



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



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

**TEMA:**

***“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional  
“Portoviejo”, del cantón Portoviejo durante el periodo  
lectivo 2011-2012”***

**TESIS DE GRADO**

**ESTUDIANTE:**

Bumbila García, Bibian Bibeca

**DIRECTORA:**

Jumbo Salinas, Gloria Noemí, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, Septiembre de 2012

Mgs.

Noemí Jumbo Salinas

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Portoviejo”, del cantón Portoviejo durante el periodo lectivo 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: **BIBIAN BIBECA BUMBILA GARCÍA** 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.

Mgs. Noemí Jumbo

**DIRECTORA DE TESIS**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Bibian Bibeca Bumbila García** declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Septiembre de 2012

f.....

**Bibian Bibeca Bumbila García**

C.I. 130617624-7

## AUTORÍA

Yo, **Bibian Bibeca Bumbila García**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

**Bibian Bibeca Bumbila García**

**CI.130617624-7**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo investigativo fruto de esfuerzo y afán de superación

A Dios Supremo, por la fortaleza que me entrega cada día, por haberme hecho merecedora de este logro deseado por muchos.

A mi madre Carmen García, pionera de mi superación, ser humano ansioso de ver mi personalidad transformada.

A mi esposo Jimmy Cevallos, por su maravillosa compañía, apoyo constante y por compartir las tristezas y alegrías que nos da la vida.

A mis hijos Jimmy, Irving y Bibian quienes están incrustados en mi corazón y en mi pensamiento. Que este triunfo de superación sea la antorcha que guie su camino.

A todos los que me aman y que amo.

**Dra. Bibian Bumbila García**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias de la Educación, a la Coordinadora Mgs. Mariana Buele Maldonado quien apoyó la consecución y finalización de estos estudios, al campo de maestros/as de la Universidad, quienes con su capacidad y experiencia en la rama de educación, compartieron en cada evento sus conocimientos y competencias, capacitando y actualizando nuestros saberes.

A la Mgs. Noemí Jumbo que con su capacidad, conocimiento y responsabilidad, supo asesorarme e ilustrarme sabiamente; su apoyo, sugerencias y orientaciones permitieron guiar el presente trabajo investigativo. Mi imperecedera gratitud.

A todas y cada una de las personas que con afecto me apoyaron, brindándome su ayuda para definir un objetivo más en esta carrera profesional y a culminar el presente trabajo.

**Dra. BibianBumbila García**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo	15
2.2.1. Concepto	15
2.2.2. Tipos	16
2.2.3. Características	17
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	25
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
3.1. Participantes	36
3.2. Materiales e instrumentos	41
3.3. Métodos y procedimientos	41
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>42</b>
4.1. Diagnóstico	42
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	42
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	49

4.1.3. Análisis FODA	58
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	62
4.2.1. De los directivos	62
4.2.2. De los profesores	77
4.2.3. De los estudiantes	82
4.2.4. De los padres de familia	85
4.2.5. Matriz de problemas	88
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>90</b>
<b>6. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>92</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>125</b>

## INDICE DE TABLAS

	Página
<b>Tabla 1:</b> Edad De Los Docentes	36
<b>Tabla 2:</b> Sexo De Los Docentes	37
<b>Tabla 3:</b> Título Académico De Los Docentes	38
<b>Tabla 4:</b> Población Estudiantil Por Sexo	39
<b>Tabla 5:</b> Especialidad	40
<b>Tabla 6:</b> Forma de Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	62
<b>Tabla 7:</b> Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	63
<b>Tabla 8:</b> Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	64
<b>Tabla 9:</b> El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	65
<b>Tabla 10:</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	66
<b>Tabla 11:</b> La administración y liderazgo del centro educativo promueve	67
<b>Tabla 12:</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	68
<b>Tabla 13:</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	69
<b>Tabla 14:</b> Organismos que integran la institución	70
<b>Tabla 15:</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	72
<b>Tabla 16:</b> Los departamentos didácticos y sus acciones	73
<b>Tabla 17:</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	75
<b>Tabla 18:</b> Material de planificación educativa	76
<b>Tabla 19:</b> Resultados de la encuesta a docentes	77
<b>Tabla 20:</b> Resultados de la encuesta a estudiantes	82
<b>Tabla 21:</b> Resultados de la encuesta a padres de familia	85

## RESUMEN

Esta investigación se basa en la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Portoviejo, con el afán de descubrir debilidades, buscar y aplicar soluciones para provocar cambios en los miembros estudiantes del plantel, desarrollar en los docentes cualidades para ser líderes que descubran y ayuden a sus estudiantes a desarrollar sus capacidades y potencialidades. Para el efecto se aplicaron técnicas como la encuesta y la entrevista aplicada a docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades, resultados que han permitido identificar aciertos y falencias sobre la gestión y liderazgo educativo que se vive en esta institución.

