectan el desempeño de los miembros de la comunidad educativa y tomar las acciones pertinentes. También, otros factores, como son; la mejora de los mecanismos de control y la disminución del número de estudiantes por aula no garantizan un buen desempeño y mucho menos la mejora y progreso general de la institución y de sus miembros.

**Tabla N°. 18**

**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.	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83,33	1	16,66		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos  
Elaboración: Efraín Obaco

Entre los órganos que integran la institución están, con el 100% los organismos de dirección, como el consejo escolar, consejo académico, etc. los mismos que se encargan y promueven las actividades organizativas y académicas, pues es quienes orientan el proceso de planeación y mejoramiento de las áreas.

Luego con el 100% están los organismos de gestión quienes son los encargados de llevar a la práctica todos los acuerdos y programas adoptados por la institución para alcanzar los fines educativos.

También se identifica con un porcentaje del 83,33% los órganos de coordinación de estudios los cuales son los responsables de velar por el cumplimiento de los planes y programas dentro de área académica y asegurarse de la formación integral de los educandos.

Finalmente, con el 100% están los departamentos, equipo técnico y docentes que están encargados de diseñar las acciones y políticas tendientes al cumplimiento de los planes buscando los recursos humanos y materiales, las particularidades de cada una de ellas, para luego extender la experiencia a los alumnos.

Todos estos órganos de diferente índole tienen su campo de acción delimitado por la misión que deben cumplir dentro del programa de desarrollo institucional que tiende a la integración de todos los estamentos para el funcionamiento formal de una verdadera comunidad educativa.

**Tabla N°. 19****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,33	1	16,66		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			2	33,33	4	66,66
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			1	16,66	5	83,33
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66,66	2	33,33		

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

El 83,33% de los directivos está de acuerdo, que el equipo didáctico, es responsable de la evaluación o seguimiento global de los estudiantes, mediante la realización de juntas y reuniones periódicas donde se tratan los problemas que enfrentan los estudiantes y se generan alternativas de solución para superar los mismos.

Mientras que el 66,66% indican que coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que ayudan a los alumnos/as a alcanzar los aprendizajes deseados. Dentro de este ámbito también, pero con menor incidencia, tratan de establecer acciones para mejorar el clima de convivencia de los grupos y solucionar los conflictos que pudieran surgir buscando las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla N°. 20

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83,33	1	16,66
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,33	1	16,66
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83,33	1	16,66
d	Mantener actualizada la metodología.	1	16,66	5	83,33
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66,66	2	33,33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50	3	50
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83,33	1	16,66
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,33	1	16,66
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83,33	1	16,66
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66,66	2	33,33

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

El 83,33% de los directivos concuerdan que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y la programación didáctica de cada asignatura, en cada una de las áreas; también formular propuestas al equipo directivo y al claustro para la realización de planes, proyectos y programaciones de la institución, además elaborar una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Un 66,66% de los directivos, dicen que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, a través de la organización de seminarios, talleres y jornadas de capacitación y actualización pedagógica y didáctica, con el objetivo de dinamizar el aprendizaje y la enseñanza y dotar al docente de nuevas tecnologías y metodologías enfocadas a mejorar la acción educativa. El 50% vincula a los departamentos didácticos en colaboración con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, que en muchas ocasiones son la causa de bajo rendimiento, ante lo cual estos departamentos diseñan programas de mejoramiento y nivelación pedagógica.

En conclusión los departamentos educativos y didácticos tienen como función primordial gestionar los procesos didácticos, a través de la generación de estrategias y metodologías de enseñanza y aprendizaje para la innovación de la práctica docente, generando de esta forma aprendizajes de calidad.

**Tabla N°. 21**

#### 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.	4	66,66	2	33,33

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos

Elaboración: Efraín Obaco

El 66,66% de las autoridades directivas testifican que la gestión pedagógica del centro educativo en su vinculación a la comunidad fomenta la producción de diagnósticos y la búsqueda de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades del entorno geográfico en que se desenvuelve, adaptándose al contexto sociopolítico, histórico y cultural de sus miembros y de las personas que directa e indirectamente forman parte de ella. De esta manera se proyecta hacia una gestión global que busca la integración con la sociedad y la realidad de su problemática.

**Tabla N°. 22**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	2	33,33	4	66,66
b.	Plan estratégico.	6	100		
c.	Plan operativo anual.	6	100		
d.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	33,33	4	66,66

Fuente: Encuesta directa dirigida a directivos  
Elaboración: Efraín Obaco

En esta institución educativa, el 100% de los directivos coinciden que se han ejecutado la planificación y realización del plan estratégico, donde constan una serie de planes y proyectos programados a mediano y largo plazo en el cual la institución y sus miembros unirán esfuerzos para el éxito de los proyectos planteados, así como también el POA o plan operativo anual, donde figura la programación del presente año lectivo, la cual está hecha en concordancia con el cronograma de actividades de la dirección provincial de educación y teniendo en cuenta eventos ordinarios y extraordinarios que se realizan en el transcurso del periodo académico.

De esta forma a más de cumplir con requisitos legales, exigidos por la dirección provincial de educación, también facilita la organización y calendarización de las actividades previamente planificadas regidas bajo un cronograma para respetar el cumplimiento de los plazos y los tiempos.

Falta reestructurar los programas de capacitación a directivos y docentes, así como desarrollar una reingeniería de procesos que fortalezcan la dinámica estructural y gestión administrativa de la institución. Estos indicadores alcanzaron los porcentajes de 33,33% para el SI y el 66,66% para el NO, reflejando una descompensación evidente en la inversión para fortalecer la capacidad del talento humano que repercute directamente en las funciones generales de la organización.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla N°. 23**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	6	30	11	55
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.	7	35	9	45	4	20
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	4	20	1	5

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.	9	45	7	35	4	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	14	70	3	15
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			5	25	15	75
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	2	10	17	85
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	4	20	15	75
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	4	20	14	70
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15	11	55	6	30
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	60	6	30	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35	12	60	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	6	30	9	45	5	25

15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	9	45	3	15
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	70	5	25	1	5

Fuente: Encuesta directa dirigida a docentes

Elaboración: Efraín Obaco

El 75% de los docentes creen que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, puesto que es uno de los aspectos claves para desarrollar aprendizajes significativos.

El 85% está seguro que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, por ello pedagógicamente hablando se puede decir que los valores son la esencia misma de la acción educativa, son el marco de referencia motivador de la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumento clave en el perfeccionamiento integral del ser humano.

Mientras que para el 70% de los docentes los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, es decir buscan actuar con honradez ética en la toma de decisiones, lo que implica realizar un juicio justo, que contribuya al bien común de la institución y sus miembros, transmitir transparencia con los directamente involucrados en las decisiones tomadas, siguiendo criterios técnicos y éticos que contribuyan a la generación de confianza en los miembros de la comunidad educativa.

El 60% de los profesores se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, el mismo 60% de los maestros consideran que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 45% del personal docente revelan que 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, este es un porcentaje muy bajo en miras que el desarrollo de la ciencia y la tecnología avanza a pasos agigantados, la investigación se ha convertido en prioridad en el desarrollo de los procesos educativos.

Finalmente el 40% de los educadores están de acuerdo en que se impulse las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Para terminar el análisis de este apartado, es importante señalar que la gestión educativa se extiende mas allá de los límites de la institución, trasciende a la comunidad y sus miembros e implica un alta carga valórica por parte de sus directivos en la toma de decisiones, una educación en valores para lograr el desarrollo integral de los estudiantes y sobre todo el compromiso y liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de guiar los destinos de la institución para apoyar la innovación e iniciativa de los docentes y contribuir a la solución de problemas de los miembros de la comunidad educativa.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla N°. 24**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	21,42	20	71,42	2	7,14
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	17,85	23	82,14		
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	17,85	22	78,57	1	3,57

4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	10,71	18	64,28	7	25
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	53,57	12	42,85	1	3,57
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	10,71	9	32,14	16	57,14
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	3,57	16	57,14	11	39,28
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	7,14	4	14,28	22	78,57
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	10,71	20	71,42	5	17,85
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	32,14	18	64,28	1	3,57
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	23	82,14	5	17,85		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	25	21	75		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	32,14	17	60,71	2	7,14
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	50	14	50		

Fuente: Encuesta directa dirigida a estudiantes

Elaboración: Efraín Obaco

La aplicación de las encuestas a los estudiantes, permitieron registrar los siguientes resultados: 71,42% creen que a veces y el 21,42% afirman que siempre el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; lo que deja entre ver que necesitan que se preste más atención a sus opiniones y sugerencias.

El 17,85% de los alumnos piensan que siempre y el 82,14% opinan que a veces las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, esto refleja que los canales de comunicación y diálogo no están funcionando adecuadamente, por lo que resulta indispensable tomar acciones para mejorar la comunicación, punto clave en la gestión y liderazgo dentro de una institución.

El 17,85% de estudiantes señalan que siempre y el 78,57% a veces; el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, de esta manera existe la necesidad en los encuestados de que el liderazgo sea más participativo enfocado a dinamizar los procesos de aprendizaje y desarrollar la creatividad e iniciativa de los jóvenes.