Entre los resultados obtenidos se tiene que existe un buen nivel de gestión y liderazgo, las autoridades toman en cuenta la opinión de estudiantes en las asambleas y actividades, el trabajo en equipo debe ser fortalecido para optimizar la coordinación, solidaridad y ayuda mutua, se brinda al alumnado un ambiente propicio para el aprendizaje, existe en buena medida innovación y cambio positivo en el plantel, se requiere la aplicación de nuevas metodologías en el aula. Como propuesta se plantea “El Retorno a los Valores”.

## 1. INTRODUCCIÓN

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas o instituciones educativas modernas es el que corresponde a la gerencia.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados y a su vez acciones sobre otras situaciones como las relaciones con las actitudes de otros actores institucionales, la necesidad de cambio, transformación educativa y propuestas que orienten la marcha institucional con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

La gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo las necesidades básicas de los y las estudiantes, de los padres, de los docentes y la comunidad toda; en pos de un modelo de institución solidaria, ética y participativa.

Pont Beatriz; Nusche, Deborah, et. Al (2009), manifiesta:

Hace apenas poco tiempo los pensadores morales y los investigadores del liderazgo han comenzado a considerar las implicaciones éticas del liderazgo por el creciente interés por la ética en todo el ámbito de la gestión organizacional ya que los líderes con valores son personas que pueden sacrificarse y trabajar con esfuerzo y alcanzar objetivos; simboliza hacer que la gente actúe de una manera ética, a que alcancen un rumbo en particular con políticas establecidas, procedimientos, responsabilidad y deberes.

El tema de la investigación se basa en la Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Portoviejo, de la ciudad de Portoviejo durante el año lectivo 2012 - 2013" para contribuir y fortalecer la labor gerencial educativa en esta institución educativa que tiene una trayectoria de 65 años de servicio educativo a la comunidad manabita.

Con la aparición de nuevos enfoques y teorías del campo educativo esta investigación realizada en el Colegio Nacional Portoviejo de la ciudad de Portoviejo ayudará a resolver problema concreto de la institución y dará luces a otras entidades educativas. Los resultados nos permitirán elaborar una propuesta que conlleve a solucionar los problemas encontrados de la temática a investigar.

Esta investigación es importante ya que va a beneficiar con sus resultados al campo educativo, a la gestión institucional, a docentes y estudiantes quienes podrán tomar acciones y estrategias que permitan liderar el proceso educativo con valores en pos del desarrollo humano.

El objetivo general del trabajo de investigación se basa en, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Para cumplir con el trabajo de investigación propuesto, los objetivos específicos que se cumplieron fueron los siguientes:

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

El propósito de considerar criterios y parámetros de gestión educativa es de contar con referencias que motiven a la dirección de una empresa o institución a trabajar en sentido de liderazgo y equipo inteligente basados en valores como herramienta alternativa útil en la formación de estos, generando un clima óptimo de aprendizaje, capacidad gerencial, planeación, control y procedimiento adecuado.

El proyecto es factible por que cuenta con el grupo humano disponible, con la suficiente bibliografía y de parte de la investigadora la motivación e interés

personal, el tiempo necesario y los recursos económicos para culminar el presente trabajo de investigación.

La metodología que se aplicó es por medio de fuentes primarias como entrevistas y encuesta a los involucrados en la mismas y fuentes secundarias que son sustentadas por documentos bibliográficos que tienen relación directa con el tema tratado que se enfoca en la gestión en liderazgo y valores.

Los capítulos se basan en efectúa un marco teórico donde se encuentran los fundamentos científicos de la investigación, la metodología es la cual se determinan los métodos y técnicas de investigación, así como la población y muestra de las personas inmersas en el tema.

En el siguiente capítulo se determinan los resultados de la investigación que dan paso a las conclusiones y recomendaciones, donde se considera la propuesta a realizar para mejorar las acciones de gestión en liderazgo y valores del Colegio Nacional Portoviejo.

En conclusión se puede determinar que la investigación permitió puntualizar cuales son las debilidades y fortalezas de la institución en lo referente a la gestión en liderazgo y valores y en la cual se notaron algunas deficiencias que deben ser eliminadas con la aplicación de la propuesta planteada.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1.- Concepto

Ivancevich, Donnelly Gibson(1997), manifiesta que: “La gestión educativa es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola no podría lograr”.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular, según Rojas Quiñones, Juan Manuel (2006).

La gestión educativa se relaciona con la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos, tal y como lo manifiesta Aguilera, Juan Carlos (2004), quien expresa que:

La gestión educativa se analiza como el compromiso que adquieren todos los actores de la institución para beneficio de la misma, ejecutar acciones y realizar con eficiencia y eficacia su labor, actuar con valores y principios, aplicar técnicas para alcanzar objetivos y trabajar en equipo. Gestionar en beneficio de la comunidad educativa para que el trabajo sea fructífero y adecuado para todos sin olvidar que se construye para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Entonces el término gestión se analiza como el acto de administrar o concretar algo con proyección de perfeccionamiento, que puede incidir en el desarrollo sostenido de una institución, cada autor tiene diferentes expectativas de la gestión, pero que llegan a un solo fin que es el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

### **2.1.2.- Importancia de la Gestión en la actualidad educativa**

La importancia que adquirió la gestión educativa radica en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc. En este sentido se subraya el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación del Ecuador.

Lechuga Santillán, Efraín (2004), sostiene que:

El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis, funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

- 1) El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer;
- 2) El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y,
- 3) La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Munch, Lourdes (2006), afirma: “La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo”. Dentro de este marco, se vuelve importante que así como se seleccionaron alternativas para resolver problemas, se debe escoger al personal más apto para liderar al equipo, ya que de las decisiones del equipo colaborativo, depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Entonces, la gestión educativa tiene varios actores fundamentales, que son los docentes, estudiantes, personal administrativo, operativo y los padres de familia, siendo importante determinar cuál es el rol de cada uno de ellos y como se podrá optimizar el rendimiento de los actores principales, que en este caso son los estudiantes del Colegio Portoviejo, lugar donde se desarrolla el trabajo de investigación y por ende su diagnóstico y posterior propuesta.

### **Programación educativa**

Las instituciones educativas para representar su programación buscan mecanismos y un organismo que lo integre, considerando el tamaño de la institución, donde los directivos participen en el diseño de los programas definiendo que es responsabilidad directa de cada uno de los integrantes de la organización, tomando en cuenta que el trabajo en equipo hará posible alcanzar las metas del programa que es conocido por todo el cuerpo directivo, involucrados y revisados periódicamente.

La planeación del Centro Educativo tendría que tomar en cuenta las principales funciones en la dirección de la organización, que de acuerdo a Graffe, Gilberto José (2002):serían:

- 1) Representarla ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y/o demás instituciones de carácter educativo.
- 2) Dirigir y coordinar las actividades de la organización.
- 3) Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa.
- 4) Organizar y administrar el personal y recursos asignados.
- 5) Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo las prácticas pedagógicas.
- 6) Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y
- 7) Atender y orientar al alumnado y representantes. (p. 4)

La gestión educativa con un buen clima de aula y el trabajo en equipo proporcionarán al individuo oportunidades de crecimiento y logro de objetivos, desarrollar habilidades y crear compromisos de apoyo y vínculos de colaboración con la comunidad educativa, con visión creadora e innovadora

durante el proceso.

Para que la gestión escolar de un centro educativo sea efectiva, debe tener claridad de propósito, tener conciencia de lo que se pretende alcanzar y adonde se quiere llegar por medio de los proyectos educativos y planes que optimicen objetivos y metas a alcanzar.

La gestión escolar requiere elementos participativos, involucrar a los docentes, padres de familia y estudiantes tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo y evaluación, que proporcionen espacios para lograr consensos, que mejoren las condiciones para el aprendizaje. La razón de ser de todo centro educativo será lograr que los estudiantes aprendan, que desarrollen competencias para que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

### **2.1.3.-Tipos de Gestión:**

Hargreaves, Andy(2003), manifiesta que existen 7 tipos de gestiones y son: “**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología”.

En realidad, la tecnología ahorra tiempo y la información que se adquiere será actualizada, rápida y precisa; por lo que se vuelve necesario conocer el manejo de la tecnología, que en esta era está ocupando un lugar importante en el quehacer cotidiano.

Para el autor mencionado, la “**Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas”.

La gestión social ayuda a tomar decisiones en cuanto a las necesidades que se presenten en la entidad, plantear soluciones por medio de propuestas que faciliten el estudio y comprensión del mismo.

Referente a la Gestión de Proyecto, Hargreaves, Andy(2003), señala: “**Gestión de Proyecto**, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido”.

Se gestiona para realizar proyectos que mejoren la calidad y servicio de la entidad, conociendo la necesidad. La gestión de proyecto ayuda a coordinar la labor del administrador y gerente por que se trabaja en pos de mejorar la situación ambiental de la institución y para realizarlo se debe buscar medios que faciliten ayuda, así se realizará la gestión y se elaborará proyectos accesibles y confiables.

Para Vegas, José Martin(2011) la **Gestión Pedagógica**, propone lineamientos para las modalidades educativas, siendo la base de esta gestión la parte curricular a favor de la educación. Define, articula, monitorea y evalúa la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa, señala los planes de formación y capacitación del personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.