El 32,14% de los estudiantes piensan que siempre, el 60,71% a veces y 7,14% nunca que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

En términos generales los directivos y su gestión tienen buena aceptación por parte del estudiantado, pero existen ciertos aspectos de la comunicación, participación y liderazgo que tienen que ser revisados.

Mientras en relación a las realización de las clases y acción docente; el 53,57% de la muestra investigada consideran que siempre y el 42,85% que a veces, en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, sin respetar la diversidad e individualidades olvidando los diferentes ritmos de aprendizaje.

Luego el 82,14% de alumnos opinan que siempre y el 17,85% que a veces, es el profesor quien decide qué se hace en la clase; el 32,14% creen que siempre y el

64,28% creen que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras que el 10,71% afirma que siempre, el 64,28% que a veces, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Estas cifras son el resultado de la necesidad de potenciar la iniciativa en los estudiantes y aceptar las sugerencias y opiniones sobre la realización de las clases para mejorar los procesos educativos y el aprendizaje lo cual solo se lograra, si toma como referencia las necesidades e intereses de los estudiantes, puesto que el cambio generacional hace que estas sean completamente distintas a las que los docentes están acostumbrados.

Siguiendo con el análisis el 10,71% de los estudiantes especulan que siempre, 32,14% que a veces y nunca el 57,14% que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Como se puede ver el porcentaje más alto es el de estudiante que consideran que nunca utilizan frases de motivación, valores, por lo que a las claras se aprecia que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 50% concuerdan que siempre y el otro 50% de los estudiantes juzgan que a veces.

El 7,14% tienen la apreciación que siempre, el 14,28% que a veces y 78,57% que nunca los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. También el 25% ratifica que siempre y 75% que a veces, se realizan trabajos en grupo o equipo, con instrucciones claras y participación del docente. Aun en la educación ecuatoriana, en ciertos establecimientos educativos predomina la enseñanza tradicional, sin buscar la innovación, nuevas metodologías y dar paso al protagonismo de los estudiantes.

Para terminar este apartado, el 10,71% de estudiantes resalta que siempre, el 71,42% que a veces y el 17,85% que nunca, los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, este factor es importante en la formación de los individuos ya que la tarea de educar no solo requiere la transmisión de simples conocimientos o el desarrollo de destrezas; también requiere un fuerte componente afectivo que permita al docente formar la parte emocional de sus alumnos/as.

El trabajo docente dentro de la institución es substancial, su gestión promueve la formación integral del alumno y el liderazgo se proyecta desde el aula hacia toda la institución y sus diferentes elementos que la constituyen, de aquí nace la importancia que los docentes se conviertan en verdaderos líderes y promotores de la transformación social y el verdadero cambio en la educación.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla N°. 25**

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

¿Cómo recibe noticias del comportamiento y rendimiento académico de su representado?

Orden	Declaraciones	f	%
1	Reuniones en la institución	9	50
2	Boletín o folleto informativo del colegio	4	22,22
3	Entrevista personal con tutor o dirigente.	5	27,77
4	Propios estudiantes	0	0
5	Internet / sitios web de la institución	0	0
6	Información enviada por correo casa	0	0
7	Otros padres	0	0

Fuente: Entrevista directa dirigida a padres de familia  
Elaboración: Efraín Obaco

En relación a la forma de recibir noticias del rendimiento académico de sus hijos, el 50% de los padres respondió que a través de las reuniones mensuales que se llevan a cabo en el plantel para entregar un informe del avance de los estudiantes tanto en la parte académica como disciplinar. Luego el 27,77% indicaron que reciben noticias mediante el boletín de notas que el colegio entrega mensualmente, documento que es entregado a los padres con las calificaciones obtenidas en el transcurso del mes. Y finalmente otro grupo de padres que representa el 22,22% dicen que se enteran de lo que pasa con sus hijos a través de entrevistas personales con los tutores o dirigentes del curso de sus hijos, el cual les da un reporte detallado y le suministra la información necesaria sobre la situación de su representado.

Las instituciones dentro de su gestión crean mecanismos e instancias para la comunicación con los padres, estudiantes, personal docente y demás; garantizando de esta forma la interacción de sus miembros y la transparencia en los procesos y programas realizados, sobre todo trabajar de manera conjunta por la formación de los alumnos.

**Tabla N°. 26**

¿Cuál es la apreciación del manejo y gestión institucional de directivos de la institución en la que estudia su representado?

<b>Orden</b>	<b>Valoración</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	Excelente		
2	Muy Buena	7	38,88
3	Buena	9	50
4	Regular	2	11,11
5	Deficiente		

Fuente: Entrevista directa dirigida a padres de familia  
Elaboración: Efraín Obaco

La evaluación que los padres de familia hacen sobre la gestión de los directivos en el colegio Nazaret es; el 38,88% la cataloga como muy buena, señalando que hay algunos inconvenientes que deben solucionarse y pequeñas cosas que corregir según su apreciación. El 50% la describen como buena, ya que sienten que existen problemas que en el transcurso del tiempo no se hay solucionado y que afectan el normal desarrollo de la institución. Finalmente el 11,11% de ellos la califican de regular, ya que al parecen no mantienen una buena relación con los directivos y profesores por diversas situaciones e inconvenientes que se han suscitados en el cursos de los años, deteriorando así las buenas relaciones entre los actores ya mencionados.

La gestión educativa es una tarea compleja y difícil ya que las personas que integran la institución tienen diferentes necesidades e intereses y esperan que la institución y la gestión y liderazgo de sus directivos las satisfagan, dentro de este campo uno de los factores más delicado y difícil de manejar precisamente son las relaciones interpersonales, donde las personas se pueden convertir en un verdadero apoyo para el trabajo o por el contrario pueden ser verdaderos obstáculos para el éxito institucional; he aquí la tarea y responsabilidad del directivo y líder educativo engranar y conducir todos los elementos para lograr resultados óptimos.

### Tabla N°. 27

En su opinión ¿cuáles son los aspectos que determinan una gestión y educación de calidad?

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Una buena metodología de trabajo.	4	22,22	13	72,22	1	5,55
2	Poco movimiento de maestros y personal (los maestros no se van)	16	88,88	2	11,11		

3	Un/a director/a que me contesta mis preguntas y resuelve los problemas.	15	83,33	3	16,66		
4	Una institución que mantiene constantemente informado	12	66,66	4	22,22	2	11,11
5	Un currículo que hace hincapié en las relaciones sociales valores humanos y la enseñanza académica	7	38,88	11	61,11		
6	Una administración seria y transparente acompañada de la rendición de cuentas.	18	100				
7	Personal altamente calificado, con capacidad de liderazgo e innovación.	14	77,77	4	22,22		
8	Integración de la comunidad	3	16,66	9	50	6	33,33
9	Procesos de evaluación institucional	8	44,44	10	55,55		
10	Valores y misión institucional claramente definidos.	2	11,11	16	88,88		

Fuente: Entrevista directa dirigida a padres de familia  
 Elaboración: Efraín Obaco

Los padres de familia revelan que los aspectos que determinan una gestión y educación de calidad son; la estabilidad y permanencia de los docentes que representa el 88,88%, es decir que los padres no están de acuerdo con los constantes cambios de profesores ya que eso desestabiliza el proceso educativo y crea malestar en los estudiantes.

El 83,33% manifiestan que la calidad de la gestión y educación radica en la capacidad de los directivos para responder a cuestionamientos y resuelve los problemas.

El 77,77% está de acuerdo en que poseer un personal altamente calificado, con capacidad de liderazgo e innovación, asegura la calidad de la gestión y el tipo de educación que reciben sus hijos por lo que los docentes son los directamente responsables de la formación académica, disciplinaria y espiritual de sus hijos, solo personas capaces pueden proporcionar una formación integral bajo los estándares de calidad requeridos.

Otro factor que los padres consideran fundamental y que alcanzó un porcentaje del 66,66% es la comunicación, es decir una institución que mantiene constantemente informados a sus miembros garantiza calidad en su accionar.

Después factores como: Los procesos de evaluación institucional que alcanzaron el 44,44%, un currículo que hace hincapié en las relaciones sociales valores humanos y la enseñanza académica, obtuvo un porcentaje de 38,88%, y otros factores no representan significativos ante la opinión de los padres ya que los consideran consecuencia o efecto de los más importantes, señalados anteriormente.

Finalmente el factor más notable, que por unanimidad registró el 100%, es el de una administración seria y transparente acompañada de la rendición de cuentas, que según los padres de familia es la única forma de conseguir el crecimiento institucional y proyectar a la institución hacia el siglo XXI y darle la suficiente estabilidad para competir en un mundo globalizado donde las demandas en educación son cada vez mayores y mediante la rendición de cuentas se puede conocer realmente la administración de los recursos. En definitiva la transparencia y liderazgo serio, generan confianza en la gestión y administración educativa.

**Tabla N°. 28**

¿Qué características reconocen en los docentes y directivos de la institución donde estudia su representado?