La “**Gestión de Conocimiento**, se refiere a “la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización” (Hargreaves, Andy, 2003, p. 4).

Se requiere entonces gestionar, para que toda información requerida sea difundida y los miembros de la comunidad tengan conocimiento y se pueda trabajar como un verdadero equipo inteligente que persigue un solo fin.

El autor antes citado, señala que, la **Gestión Ambiente**, “Es el conjunto de

diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible...estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida”.

Para aprender el ser humano debe sentirse cómodo y a gusto, en un ambiente que cuente con todo lo requerido para sentirse bien y vivir bien con la finalidad que el proceso se dé con calidad y calidez.

Para Hargreaves, Andy(2003) la “**Gestión Administrativa**, es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. Toda institución o empresa parte de la gestión administrativa para que los recursos sean administrados con éxito”(p. 4).

Se vuelve importante para el gerente educativo conocer la organización para retroalimentar con estrategias que encaminen a lograr propuestas.

El mencionado autor señala que la “**Gestión Gerencial**, es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones”.

El gerente de la institución es el encargado de dirigir, orientar, guiar la entidad y sus miembros, con su gestión de desarrollo la institución crecerá y mejorará las relaciones interpersonales y el servicio a la comunidad educativa.

**La Gestión Educativa**, para Vidal Ledo, María y otros (2008)

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores... la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones del gerente siempre pensando en el desarrollo de la institución, *toma decisiones y ejecuta acciones que permitan logros que al ser evaluados arrojaran resultados*; impulsa y dirige la calidad de la institución en el proceso de enseñanza aprendizaje; y, es

el proceso administrativo al servicio educativo que gestiona logros para la organización escolar

Münch, Lourdes (2011) señala: “La organización es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades con el fin de simplificar el trabajo”.

El simplificar el trabajo es una forma de organizarse, se crean grupos o equipos de trabajos específicos en sus funciones y actividades que resultan sencillos y que facilita la flexibilidad y diseño de esquemas, propician una mayor eficiencia y destreza en el personal académico, administrativo, técnico y directivo.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la Unesco (2000), sostiene que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

De esta manera, la gestión educativa mira a la institución como un todo, donde se integran aspectos relevantes relacionados con la filosofía institucional, los procesos de administración, las acciones diarias, los programas y proyectos que se planeen, con la finalidad de satisfacer las necesidades y requerimientos educativos del contexto.

Al respecto, acota también Munch, Lourdes (2011), que “En una institución educativa es indispensable lograr la unidad de esfuerzos, que los procesos y las actividades se interrelacionan con facilidad y se sincronice evitando duplicaciones, tiempos ociosos y fugas de responsabilidades”

En esta concepción, la autora enfatiza, que la determinación del modelo de organización depende de factores tales como el tamaño, los recursos y el tipo de servicios de la institución. Si no se trabaja unido el esfuerzo de todos los integrantes, la institución no progresará, porque el desarrollo se alcanza

uniendo fuerzas y coordinando el trabajo.

Los tipos de gestión se dan de acuerdo a las necesidades de cada una de las instituciones u organizaciones. En el caso de la investigación efectuada en el colegio Nacional Portoviejo se pudo determinar que la gestión educativa y de liderazgo no ha cumplido en su totalidad con lo programado en los objetivos institucionales, esto se debe a la falta de recursos disponibles y equipamiento para la demanda estudiantil que se tiene en la actualidad.

#### **2.1.4. Planificación educativa**

La planificación educativa según Senlle, Andrés y Gutiérrez, Nilda (2006), constituye:

Una práctica económica y política en el desarrollo de la ideología en la teoría económica de la educación. Con la visión de "capital humano" la planificación educativa se inserta como un componente de la planificación económica. En la planificación educativa se definen demandas futuras para poder preparar los insumos que se requerirán del capital humano, entendido como el desplegado de categorías profesionales.

Para Gómez, Boris (2011), la planificación educativa es un proceso donde se analizan, diseñan e implementan acciones y actividades para lograr un resultado pedagógico deseado, ubicando a la planificación del docente en el plano más minucioso y preciso de la planificación educativa.

El Diccionario Enciclopédico de Educación Especial (1997) señala "...que toda planificación debe formar parte del plan del sector educativo y éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico y social del país..."(p. 1605). Concibiéndose que, la planeación de las instituciones educativas y del docente es una forma directa de lograr los fines generales de la nación en materia educativa.

Alvarado, Cedeño, Beitia y García (1999) refieren que "...la planificación es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito

facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo." (p. 3). Para estos autores, planificar implica asumir posiciones y tomar decisiones prever con anticipación lo que se realizará, proyectando los objetivos, plazos y recursos; de modo que se logren los fines y propósitos con mayor eficacia y coherencia. Por lo que todo docente debe realizar una planificación de su trabajo de manera consciente y sistemática.

En toda planificación se determinan las metas y se establecen los requerimientos para lograrlas de la manera más eficiente y eficaz posible. En ese proceso, se prioriza sistematizar las acciones acorde a lo previsto, trabajando para el logro de fines bien definidos que se consideran valiosos.

La planificación debe ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

En el colegio Portoviejo la planificación educativa parte del Plan Estratégico Institucional (PEI), de donde se desprenden los planes operativos anuales y proyectos, instrumentos en los que se determinan los lineamientos y cada uno de los pasos a seguir, así como los responsables de su aplicación. En lo referente al PEI, se lo elabora mediante sendas asambleas, donde intervienen todos los elementos humanos que integran la comunidad educativa, se prioriza el aspecto cualitativo que se genera por la inversión que se realiza para financiar cada una de las acciones encaminadas a operaciones e inversiones.

#### **2.1.5. Organización educativa**

Para Gairin Sallan, Joaquín (2000), "Organizar vale tanto como disponer ordenadamente las partes de un todo. Por otra parte, organizar es una actividad que se realiza con algo complejo: las cosas simples no son susceptibles de ser organizadas. Al hablar de organización escolar se tiene presente que esa expresión equivale a decir organización de la escuela, considerándose implícitamente, que la escuela es una entidad compleja

“La organización educativa comprende un aspecto político y un aspecto pedagógico propiamente dicho... Dentro del aspecto político se incluyen la legislación escolar y la admón. Escolar... El aspecto pedagógico... se refiera a las cuestiones y elementos de interés puramente técnico-docente, ciclos escolares, instituciones escolares, a los contenidos formativos, material de enseñanza, a los horarios, etc.([http://html.rincondelvago.com/organizacion-escolar\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/organizacion-escolar_3.html))”.

Carda Ros, Rosa María; y, Larrosa Martínez, Faustino (2007), indican que: “La organización escolar es un intento de poner cada parte en la situación que le corresponde, no es virtud de su modalidad o exigencia propias, sino en función y al servicio del todo en cuya constitución entre o ha de entrar”.

Generalmente al hablar de organización se piensa en algo dinámico; la organización lleva implícita la idea de una actividad, de un dinamismo existente en el todo complejo que se ha de organizar. En el orden de la Naturaleza, se llaman organismos los seres que viven, es decir, aquellos que tienen un principio intrínseco de actividad; en el orden artificial, se organizan cosas para que actúen: se organiza una sociedad, una empresa, etc., con el fin de realizar determinadas actividad.

Particularizando, la organización educativa se fundamenta en la delegación de responsabilidades y funciones de cada uno de los actores que se desempeñan en la institución, implica también determinar responsables directos de las labores encomendadas en el desarrollo de sus funciones, mismas que son necesarias evaluar y hacerles seguimiento para poder cumplir con las estrategias aplicadas en el desarrollo de las actividades ordinarias.

#### **2.1.6. Toma de decisiones**

Según Carnoy, Martín (2006), la toma de decisiones es:

“Un proceso de resolución de problemas y de actividad de procesamiento de la información necesaria, que permite llegar

a una elección satisfactoria. Debe entenderse como un proceso continuo de carácter cognitivo, emocional y social. Esta dinámica requiere de una constante revisión en función de las nuevas informaciones que el sujeto va adquiriendo por su experiencia, además de una implicación por parte del propio interesado (saber interiorizar el problema y querer afrontarlo). La persona ha de sentirse identificada con cada una de sus decisiones. La decisión es la elección final que sigue a la deliberación consciente y reflexiva”.

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de los centros educativos. La organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas.

Si se quisiera enumerar las decisiones que toma un Equipo Directivo, sean grandes o pequeños, seguramente sería una tarea no muy sencilla, porque las decisiones son continuas, se toman día a día y se encuentran marcando en gran parte el estilo de una Dirección y del Centro Educativo.

La toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos en un Centro.

Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en el Centro.

Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. Su interacción condicionará el objetivo o modalidad de reunión, su tiempo o duración y las personas que deben asistir.

La toma de decisiones es una destreza que tiene la persona encargada de hacerlas y que posee responsabilidades administrativas, operativas y académicas a su cargo. La eficiencia en este ámbito se debe generalmente a

las experiencias alcanzadas en el transcurrir del trabajo dentro del colegio o en otras instituciones educativas que dan la pauta para saber entender a los actores involucrados en la decisión a tomar y la cual puede ser la más acertada.