Orden	Declaraciones	SI		NO	
		f	%	f	%
1	Liderazgo	13	72,22	4	22,22
2	Vivencia de valores	17	94,44	1	5,55
3	Capacidad para resolver problemas	14	77,77	3	16,66
4	Trabajo de equipo	16	88,88	2	11,11
5	Docentes comprometidos con la formación de sus alumnos	11	61,11	7	38,88
6	Escuchar y tienen en cuenta las opiniones de estudiantes y padres de familia.	8	44,44	10	55,55
7	Docentes y directivos se sienten comprometidos con la institución	18	100		
8	Transparencia y honestidad en el manejo de recursos.	17	94,44	1	5,55

Fuente: Entrevista directa dirigida a padres de familia

Elaboración: Efraín Obaco

El 94,44% de los padres reconoce en los docentes y directivos de la institución la vivencia de valores, el 88,88% opinan que hay un verdadero trabajo de equipo, el 77,77% identifica la capacidad para resolver problemas, el 72,22% visualiza la capacidad de liderazgo, mientras que el 61,11% de ellos observan que los docentes están comprometidos con la formación de los alumnos y solo un 44,44% piensan que los docentes y directivos escuchan y tienen en cuenta las opiniones de estudiantes y padres de familia.

Los padres de familia están conscientes, el 100% de sus opiniones así lo demuestran, que docentes y directivos se sienten comprometidos con la institución y del trabajo que se realiza, realmente se identifican con la tarea educativa y sea desarrollado un sentido de pertenecía hacia el plantel y todo lo que implica. Igualmente se nota transparencia y

honestidad en el manejo de los recursos este aspecto obtuvo un porcentaje del 94,44% de la sentir de los encuestados.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

**Tabla N°. 29**

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
		f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	83,33	1	16,66
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	50	3	50
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	100		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	100		

Fuente: Entrevista directa dirigida a directivos  
Elaboración: Efraín Obaco.

En cuanto al análisis realizado a los datos obtenidos a través de las entrevistas a directivos, se pudo puntualizar que el 100% de las personas entrevistadas tienen una opinión positiva acerca de la importancia de la comunicación en toda organización, mas aun, en las instituciones educativas, ya que consideran el trabajo docente como un proceso de comunicación, el cual requiere de eficientes canales por los que circule la información con la mayor transparencia posible. También se establece una clara diferencia entre comunicación e información, pero sin descartar el hecho, que la una necesita de la otra, pues son diferentes, pero las dos se complementan en una relación intrínseca.

Pasando al siguiente cuestionamiento, se estableció que la institución cuenta con un reglamento de funciones, donde se marca las atribuciones de cada miembro de la organización, complementadas por los manuales de procedimientos; de esto se deduce, en quienes recaen las tareas de liderazgo, criterio que es afirmado por el 83,33% de los entrevistados.

Revisando cuales deben ser las características de un líder educativo, se encontró que el 100% concuerda que necesita destrezas conceptuales, procedimentales, pero sobre todo hacen énfasis, en la importancia de las características humanas, que son realmente las que marcan diferencia, entre un líder cualquiera y un verdadero líder educativo, dentro de estas características humanas se destaca por encima de las demás, la capacidad que debe tener un líder para la solución de conflictos.

Según el 100% de los entrevistados el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docentes y estudiantes, se reconoce como autocrático, ya que muchas de las veces, se imponen tareas, normas y se da poca libertad de participación de los demás miembros de la comunidad educativa. Solo en situaciones específicas y de poca importancia se permite en algo la intervención de los integrantes de la institución.

Entre los valores que busca desarrollar la institución, el 100% opina que son: libertad, responsabilidad, identidad, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, amor al trabajo, amor a Dios, respeto a la vida. Estos valores son los que regulan la convivencia institucional de

sus miembros, sin embargo muchas veces solo quedan como declaraciones escritas, que pierden aplicación y funcionalidad en la vivencia diaria. Los valores que predominan en docentes y alumnos son: la amistad, respeto, responsabilidad, libertad, humildad, sencillez, honestidad; los mismos que son base del trabajo mancomunado dentro del contexto institucional.

El 100% de los directivos coinciden, que los valores antes mencionados, están establecidos como líneas de trabajo, en todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución, pero existe también, algunos antivalores que dificultan la practica integral de estos valores entre los que se pueden mencionar: consumismo, facilismo, hedonismo, falta de compromiso con el trabajo, relativismo, etc. que son consecuencia del postmodernismo de la época en la cual vivimos.

## 4.2.6. Matriz de problemas

Cuadro N° 3

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1</b> Malas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos.	Diferencia de criterios.	Discusiones y conflictos Mala convivencia.
	Falta de sentido de pertenencia a la institución.	Mal desempeño profesional y colaboración en el trabajo.
	Desacuerdos laborales.	Desmotivación en el desempeño de su labor.
<b>Problema 2</b> Escasa colaboración de los padres de familia.	Falta de tiempo y ocupación en sus trabajos y negocios.	Descuido y abandono de sus hijos.
	Hogares disfuncionales y desorganización funcional.	Bajo rendimiento académico y mal comportamiento disciplinario.
	Mala relación padres de familia – institución.	Falta de colaboración e integración a la vida institucional.
<b>Problema 3</b> Falta de una identidad pedagógica y desconocimiento de métodos y técnicas activas de aprendizaje.	No existe un modelo pedagógico definido para la institución.	Desmotivación en el aprendizaje.
	Falta de programas de capacitación docente	Metodología tradicional
	Falta de interés por auto prepararse	Bajo nivel de enseñanza del docente y deficiente rendimiento académico del alumno.
<b>Problema 4</b> Falta de comunicación y trabajo en equipo.	Intereses creados que beneficia a ciertos sectores.	Formación de grupos.
	Falta de planificación.	Desorganización.
	Falta de espacios para el dialogo.	Extralimitarse en funciones.
<b>Problema 5</b> Deficiente administración institucional.	Falta de experiencia	Desconfianza del personal.
	Falta de capacidad y preparación profesional.	Actuaciones fuera de la ley, realización de acciones equivocadas por falta de conocimiento e información.
	Falta de control de las autoridades.	Resultados inadecuados. No existe un plan de trabajo.

## 5. DISCUSIÓN

El presente estudio sobre la gestión del liderazgo y valores, en el Colegio Particular Nazaret, tiene como propósito analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y de esta manera establecer la incidencia que tienen en contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, dando una perspectiva amplia de cómo está siendo administrado el centro educativo investigado y poder generalizar y extender los resultados a otras instituciones en relación con la realidad educativa local y nacional.

Una vez realizado el análisis de datos, su interpretación y después de un profundo discernimiento, permite realizar una caracterización del problema estudiado. Partiendo de la gestión que realizan los directivos a nivel institucional cabe señalar que todas las instituciones educativas tienen una estructura organizativa que les permite regular de alguna forma su trabajo, al margen de si esta gestión es calificada como buena o mala, simplemente todas se basan en una arquitectura organizacional preestablecida.

Un aspecto que influye en la forma como está estructurada una institución es su tamaño, de ahí que los directivos del Colegio Nazaret creen que un indicador de la magnitud de la institución es el número de miembros que la integran, tal observación consiguió un porcentaje del 83,33% que es una cifra significativa que se debe tener en cuenta, desplazando a otros aspectos como los resultados obtenidos, el valor y tiempo empleado, que servirían para analizar otras características de la institución mas no su tamaño. Volviendo al tema el tamaño de una institución es determinante en su administración ya que si esta, es muy grande, las demandas y exigencias serán mayores y los administradores, gerentes o directivos deben tener mayor capacidad de liderazgo y gestión para dirigir con eficiencia, controlar las actividades, el desempeño de sus miembros y sobre todo supervisar la calidad del servicio que presta.

De aquí nace la necesidad de la división del trabajo, que debe ser liderada por equipos, que coordinen, dirijan y tomen decisiones adecuados y no caer en el error de creer que una persona es autosuficiente y que puede manejar todo, por el simple hecho de querer monopolizar el poder. Por lo tanto, resulta de fundamental importancia, que el director organice el trabajo y delegue funciones a través de los coordinadores, jefes de área o

simplemente grupos de trabajo que le permita extender su campo de acción, pues está comprobado que trabajando sinérgicamente los resultados pueden ser mucho mejores que los obtenidos por un solo individuo.

Sobre estos puntos, los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los directores son el 50% piensan que el trabajo lo deben organizar mediante los jefes de área y el 33,33% en equipos de trabajo, los dos son los porcentajes más altos, sin embargo una sola cosa es clara es necesario el trabajo en equipo para optimizar recursos y obtener resultados de mayor calidad.

Pasando a otro punto importante dentro de la gestión, es el referente a las tareas de los miembros de la institución, que en ocasiones por desconocimiento, falta de información o comunicación no tienen claro el papel que deben desempeñar o la función que deben cumplir, lo que conlleva a interferir en las funciones de otros miembros, causar desorganización, el no aprovechamiento adecuado de tiempo y recursos, etc. esto hace que la institución proyecte una imagen negativa hacia el exterior, y en su parte interna genere inestabilidad, desconfianza inseguridad entre los que laboran en ella.