### **2.1.7. Equipo Educativo**

Negro Moncayo, Andrés (2006), manifiesta que:

El equipo educativo de ciclo como la estructura organizativa a través de la cual se articula el trabajo en equipo del profesorado que tiene a su cargo la educación de los alumnos/as de un mismo ciclo (a efectos organizativos, la educación infantil se considera como un solo ciclo en los centros públicos), haciendo posible la coordinación de la labor educativa.

El equipo que se forma en una institución de educación infantil está compuesto por maestros y maestras con circunstancias, motivaciones y características singulares, con una concepción de la educación previamente formada, con una elección metodológica adecuada y con su propia visión de la escuela.

Al actuar en equipo, no se descartan las situaciones personales de las que parte cada uno de sus miembros, sino que las apreciaciones y valores individuales se ponen en común, se analizan, se seleccionan y así se elaboran unas líneas comunes de actuación, consensuadas por todos, que quedan plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional y que determinan la fundamentación psicopedagógica; el modelo educativo elegido; la concreción de objetivos; los criterios pedagógicos; y, la forma de actuación.

El principal objetivo de un equipo educativo, según los autores antes mencionados, es fomentar la participación colectiva de los actores que forman una institución educativa, esto se puede sustentar en que un grupo de personas pueden llegar con mayor eficiencia y eficacia a una meta establecida, en el caso del Colegio Portoviejo su rector fomenta este tipo de trabajo ya que con su experiencia puede cumplir con una administración acorde a los retos educativos.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1.- Concepto**

Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2006), manifiestan: “Liderazgo es el proceso de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Dentro de la institución educativa es el gerente administrativo o director del plantel quien haciendo uso de sus características de un verdadero líder, guiará al grupo para alcanzar un conjunto de metas preestablecidas, que sean beneficiosas y útiles para satisfacer los requerimientos y necesidades.

Elmore, Richard (2011), declara que:

“Podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica. Por eso, el liderazgo en la práctica es mejora, entendido como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo”.

El Liderazgo es analizado como la capacidad que el ser humano posee para comprender las ideas de otros seres que sus nombres, obras o hazañas han perdurados a través de los años y que con ellas quiere conquistar a otros haciendo de esa idea un bien común para todos. El buen líder lo conceptúa, como la persona talentosa que mentaliza las cosas para lograr que sus ideas sean aceptadas por otros y que jamás se dé por vencido; es alguien que dirige, estimula y que influye en las decisiones y conducta de los demás.

El liderazgo educativo se centra en estos tiempos en el gerente educativo, quien como rector busca mantener unido a los integrantes de la institución y el progreso de la misma, gestiona proyectos con éxito para que el servicio brindado sea eficiente y el personal sea eficaz en sus labores. En el campo educativo, especialmente en entidades con población numerosa, siempre se hace difícil mantener el grupo unido, es difícil pero no imposible, ya se ha visto a través de la historia, líderes que con sus ideologías aún después de muchos años sus nombres perennizan.

El verdadero líder es el que cambia la realidad, el que demuestra su lucha por alcanzar el cambio mejorando la situación de la entidad, mantiene el grupo unido por voluntad y colaboración libre, conserva energía dinamizadora, controla los detalles, posee valores de solidaridad, ecuanimidad, cooperación, justicia, respeto, generosidad, entre otras cualidades.

Se analiza que posee liderazgo la persona con cualidades humanas, éticas, que enfrenta el trabajo con espíritu colectivista, con insaciable sed de cambio y con ansia de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

### 2.2.2.- Tipos de liderazgo

Según Gross, Manuel (2008), existen cinco tipos de liderazgo y son:

a) **Liderazgo Autoritario:** Se caracteriza porque: el líder determina toda política; la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir; el líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo; y tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo Democrático:** Se caracteriza porque: toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder; se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir; los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas; y, es "objetivo" o "justo" al elogiar o criticar, tratando de ser un miembro regular del grupo.

c) **Liderazgo Socio-emocional:** Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) **Líder de Opiniones:** Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cómo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuándo ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

e) **El liderazgo situacional:** Depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el

clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder entre otros y que el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución.

Al observar estos tipos de líderes se opina, que en el caso del Líder Educacional Autoritario, se provoca un distanciamiento con sus seguidores, pues es él quien da órdenes, no utiliza el consenso, restando oportunidades para que las decisiones y acciones educativas sean más eficaces.

En la escuela un líder Democrático es quien somete a discusión todos los puntos importantes para la toma de decisiones, da oportunidad para que sus miembros expresen sus ideas y se planeen las acciones a seguir. Existe plena libertad para formar grupos de trabajo, lo que facilita el logro de los objetivos educativos trazados.