Por tal razón es indispensable que dichas funciones, procedimientos, normas estén debidamente expresados en los respectivos documentos, como el manual de funciones, manual de organización o los más conocidos en las instituciones educativas, el reglamento interno y manual de convivencia; los cuales normalizan la vida institucional y las actividades de sus miembros.

Los resultados obtenidos en las encuestas reflejan que el 66,66% aseguran que si existen estos documentos, mientras que el 33,33% opinan lo contrario, si analizamos dichos datos, es fácil darse cuenta que no hay concordancia de criterios; por lo investigado y los datos proporcionados este fenómeno pasa por la falta de comunicación e información y por el hecho de que estos documentos fueron elaborados por personas ajenas a la institución y luego fueron archivados, teniendo conocimiento de ellos un grupo reducido de personas, los de mayor antigüedad, mientras los que llevan pocos años en la institución desconocen de la existencia de ellos y de otros aspectos importantes, que por falta de comunicación al momento de ser contratados la información se reduce a la mínima necesaria, haciéndose indispensable revisar los

procesos de contratación del personal y los procesos de comunicación; ya que el 66,66% de los directivos afirman que no se ha realizado una reingeniería de procesos.

Sin excepciones, todos los gerentes, administradores o directores y las personas en general, toman múltiples decisiones en el desarrollo de su trabajo, muchas de esas decisiones son rutinarias pues no requieren de esfuerzo analítico, sin embargo existen decisiones más complejas que necesitan ser pensadas, analizadas, comparadas y hasta ser evaluadas desde diferentes puntos de vista, para seleccionar la acción adecuada en la solución de un problema.

Dada la importancia de la toma de decisiones, no es sorprendente encontrar que gran parte del esfuerzo se dirige al estudio y mejoramiento de la capacidad de poder liderar la toma de decisiones; las comisiones, equipos de trabajo son comunes en la vida organizacional, pues son determinantes como apoyo en el proceso de tomar decisiones. La importancia de los grupos como auxiliares o asesores en la toma de decisiones, no está en discusión, el problema radica en que los gerentes deben saber, cuando y como deben liderar, tales grupos, ya que dicho liderazgo condiciona el éxito de los resultados; este asesoramiento que reciben los directores o gerentes debe obligatoriamente estar dirigido por su acción ejecutiva, en un clima de respeto, cordialidad para alcanzar consensos que garanticen la calidad de las decisiones tomadas.

Con estos antecedentes y en relación con los contenidos investigados, se destaca, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el mismo que de acuerdo a los resultados de la encuesta el 66,66% de los directivos, aseguran que tal responsabilidad debe ser liderada por el consejo directivo y el 33,33% manifiesta que es el director, quien debe liderar dicha acción; analizando las cifras se observa que de alguna manera, las responsabilidades están compartidas, esto es el consejo directivo toma decisiones relacionadas con las atribuciones que indican su puesto de trabajo; igualmente el director toma las decisiones de acuerdo a las atribuciones que su cargo demanda, las mismas que están contempladas en la ley general de educación, manual de funciones, manual de convivencia y reglamento interno del centro educativo, donde se establecen los límites de la gestión y funciones que debe ejercer cada uno.

Pasando al análisis de otro aspecto, resulta trascendental determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la promoción de ciertos particulares de la institución, por ejemplo la excelencia académica que según el 83,33% de los directivos, es una de los principales cualidades que promueve su administración, mientras que el 66,66% testifica que eventualmente se promueve el desarrollo profesional de los docentes y su capacitación continua, esto hace suponer de la necesidad de intensificar los programas de capacitación y actualización tanto de docentes y directivos.

Es fundamental cambiar las estructuras organizacionales y por sobre todas las cosas es realmente importante transformar la idiosincrasia de la administración clásica o tradicional, que contempla a las personas como recursos que no necesitan de perfeccionamiento, que simplemente se deben mantener trabajando, cualquier capacitación o proceso de formación se convierte en gasto para la institución. Es esta forma de pensamiento la que no permite que las instituciones educativas surjan, crezcan y se desarrollen, hoy el personal de una organización, es el talento humano de la misma y se debe invertir en su formación y preparación para potenciar su desempeño, que a futuro se expresa en réditos para la institución, pues un personal docente bien preparado y debidamente capacitado es capaz de lograr la excelencia académica de la que tanto se habla.

Continuando con la discusión de los resultados, es necesario hacer la interpretación de un factor que complementa el análisis anterior, sobre el liderazgo directivo; es el relacionado con las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

En el proceso de investigación el 50% de los directivos están de acuerdo que siempre las habilidades del líder son innatas y el otro 50% afirma que a veces. Con referencia a estos porcentajes, surge la pregunta los líderes nacen o se hacen, indistintamente ocurre lo mismo con la figura del directivo. Por un lado son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, difíciles de precisar. Y por otro lado, se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Las dos posturas, pese a parecer opuestas, tienen su parte de razón. El profesional más capaz, con la personalidad más adecuada, no alcanzará nunca el liderazgo si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará al liderazgo jamás a una persona sin las habilidades y personalidad adecuada. Por ello, se puede admitir que el liderazgo es la unión de una persona capacitada adecuadamente en una situación propicia.

No se puede negar que hay un potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento, la experiencia, las interacciones, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo.

De ello se desprende que los requerimientos innatos para ejercer el liderazgo son muy bajos. La inteligencia, el aprendizaje de habilidades y la oportunidad son las claves de todo liderazgo.

En consecuencia, el liderazgo es el resultado de una personalidad innata, unida al aprendizaje adquirido y desarrollo de habilidades, a través de la formación y del entrenamiento, que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno. Como lo observa el 83,33% de los directivos al afirmar que las habilidades para ser líder se adquieren a partir de la experiencia y el 100% de ellos creen que los líderes se forman mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Como es de suponer que la gestión institucional, requiere de un liderazgo ágil y dinámico por parte de sus directivos, con un propósito fijo, mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, para esto los administradores, se sirven de la evaluación a nivel institucional y de sus miembros; este control les permite usar la información de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como punto de referencia para saber que se debe mejorar, aspecto en el que concuerdan el 83,33% de los encuestados; del mismo modo sirve para crear ambientes cordiales y adecuados de trabajo, consideración ante la cual el 100% de la muestra investigada estuvo completamente de acuerdo, ya que el clima

laboral y las condiciones de trabajo son realmente concluyentes para un óptimo desempeño.

Para lograr este propósito en la institución investigada, existen una serie de órganos colegiados, como los de dirección, de gestión y el equipo técnico; cada uno desde su área, realiza y cumple las funciones para la que fueron creados. Además encontramos la junta de profesores que promueven actividades de evaluación o seguimiento global de los grupos de alumnos de cada paralelo, aspecto al que el 83,33% de los directivos aceptan que se realiza frecuentemente y el 66,66% dicen que también son los responsables de la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Otros organismos importantes de subrayar son los departamentos didácticos que están encargados de:

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

Criterio que es respaldado por el 83,33% de los consultados y que por cierto es el más alto entre las opciones planteadas.

Asimismo el 66,66% de los directivos entrevistados aseguran que siempre la gestión pedagógica en el Centro Educativo, está dirigida a fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de

la comunidad y del entorno geográfico, respondiendo a la realidad social y a las necesidades de la comunidad educativa dentro del contexto en el cual desarrolla su gestión.

En conclusión y para terminar este apartado se puede decir que la gestión directiva, depende en gran medida de la capacidad de liderazgo que tengan sus dirigentes para que puedan realizar una gestión integral de desarrollo que involucre a todos los miembros que constituyen la organización así como a aquellos que están directamente o indirectamente relacionados con su entorno inmediato, asumiendo con responsabilidad la elaboración de diagnósticos y proyectos para la solución de problemas en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, convirtiéndose este último en el eje transversal de la administración educativa.

Ahora se examinará los resultados de las encuestas realizadas a los docentes del colegio Nazaret.

Entre los docentes y a través de la información recogida, el 55% concuerdan que nunca definirían el rol del docente líder, como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Por el contrario piensan que el rol del docente líder consiste en integrar esfuerzos y trabajar sobre la base de lo que existe y si es necesario gestar cambios se hacen en consenso con el grupo. Hay otro sector, representado por el 45% que identifica esporádicamente el liderazgo en la unidad educativa por estar intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Por las opiniones vertidas, queda la duda de que entre los docentes no está clara la definición del rol del líder educativo, pasa por falta de fundamentos conceptuales, muy pocos docentes tienen plenamente definido su rol dentro de la profesión docente, pero hay un porcentaje alto que ejerce su función, sin tener una concepción clara de lo que implica ser docente, simplemente desempeñan sus funciones sin iniciativa, sin ese valor agregado que necesita un profesor para transformarse en un líder educativo.