El líder socio-emocional se preocupa por brindar las oportunidades y satisfacer las necesidades para que todos los miembros del plantel educativo sientan agrado de pertenecer a la institución, pero no prioriza aspectos importantes para alcanzar los objetivos institucionales.

En el liderazgo de Opiniones, el líder se comporta acorde a las situaciones que se presentan, a veces actúa con rigor y otras con benevolencia, ya que varía su proceder conforme las circunstancias, seguramente este tipo de liderazgo aportaría muy poco en el caso que se tratara de un plantel educativo.

El liderazgo Situacional, se ejerce acorde a las características que presente la institución educativa, seguramente si el gerente o director de la escuela es una persona capacitada, de mente abierta, visionaria y con cualidades personales y para manejar grupos, podría ser un buen líder educativo.

Pero en realidad, se considera que un buen líder educativo debe ser competente, dinámico, comunicativo, carismático, que conoce la realidad institucional y se proyecta no solo a solucionar los problemas presentes sino

que mira más allá y es que el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio en especial en las personas, para concretar el proyecto educativo, alcanzando fines, metas y objetivos.

Las características mencionadas de un buen líder, deben ligarse a las del líder transformacional, se podría definir como:

El rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son las siguientes (Vargas, 2003, p. 19, 20).

### **2.2.3.- Características**

Según Ortiz Ocaña, Alexander (2001),

“El Liderazgo Educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que 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, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.(p. 6)

En este caso, el director o rector de una institución educativa debe ser un líder que dirige y forma con su ejemplo a líderes, que posee características que promueven en los miembros del grupo una actuación inteligente que les lleve a desempeñarse con eficiencia, eficacia y efectividad.

En el Liderazgo Educacional, la comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el

grupo al que dirige le expresa. Además debe poseer inteligencia emocional.

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990), define a la inteligencia emocional como: “La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción; y, los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder”. Por lo que se deduce, que la existencia de la inteligencia emocional se considera muy importante dentro de las capacidades del gerente educativo, orientándole a actuar con un procedimiento basado en la justicia y respeto hacia los otros.

Según Crespín Chávez, Yonatan (2012), el líder, debe poseer entre otras cualidades, las siguientes:

- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

- Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- Está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna empresa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.
- Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.
- Tiene visión. Debe saber reírse de sus limitaciones, y poner su mente al servicio de la innovación, de apostar por el entusiasmo, por el atrevimiento sin miedo al fracaso o al qué dirán. (p. 2)

Las cualidades mencionadas harán del líder una persona muy humana, pero profesionalmente muy capacitado, con una visión de cambio, como un ente de logros y servicio hacia la educación y comunidad

Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución, según Munch, Lourdes (2006).

Un liderazgo no puede ser, si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo y alcanzar el desarrollo profesional y personal, el apoyo y los recursos necesarios para poder hacer nuestro trabajo bien hecho y entonces, y sólo entonces, un salario justo que permita a los docente, en el Ecuador, vivir dignamente.

Según Castelvi, Eric (2006) las pautas para ser un buen líder, son:

- Un líder enseña a la gente cómo desarrollar una tarea, no la hace por ellos.
- Di a tus colaboradores lo que esperas de ellos, reduce sus miedos al fracaso, su timidez a la incerteza, su resistencia al cambio.
- Dale las herramientas que necesiten para tener éxito y disfrutar de su trabajo.
- Enséñales, que para aprender es necesario equivocarse varias veces, que solo rompe platos quien los lava.
- Tiene que tener credibilidad.

- El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad.
- Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza. El sentimiento de confianza va unido al de seguridad en uno mismo y en los demás y a la esperanza de que todo va a ir bien y en caso de no ser así, uno podrá encontrar la forma de solucionarlo.

Las pautas mencionadas deben ser aplicadas de manera oportuna por el buen líder, para poder hacer frente al contexto caótico y lleno de incertidumbres en que se vive. Se hace necesario que el verdadero líder pueda desarrollar su propia confianza y la de su equipo, mostrando valentía en sus decisiones, propiciando la seguridad en los miembros de la institución educativa, y desarrollando el esfuerzo en ellos.

Uno de los dones más grande de un líder, es que su comportamiento sea coherente con sus creencias, es decir que sus palabras sean el reflejo de sus acciones, de esta manera, incluso los que discrepan con él, lo respetarán enormemente si es justo y responsable. Nadie seguirá a un líder deshonesto o injusto, si no es por la fuerza y la coacción.

Los líderes deben también recompensar la asunción de riesgos y alentar a sus colaboradores a tomar la corresponsabilidad de los intentos. La soledad, el abandono, son los peores enemigos de la confianza en uno mismo y son algunas de las situaciones que pueden producir miedo a afrontar riesgos. La misma situación puede afectar de manera distinta a cada uno de los miembros del grupo, teniendo que el líder saber afrontar estas dificultades de diversa manera.