Esto sucede porque en las universidades, institutos pedagógicos, etc, no se considera la importancia que tiene el liderazgo en el desempeño docente, los cursos de capacitación están enfocados a la adquisición de habilidades para la enseñanza, o simplemente forman en otras áreas, pero falta intensificar o en algunos casos, crear programas para la formación de líderes, que revolucionen la educación; que sean auténticos gestores de la innovación educativa, claro está que no todos pueden ser líderes, sin embargo la mayoría puede conocer, cuál es el rol del, ya que nadie puede llegar a ser algo de lo que no tiene idea.

La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 75% de los docentes están de acuerdo con esta afirmación.

Por esta razón, el director como gerente educativo, debe ejercer un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual debe ser reconocido por su comunidad educativa; sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares, buscando mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar proyectos educativos encaminados a la mejora continua de la institución, en el servicio que presta.

Proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje, en un ambiente físico y social agradable, generando un ambiente de respeto a los derechos, predominando de este modo los valores institucionales y personales en las decisiones de los directivos y profesores, opinión con la que coinciden el 70% de los docentes; mientras que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, 80% de los encuestados ratifican el planteamiento.

Si bien, la nueva visión de gestión educativa, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante de la organización a nivel local, continua siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión eficiente y efectiva. Esto hace que los docentes y la comunidad en general se sientan identificados con tarea, como lo demuestra el 60% de los docentes asumiendo que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

Por lo tanto, el director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

El director como responsable de la gestión educativa, y para que ésta sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, que su preparación académica le proporciona; sino también debe contar, con competencias humanas, impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

Haciendo un análisis general de las encuestas aplicadas a los estudiantes, la mayoría de las respuestas que alcanzaron porcentajes altos, se caracterizan por estar parcialmente de acuerdo con los propuestas planteadas, tomando como porcentaje significativo para esta interpretación el 50% o más.

Es así que según el propio criterio de los estudiantes del tercero de bachillerato, del colegio Nazaret; opinan que el Rector tiene en cuenta parcialmente las opiniones de los docentes y estudiantes de la misma forma que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, esto puede ocurrir porque el liderazgo es conductual y está orientado a la realización de tareas que en opinión de los alumnos es lo que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, de alguna manera sienten que, las autoridades hablan más de lo que escuchan a los estudiantes y sus problemas, juzgan que no tienen la suficiente libertad y confianza para expresar sus puntos de vista y realizar las sugerencias pertinentes cuando la situación lo amerita,

esto indica que no se ha creado la suficiente confianza y los debidos canales de diálogo para que puedan ser escuchados, pues aun quedan secuelas de las reprimendas y castigos y sanciones de la educación tradicional.

Por otro lado la falta de programas de capacitación profesional ha hecho que los docentes ejerzan su actividad bajo los principios y modos de la escuela tradicional, con metodologías poco dinámicas, carentes de innovación, faltas de creatividad, en espera que todos los alumnos en clase, hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el profesor no es capaz de proponer actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, o se permite la iniciativa de los estudiantes, siempre es el profesor quien decide qué se hace en la clase, el 82,14% lo dice.

El 78,57% de los alumnos investigados, expresan que nunca los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, de vez en cuando se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, ésta se convierte en la metodología más innovadora de la clase.

Para cerrar el análisis, referente a las encuestas hechas a los estudiantes; los encuestados exponen que los docentes nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, opinión que sorprende primero porque se trata de una institución de carácter religioso, católica y que fundamenta su filosofía de trabajo en los valores del evangelio y el modelo de Jesucristo y la Sagrada Familia de Nazaret.

El estudiantado cree que la mejor forma de enseñar los valores y la ética es con el ejemplo, que el discurso sea llevado a la práctica y además les gustaría que los docentes se preocuparan más por sus problemas, ya que el 71,42% creen que eventualmente los maestros se preocupan por sus problemas y que son pocos los docentes con los que pueden hablar y contarles o pedir consejo sobre alguna situación.

A través del diagnóstico de la realidad institucional se ha detectado que el principal problema que afecta al plantel es escasa o casi nula existencia de programas de capacitación a docentes y directivos en las áreas administrativas, pedagógicas y

comunitaria, lo que ha ocasionado una deficiente gestión administrativa ya que en la calificación que los padres de familia hicieron en las entrevistas y encuestas realizadas los porcentajes se ubican entre muy buena 38,88%, buena 50% y regular un 11,11%, a pesar que los porcentajes son relativamente altos, existe una tendencia hacia la baja en la aceptación de la actual administración y es importante señalar que existe un pequeño grupo que se muestra inconforme con el desempeño directivo calificándolo como regular.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

- a. En la institución el proceso de toma de decisiones se realiza en un clima de respeto y consenso que esta liderado por el consejo directivo de la institución.
- b. La delegación de responsabilidades en la toma de decisiones para resolver conflictos, es casi nula pues es siempre el rector el que se encarga de esta tarea, por lo que el estilo de liderazgo es de tipo autocrático.
- c. La gestión y liderazgo del centro educativo se ve reflejado principalmente en la promoción de la excelencia académica, vivencia de los valores institucionales y el trabajo en equipo.
- d. El progreso de la institución depende en gran medida de los procesos de evaluación y gestión del liderazgo que busca información con el propósito de mejorar el desempeño de estudiantes, docentes y directivos.
- e. En la institución existen organismos de dirección, gestión, coordinación y equipo técnico que desempeñan distintos roles pero que se complementan para optimizar el funcionamiento general de la organización.
- f. La principal función del equipo educativo y junta de profesores de la institución es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los estudiantes.
- g. La gestión pedagógica institucional esta orientada a diagnosticas y buscar soluciones adecuadas ante las necesidades y diversidad del alumno y su aprendizaje.
- h. La institución cuenta con material de planificación como el plan estratégico, POA, manuales de funciones y convivencia, pero falta trabajar en la reingeniería de procesos y en proyectos de capacitación a docentes y directivos.

- i. La gestión educativa del centro no promueve ni genera suficiente confianza por la falta de atención a sus miembros y su escasa vinculación a la comunidad.
- j. Una buena parte de los padres de familia califican la gestión institucional de los directivos como buena, sin embargo existe inconformidad de ciertos sectores de padres de familia por situaciones que no se han podido solucionar a nivel administrativo y pedagógico.
- k. Los padres de familia identifican la calidad de la educación, mediante la capacidad de liderazgo de los directivos para atender sus inquietudes y resolver problemas, así como una gestión seria y transparente, con la correspondiente rendición de cuentas y con la estabilidad del personal docente que debe ser altamente capacitado.
- l. Los padres de familia reconocen en los docentes de la institución las características de liderazgo, vivencia de valores, capacidad para resolver problemas y trabajar en equipo.
- m. La principal cualidad que identifican los padres de familia en la institución es el énfasis que se le dan a la formación humana del individuo, a través de la vivencia de valores institucionales, religiosos y personales.
- n. La capacidad de gestión es directamente proporcional a la capacidad de liderazgo que tiene un gerente o administrador, puesto que son términos que están estrechamente ligados, tanto el liderazgo como la gestión se reflejada en la capacidad de influir sobre los miembros de una organización, para el logro de los objetivos trazados.
- o. El director es responsable de la gestión educativa, y para que esta sea efectiva, requiere no solo de competencias técnicas y liderazgo, que su preparación académica y experiencia le proporcionan; sino también necesita contar, con competencias humanas, impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Atendiendo a los resultados y conclusiones se recomienda:

- a. La aplicación de procesos de gestión estratégica, para mejorar la consecución de resultados que respondan a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa fortaleciendo los procesos académicos y de gestión en la enseñanza-aprendizaje mediante programas de capacitación permanente.
- b. Realizar un plan de mejoramiento educativo, mediante la formación de docentes con capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, que facilite el logro de metas y objetivos.
- c. Actualizar y difundir el código de convivencia y el reglamento interno entre sus miembros para el conocimiento de sus roles de trabajo, normas y reglas que se debe seguir para mejorar las relaciones personales y la integración entre ellos.
- d. Capacitar a los jefes de área y coordinadores pedagógicos en el manejo de metodologías de enseñanza que faciliten de manera específica apoyar la labor del docente en el trabajo de aula, propiciando la creatividad e innovación en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- e. Capacitar a los docentes en uso de las Tics, para que incorporen los avances tecnológicos en la enseñanza aprendizaje con el propósito de mejorar la labor pedagógica.
- f. Invitar a la comunidad a participar en los eventos deportivos, culturales y sociales realizados en la institución.
- g. Realizar encuentro que permitan la vinculación directa y responsable de los padres en la formación de sus hijos.
- h. Socializar el reglamento interno, manual de convivencia la misión y visión de la institución con docentes, padres de familia, estudiantes y demás personas vinculadas con la institución para generar sentido de pertinencia.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Programa de desarrollo educativo para gestionar la convivencia institucional e integración comunitaria en el Colegio Particular Nazaret durante el año lectivo 2012 – 2013.

### **7.2. Justificación**

Algunos factores económicos, administrativos y diligenciales caracterizados por la falta de comunicación, incapacidad para resolver conflictos, incapacidad para manejar procesos de cambio y actualización, sumados a las falencias en la gestión comunitaria han provocado, el desacuerdo continuo en las relaciones profesionales e interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa, generando un mal ambiente laboral que no favorece las relaciones de sus miembros; determinadas por el inconformismo y desmotivación del personal docente, estudiantes; el alejamiento de los padres de familia de la vida institucional, la poca colaboración en la formación de sus hijos, y la falta de participación de la comunidad en general en las actividades y eventos organizados por la institución; han sido los detonantes de una crisis institucional que de apoco ha ido desgastando la imagen del centro, sobre todo, ha ido deteriorando la calidad del servicio que presta como institución educativa.

A través del diagnóstico realizado para establecer la realidad institucional y con los resultados obtenidos, se ha detectado que el principal problema que afecta al plantel es la poca participación de la comunidad en la vida institucional, la falta de programas de capacitación a docentes y directivos en las áreas administrativas, pedagógicas y sobre todo la escasa gestión comunitaria, lo que ha ocasionado una deficiente relación entre la institución y su vinculación con la colectividad, ya que los padres de familia, en las encuestas y entrevistas aplicadas, califican la gestión institucional con porcentajes que se ubican entre 38,88% la catalogan como muy buena, 50% como buena y el 11,11% la califica como regular, a pesar que un alto porcentaje esta conforme con la gestión

realizada, existe una tendencia hacia la baja en la aceptación de la actual administración y es importante señalar que hay un pequeño grupo que se muestra totalmente inconforme con el desempeño directivo calificándolo de malo.

Ante esta realidad situacional diagnosticada mediante el proceso de investigación, se debe presentar una alternativa de solución, con el fin de mejorar sustancialmente la capacidad de gestión y liderazgo dentro del ámbito educacional. Por lo tanto, resulta imperativo dar solución al problema detectado, con la aplicación de la propuesta que consiste en el desarrollo de:

Un sistema de prácticas y normas claras orientadas a asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se desarrolle en un ambiente laboral adecuado que favorezca las buenas relaciones profesionales e interpersonales y además sea propicio para el aprendizaje de los alumnos y las alumnas, se consideren las diferencias individuales de los distintos actores y se apoye el desarrollo integral, la identidad, la socialización y el aprendizaje de todos(as) los(as) estudiantes y la integración de la comunidad en general.

Además se espera que mediante el desarrollo del proyecto se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes, liderazgo en la práctica de los valores institucionales, sentido de pertenencia, comunicación y diálogo, sentido de servicio, responsabilidad, exigencia, rigurosidad académica y administrativa; que el aprendizaje sea el resultado de una acción dinámica e innovadora, y que la integración de toda la comunidad, sea fruto de las buenas relaciones profesionales e interpersonales de quienes componen dicha organización. Finalmente que la planeación y organización del plantel integre a todos los miembros en sus diferentes niveles de gestión y campo de acción respectivo dentro del marco de la vida institucional.

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

#### **7.3.1. General**

- Gestionar la convivencia institucional e integración comunitaria mediante el desarrollo de un programa de mejoramiento educativo basado en la práctica respetuosa y responsable de normas para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral de la institución.

#### **7.3.2. Específicos**

- Desarrollar competencias de gestión y liderazgo en directivos y docentes para su actuación e integración con la comunidad educativa en el ámbito institucional.
- Establecer la importancia de la relación de la gestión y liderazgo con la calidad de la educación.
- Ejecutar mecanismos y estrategias para el fortalecimiento de un excelente clima laboral y la convivencia mediante vivencia de buenas relaciones interpersonales y profesionales.
- Integral a padres de familia, docente, estudiantes y directivos como miembros activos de la comunidad educativa.
- Responsabilizar a los padres de familia en la formación y aprendizaje de sus hijos.
- Impulsar la vivencia de valores, las buenas relaciones, el trato amable y cordialidad mediante la participación activa en la vida institucional.
- Reducir el nivel de conflictos internos y la problemática entre los docente directivos y padres de familia, utilizando el dialogo como mecanismo para la solución de problemas.

## **7.4. Actividades**

### **7.4.1. Acciones para gestionar la convivencia institucional**

- a. Utilizar un sistema de estímulos, felicitaciones, reconocimientos o premiación cuando corresponda, de manera pública y frecuente, tanto para apoyar y reforzar buenas conductas de los estudiantes como para hacer notar a la familia el valor de su aporte a la escuela.
- b. Desarrollar un sistema de procedimientos para abordar los conflictos y llegar a acuerdos utilizando el dialogo como mecanismo.
- c. Reemplazar el tradicional sistema de sanciones y represión, por medidas formativas para mejorar la disciplina y comportamiento de los estudiantes.
- d. Divulgar y difundir la misión, visión y los valores institucionales, a través de paneles en los salones de clase y lugares donde estén expuestos a la vista de todos.
- e. Formar y capacitar a docentes, directivos y personal de servicios en el manejo y resolución de conflictos y atención de casos.
- f. Desarrollar proyectos que fortifiquen y apuntalen un ambiente de buenas costumbres y trato amable y cordial en el todas las áreas del establecimiento y de todos los miembros de la comunidad.
- g. Gestionar actividades y eventos extracurriculares que permitan a los y las estudiantes desarrollar sus talentos y potencialidades, y que fomenten la cultural del establecimiento y la integración de la comunidad.
- h. Implementar estrategias que posibiliten un lugar acogedor y estimulante para las y los estudiantes; desarrollar actitudes diarias de buen trato (recibimiento

en portería, saludo matinal, puntualidad de llegada, etc.) en administrativos, asistentes y docentes.

- i. Mantener permanentemente el equipamiento y la infraestructura en buen estado (reponer inmediatamente vidrios quebrados, mesas y sillas en mal estado, borrar grafitis, mejorar la ornamentación y estética de las salas de clases y la sala de los profesores y las instalaciones en general. Mantener frecuentemente personal de mantenimiento para el cuidado de los baños y patios durante las horas de clases y recreos, entre otras acciones.

#### **7.4.2. Acciones para gestionar la integración comunitaria**

- j. Establecer en el Proyecto Educativo Institucional los roles y responsabilidades de los padres, madres y apoderados en relación con la formación integral de sus hijos para fortalecer los espacios de participación de la comunidad a través de la familia.
- k. Realizar el proyecto de escuelas para padres, madres y apoderados(as) que favorezcan el encuentro y el diálogo en torno a temas de importancia para ellos y ellas.
- l. Generar actividades culturales y deportivas que impliquen la participación activa de los padres, madres y apoderados(as) a partir de espacios de interés común entre ellos y sus hijos e hijas.
- m. Definir un plan de reuniones para padres, madres y apoderados(as) que permitan informar, reflexionar y compartir opiniones y motivaciones frente a la realidad educacional de sus hijos e hijas.
- n. Organizar y realizar talleres para desarrollar habilidades parentales de comunicación y fortalecimiento de expectativas que permitan a madres,

padres y apoderados (as) participar activamente en los procesos de aprendizaje y formación de sus hijos e hijas, reflexionando sobre sus roles y funciones en dicho proceso. Se sugiere que este proceso sea liderado por el centro de padres, madres y apoderados.

- o. Manifestar permanentemente altas expectativas sobre los alumnos y alumnas y los objetivos que pueden lograr: apoyar proyectos propios de las y los estudiantes, mantener un cierto nivel de exigencia tanto con estudiantes como con adultos, reforzar sus aptitudes para aprender, entre otras acciones.
- p. Mantener un abierto interés y preocupación por los estudiantes; recibirlos(as) y saludarlos(as) en la mañana, despedirlos(as) en la salida, conversar con ellos(as) en los recreos, conocer sus nombres, preguntarles constantemente cómo están y cómo están sus familias, conocer sus proyectos y cómo se desarrollan.
- q. Instituir la filosofía del plantel que resuma los valores institucionales para crear sentido de pertenencia e identidad que cohesionen a la comunidad. Por ejemplo: “Enseñar a vivir para servir”, “Un mundo una familia”, “La Sagrada Familia de Nazaret modelo de amor y unión fraterna”, “Educar y formar al ser humano a la luz del evangelio”.

## **7.5. Localización y cobertura**

La propuesta se aplicara en el Colegio Particular Nazaret de la ciudad de Santo domingo de los Tsachilas, perteneciente a la ciudad del mismo nombre que involucra a toda la población estudiantil, padres de familia, personal docente, administrativo y de servicio, directivos y los actores que de una u otra manera están vinculados a la propuesta. Pudiendo generalizarse y extenderse a otras instituciones, dependiendo de la problemática y de su contexto.

## **7.6. Población Objetivo**

El proyecto está dirigido a 21 docentes, 6 directivos, 6 administrativos y 4 auxiliares, 289 estudiantes y padres de familia, es decir involucra a la comunidad educativa en general.

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

### **7.7.1. Talento humano**

Se necesita de la disposición de los actores e involucrados para la intervención que tiene como propósito generar un cambio significativo en la vida institucional; sobre todo en la vivencia y relaciones interpersonales entre sus miembros, con la correspondiente integración de padres de familia.

### **7.7.2. Tecnológicos**

El colegio posee una infraestructura que si bien no es la mejor y mas actualizada, es la necesaria para cubrir las necesidades que la propuesta demanda, cuenta con laboratorios de computación, sala de audiovisuales, salón auditorio y demás recursos tecnológicos que facilitan el desarrollo de la programación.

### **7.7.3. Materiales**

La propuesta cuenta con los suministros y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades en cada uno de los eventos programados.

### **7.7.4. Físicos**

La institución cuenta con una planta física compuesta el edificio académico, donde están distribuidos los salones de clase, algunas oficinas, sala de profesores y laboratorios, etc. además de las otras dependencias de la institución.

### 7.7.5. Económicos

La presente propuesta está diseñada y adaptada en función del presupuesto institucional del año lectivo 2012 – 2013, además existe la conciencia clara, de que muchas de las actividades no demandan de recursos económicos sino de la disponibilidad y tiempo de algunos de los actores.

### 7.7.6. Organizacionales

La propuesta está estructurada en un principio básico de la organización que es la división del trabajo, por lo que se formaran equipos de trabajo, se asignaran tareas y responsabilidades para que el ámbito de cobertura sea mayor y descentralizar la operatividad de los procesos planeados. La propuesta es viable ya que se ajusta y complementa con el cronograma de trabajo del plantel.

## 7.8. Presupuesto

**Cuadro N°. 4**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Fotocopias y comunicados	2500	0,02	50
Papelería			150
Diplomas y reconocimientos			150
Difusión y publicación de puntos clave de la propuesta			Subvención institución
Seminarios y talleres de capacitación.			Subvención IESS
Material extra			100
<b>Subtotal</b>			450
Gastos Imprevistos 20%			90
<b>Total</b>			540

## 7.9. CRONOGRAMA

**Cuadro N°. 5**

N°	ACTIVIDADES	OBJETIVO	FECHA	EVALUACIÓN	RESPONSABLES
1	Utilizar un sistema de estímulos, felicitaciones, reconocimientos o premiación	Motivar y reconocer la participación de todos los miembros que integran la institución.	Mayo-Enero	Reconocimiento de los más destacados en diferentes áreas.	Administración, rectorado y padres de familia.
2	Desarrollar un sistema de procedimientos para abordar los conflictos.	Resolver conflictos y problemas mediante el dialogo buscando el crecimiento humano.	Marzo-Abril	Documento del manual de procedimientos.	Equipo técnico, representante, consejo estudiantil y comité de padres de familia.
3	Remplazar el tradicional sistema de sanciones y represión, por medidas formativas.	Regular el comportamiento estudiantil basado en un sistema de medidas formativas.	Mayo-Feb.	Documento del manual de procedimientos para el manejo de la disciplina. Mejoramiento de la disciplina.	DOBE, inspección general y vicerrectorado.
4	Divulgar y difundir la misión, visión y los valores institucionales.	Socializar la filosofía educativa de la institución para involucrar a todos sus miembros.	Abril	Socialización la misión, visión y valores de la institución.	Autoridades, administración personal docente y mantenimiento.
5	Formar y capacitar en el manejo y resolución de conflictos.	Capacitar a los docentes y directivos en la gestión de conflictos.	Junio	Realización de seminarios y talleres de capacitación	Administración y rectorado.
6	Desarrollar proyectos que fortifiquen las relaciones interpersonales.	Fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales.	Junio-Enero	Realización de convivencias, retiros y proyectos de ayuda social.	Autoridades, pastoral, consejo estudiantil, padres de familia.

7	Gestionar actividades y eventos extracurriculares que permitan la integración de la comunidad.	Integrar a la comunidad en el quehacer institucional.	Abril-Feb.	Participación en el día de la familia, bingo institucional, campaña navideña, noche cultural, casa abierta, semana deportiva.	Comité central de padres de familia, departamento de pastoral, comisión de asuntos sociales, autoridades y administración.
8	Implementar estrategias que posibiliten un ambiente laboral adecuado.	Mejorar el ambiente y clima laboral.	Marzo-Feb.	Practica de actitudes diarias de buen trato (recibimiento en portería, saludo matinal, puntualidad de llegada, etc.)	Todos los miembros de la comunidad.
9	Mantener permanentemente el equipamiento y la infraestructura en buen estado.	Mejorar la imagen y presentación institucional como medio propicio para una convivencia armónica y saludable.	Marzo-Feb.	Reposición inmediata de vidrios quebrados, mesas y sillas en mal estado, borrar grafitis, mejorar la ornamentación y estética de las salas de clases y la sala de los profesores y las instalaciones en general.  Disponibilidad del personal de mantenimiento alerta a subsanar cualquier necesidad.	Autoridades, administración y personal de mantenimiento.
10	Establecer en el PEI los roles y responsabilidades de los padres, madres y apoderados.	Participar y comprometer el apoyo de padres y madres en el desarrollo del aprendizaje de sus hijos y vida comunitaria.	Marzo	Compromiso con la formación integral de sus hijos para fortalecer los espacios de participación de la comunidad a través de la familia.	Psicólogo, DOBE, rectorado.

11	Realizar el proyecto de escuelas para padres, madres y apoderados.	Reflexionar sobre la importancia en sus roles y funciones como padres en relación con la formación de sus hijos.	Julio y Nov.	Diálogo en torno a temas de importancia para ellos y ellas.	DOBE, Psicólogo, personal docente.
12	Generar actividades culturales y deportivas.	Integrar la participación activa de los padres, madres y apoderados(as) a partir de espacios de interés común entre ellos y sus hijos e hijas.	Abril-Feb.	Participación activa de los padres e interrelación con la vida de la institución.	Rectorado, vicerrectorado y personal docente.
13	Definir un plan de reuniones para padres, madres.	Informar, reflexionar y compartir opiniones y motivaciones frente a la realidad educacional de sus hijos e hijas.	Abril	Firma de acuerdos y compromisos, monitoreo de casos y superación de los mismos.	DOBE e inspección, personal docente.
14	Organizar y realizar talleres para desarrollar habilidades parentales de comunicación y fortalecimiento de expectativas.	Involucrar a madres, padres a participar activamente en los procesos de aprendizaje y formación de sus hijos/as.	Junio y Sept	Participación activa de los apoderados en los procesos de aprendizaje de sus hijos. Responsabilidad al asumir su rol.	Se sugiere que este proceso sea liderado por el centro de padres, madres y apoderados.

15	Manifiestar permanentemente altas expectativas sobre los alumnos y alumnas y los objetivos que pueden lograr.	Apoyar proyectos propios de las y los estudiantes, mantener un cierto nivel de exigencia tanto con estudiantes como con los padres.	Abril-Feb.	Realización de proyectos y logro de resultados. Aptitud y disposición para aprender.	Coordinador pedagógico, personal docente.
16	Mantener un abierto interés y preocupación por los estudiantes.	Lograr que cada estudiante se sienta considerado y respetado, como miembro activo de la institución.	Marzo-Feb.	Recibirlos y saludarlos en la mañana, despedirlos en la salida, conversar con ellos en los recreos, conocer sus nombres, preguntarles constantemente cómo están y cómo están sus familias, conocer sus proyectos y cómo se desarrollan.	Docentes y tutores de cada curso.
17	Instituir la filosofía del plantel que resuma los valores institucionales para crear sentido de pertenencia e identidad que cohesionen a la comunidad.	Unir a los miembros de la institución a través de la práctica de su filosofía de vida.	Marzo-Feb.	Practicar el lema, la misión institucional.  Vivir los valores de la institución.	Comunidad educativa.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I.** (1993). "La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación", *La Educación*, XXXVII. 116 - 563).
- Altarejos Masota, F.** (1.995) Valor y persona: una encrucijada pedagógica. En AA.VV. *Filosofía de la educación hoy. Actas del II Congreso Internacional de Filosofía de la Educación*. Dykinson, Madrid.
- Altarejos Masota, F. y Naval Duran, C.** (2000) *Filosofía de la Educación*. EUNSA, Pamplona.
- Arroyo, R.** (1998) Propuesta de valores para un curriculum intercultural islámico-occidental en la ciudad de Melilla. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada.
- Arroyo, R.** (1999) "Los valores y su sistematización para la enseñanza". En *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, nº 12, 143-165.
- Aznar Mínguez, P. y Pérez Alonso-Geta, P.** (1991) "La dimensión europea de la educación: Valores, objetivos y programas de acción". En *Homenaje al profesor Dr. D. Ricardo Marín Ibáñez*. UNED, Madrid, 309-323.
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G.** (1990). *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media* (Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores).
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G.** (1990) *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media* (Buenos Aires: FLCOSO/Miño y Dávila Editores, 176)
- Cabanelas O.** (1.997) *Dirección de Empresas Bases en un Entorno Abierto y Dinámico*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Castillejo, J. L.** (1983) "Valores". En *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Santillana, Madrid.
- Chiavenato, I.** (1999) *Introducción a la Teoría General de Administración*. 5ta. Edición Mc. Graw Hill. México
- Chiavenato, I.** (1999) *Introducción a la Teoría General de Administración*. 5ta. Edición Mc. Graw Hill. México.

- Dreeben, R.** (1985) "El curriculum no escrito y su relación con los valores".
- De Anca, C. y Vázquez, A.** (2005): La gestión de la diversidad en la organización global. Prentice Hall. Madrid.
- Diccionario de Ciencias de la Educación** (1990) Ediciones Paulinas, Madrid.
- Diccionario de Ciencias de la Educación** (1988) Santillana, Madrid.
- Elmore, R.F.** (1993): "School Decentralization: Who gains?, Who Loses?", en J. Hannaway y M. Carnoy (Eds.): Decentralization and School Improvement: Can We Fulfill the Promise?. San Francisco: Jossey-Bass.
- Escamez, J. y Ortega, P.** (1986) La enseñanza de actitudes y valores. CEAC, Barcelona.
- Frigerio, G. y Poggi, M.** (1994). Las instituciones educativas, cara y ceca: Elementos para su gestión (Buenos Aires: Editorial Troquel, 91.
- Gairín, J.** (1996): La organización escolar: Contexto y texto de actuación. La Muralla: Madrid.
- Gervilla, E.** (1993a) Postmodernidad y educación: valores y cultura de los jóvenes. Dykinson, Madrid.
- Gervilla Castillo, E.** (1993b) Los Valores de la LOGSE. Enseñanzas de Régimen General. Revista Española de Pedagogía, nº 195.
- Gervilla, E.** (2000a) Los valores del cuerpo educando, Herder, Barcelona.
- Gervilla, E.** (2000b) "Modelo axiológico de educación integral". En Revista Española de Pedagogía, nº 215, 39-57.
- Gil Martínez, R.** (1998) "Diez valores en el aula y la tutoría: una experiencia" en: AA.VV. Cuadernos monográficos del ICE, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Jiménez, I. V.** (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. Revista electrónica. "actualidades investigativas en educación". Volumen 8, Nº 1. Publicada el 30 de Abril de 2008. Recuperada el 15 de enero de 2009. Disponible en: [http:// revista,inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios/pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios/pdf)

- Koontz, Harold/O'Donnell** (1976) Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill México.
- Koontz, Harold/Weihrich, Heinz** (2000) Administración una Perspectiva Global. Décima Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- Lara, T. y Santos, M.** (2000) "Concepto de Educación". En E.Gervilla y A.Soriano La Educación hoy. Grupo Editprial Universitario, Granada.
- López, J. y De Isusi, M.B.** (1986) Valores de la juventud cristiana. CONFER, Madrid, 31-39.
- Marín Ibáñez, R.** (1976) Valores, objetivos y actitudes en educación. Miñon, Valladolid.
- Marín Ibáñez, R.** (1981) "Los valores fundamento de la educación". En Castillejo y otros: Teoría de la Educación. Anaya, Madrid.
- Marín Ibáñez, R.** (1990) "Valores y fines". En AA. VV. Filosofía de la educación hoy. Actas del Congreso Internacional de Filosofía de la Educación. Dykinson, Madrid.
- Marín Ibáñez, R.** (1991) "Axiología educativa". En AA. VV. Filosofía de la educación hoy. Conceptos, autores y temas, Dikynson, Madrid.
- Marín Ibáñez, R.** (1993) Los valores un desafío permanente. Cincel, Madrid.
- Melich, J.C.** (1995) "Fundamentos metafísicos de la axiología de la educación". En AA. VV. Filosofía de la educación hoy. Actas del II Congreso Internacional de Filosofía de la Educación. Dykinson, Madrid.
- Melich, J.C.** (1996) Antropología simbólica y acción educativa, Paidós, Barcelona.
- Ministerio de Educación y Ciencia** (1994) Centros educativos y Calidad de la Enseñanza. Servicio de Publicaciones del MEC, Madrid.
- Ministerio de Educación** (2002). Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Rurales. OAAEUDECE. (2002). Resolución Ministerial 168-2002-ED.
- Ortega, P. y Gil, R.** (1996) Valores y educación, Ariel, Barcelona.

- Ortega, P. y Mínguez, R.** (2000) Familia y transmisión de valores. XIX Seminario Interuniversitario de Teorías de la Educación, San Lorenzo de El Escorial, documento policopiado.
- Ortega, P. y Mínguez, R.** (2001) Los valores en la Educación. Ariel Educación, Barcelona.
- Pérez Alonso-Geta, P.M. y María, A.** (1988) Estrategias para la planificación de valores. Narcea, Madrid.
- Pérez Alonso-Geta, P.M.** (1995) "Valores estéticos desde una perspectiva filosófico-pedagógica". En AA. VV. Filosofía de la educación hoy. Actas del II Congreso Internacional de Filosofía de la Educación. Dykinson, Madrid.
- Quintana, J.M.** (1998) Pedagogía axiológica, Dykinson, Madrid.
- Quintana, J.M.** (2000) "La Educación en valores más allá de las Instituciones escolares: iniciativas sociales en educación informal". XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía, Oviedo.
- Real Academia Española** (1994) Diccionario de la Lengua Española. Espasa Calpe, Madrid.
- Robertson, P.J., Wohlstetter, P. y Mohrman, S.A.** (1994): Generating Curriculum and Instructional Innovations through School-Based Management. Paper presented at the annual meeting of the AERA.
- Tedesco, J. C.** (1992). "Algunos aspectos de la privatización educativa en América Latina". Instituto Frónesis. Quito.
- Tedesco, J. C.** (1987). El desafío educativo: Calidad y democracia (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano).
- UNESCO** (1994) Informe mundial sobre la educación. 1993, Santillana- Unesco, Madrid.
- UNESCO** (2000) World education report, UNESCO Publishing, París.
- Zaleznic, A.** (2007): La diferencia entre Directivo y Líder.

## 9. APÉNDICES



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

### 9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

**OBJETIVO:** La presente encuesta ha sido diseñada con fines de recolectar datos para investigación.

Respetuosamente solicito a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

#### 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 Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ( )
- b. Coordinadores de trabajo ( )
- 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 de 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. Profesores
- 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 los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección: (director, consejo escolar, comisiones)			
b	De gestión (secretaría, subdirector, comisión económica)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otro (¿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	Lleva 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 formar 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 proponga a los alumnos			

Las preguntas 12 y 13 responder 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, referente a la elaboración de los Proyectos, planes y programas 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 elaboran la programación didáctica de las Asignaturas.
- i. ( \_\_\_\_\_ ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- j. ( \_\_\_\_\_ ) Los departamentos didácticas mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomente la producción de diagnóstico 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 dirigida a los directivos y docentes ( \_\_\_\_\_ )



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

#### 9.2. ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor**

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano (    )      Rural (    )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal (    )

g. Fiscomisional (    )

h. Municipal (    )

i. Particular laico (    )

j. Particular religioso (    )

## 2. CUESTIONARIO

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



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El director 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 estudiantes 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 que se hace en esta clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo 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.			

## **9.4. ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de investigación sobre la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

¡GRACIAS!

## 9.5. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

*Gracias por dedicarle un momento a esta encuesta importante. Hay un total de 8 preguntas. Le rogamos leer cada una con mucha atención y contestarla. En algunos casos, sólo hay que marcar un casillero; en otros le pedimos que marque varios. Una de las preguntas, además, invita a sus comentarios.*

#### Encuesta para padres de familia sobre la educación de sus hijos.

1. ¿Cómo se entera de los programas de comportamiento y rendimiento académico de su representado? (**marque con un círculo a todas las respuestas que correspondan**)
  - a. Tutoría en la escuela
  - b. Boletín o folleto informativo de la escuela
  - c. Entrevista personal
  - d. Guía de procedimientos de la institución.
  - e. Internet / sitios web
  - f. Información enviada por correo a mi casa
  - g. Otros padres
  - h. El DOBE
  
2. ¿Cuál es la apreciación del manejo y gestión institucional de directivos de la institución en la que estudia su representado? Explique sus comentarios.

---



---



---



---



---

3. En mi opinión, la educación “de calidad” implica lo siguiente (**póngale un círculo a las 5 opciones que sean de su preferencia**):
  - a. Estabilidad económica no importa el costo de las pensiones.
  - b. Maestros con título universitario (de 2 ó de 4 años de experiencia)
  - c. Una buena metodología de trabajo.
  - d. Clases o grupos pequeños
  - e. Poco movimiento de maestros y personal (los maestros no se van)
  - f. Personal amable y cortés
  - g. Un/a director/a que me contesta mis preguntas
  - h. Un currículo que hace hincapié en las relaciones sociales con adultos y con las otras personas.
  - i. Un currículo que hace hincapié en la enseñanza académica (lectura, matemática y escritura)
  - j. Un currículo que hace hincapié en las relaciones sociales y la enseñanza académica
  - k. Me mantiene constantemente informado
  - l. Prepara bien a mis niños para la universidad.
  - m. La enseñanza y vivencia de valores
  - n. Una administración seria y transparente.
  - o. Personal altamente calificado.
  - p. Integración de la comunidad
  - q. Procesos de evaluación institucional
  - r. Valores y misión institucional claramente definidos.