Un buen líder, debe de reconocer y apoyar a sus seguidores, premiar la innovación y el esfuerzo, compartir los éxitos y los fracasos para transformarlos en aprendizajes, experiencias y desarrollo.

Un líder de equipo debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su

grupo.

Acosta Vera, José María (2011), manifiesta: “El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento”. Lo que significa, que un buen líder defiende al grupo contra los posibles ataques externos, manifiesta los intereses de ellos y actúa en su nombre. Subordina el comportamiento individual al grupal, estimula una atmósfera agradable, propicia el buen humor, la creatividad y la cooperación, media en los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Además, suministra y obtiene información de cada uno de los miembros, muestra y facilita conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. Da reconocimiento y expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.

La creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder, la capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti.

La diversión y el gozo laboral, es un prerrequisito para la creatividad, el desarrollo innovador y para mantener a la institución sana y feliz.

#### **2.2.4. Funciones de un Director**

Los numerosos intentos de clasificar las distintas tareas que realizan los directores y directoras en el ejercicio de sus funciones, ponen de manifiesto una generalizada ausencia de criterios precisos para realizar esta clasificación, puesto que son varios los marcos conceptuales y de análisis existentes para la definición de las tareas que pueden y deben realizar o realiza, así lo afirma Murillo, et al (1999).

Un director tiene muchas funciones que cumplir, sin embargo me parece que

cada una de ellas su gestión administrativa y la colaboración de todos los subordinados al actuar con responsabilidad y eficiencia determinarán competencias profesionales y aprendizaje efectivo.

Sacristán, Gimeno (1995), elabora una lista de tareas que desarrolla un director agrupadas en siete facetas básicas:

1. “Funciones pedagógicas de asesoramiento:
2. Funciones de coordinación;
3. Facilitación de clima laboral;
4. Funciones de control;
5. Funciones de difusión de información;
6. Funciones de gestión; y,
7. Funciones de representación”.

Estas funciones agrupadas forman el quehacer responsable del director o Rector de la organización educativa, pues él es el representante legal de todo lo que se ejecuta en la institución. La comprensión de la realidad del trabajo directivo exige una visión integral puesto que forma un todo.

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

#### **2.3.1. ¿Qué es un directivo?**

Según Valzan, Ricardo (2008), un directivo es:

“Quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo”.

<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina, o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los

directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Acorde con Ávila Campoverde, Freddy, se es un directivo en los casos siguientes:

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

Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.

En realidad, se considera que la primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.

Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Según Münch, Lourdes (2006):

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga con convencimiento.

La persona con cualidades empáticas, de respeto, con metas, son líderes que atraen y motivan a los demás y que insertan en otros el desarrollo común, creo que todo ser con estas cualidades debe ser directivo de cualquier organización, empresa o institución.

Zaleznik (1992) acentúa que: Un líder se identifica con el riesgo, el cambio y la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Seth (2011) indica que:

Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato. Quieren autoridad. Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan. Asumen la responsabilidad. Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.

Se hace difícil establecer diferencias entre el líder y el directivo, pero analizando las características se detecta que son funciones diferentes. Un gerente se enfoca más en el trabajo, en su rol de jefe como dar órdenes, exigir y delegar trabajos sin preguntar o preocuparse de los demás detalles. Existe poca comunicación, se enfoca la atención en alcanzar objetivos, se induce más a la obligación que a lo humanista.

El líder ejercerá su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo su accionar está impregnada de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión

Pero al relacionar las características de ambos, se encuentran puntos coincidentes, como el lograr metas y servir a la comunidad.

El líder, a diferencia del directivo, según Ávila Campoverde Freddy “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”.

### **2.3.2. Director Gerente y Líder Pedagógico**

Fernández, Mariano; y, Gutiérrez Sastre, Marta (2005), sostienen que para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas: La de director y gerente, es decir, el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa, es decir cumplir con el proceso administrativo.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

1. “Representante de la institución y del Ministerio de Educación
2. Líder motivador y negociador
3. Gestor de recursos
4. Organizador y planificador de acciones”.

Los aspectos mencionados, al ser interrelacionadas aportan con todos los lineamientos necesarios para una administración adecuada en cada uno de los ámbitos de la institución educativa, por otra parte, el liderazgo pedagógico se sustenta en los conocimientos que demuestra el directivo frente a las necesidades académicas de sus dirigidos y como se puede aplicar en el desarrollo de los requerimientos de las personas a su cargo en la institución.

### **2.4. Valores y la educación**

Los valores son cualidades que permiten acondicionar el mundo, hacerlo habitable. Como la libertad, la justicia, la belleza valen porque nos permiten construir un mundo más humano en que podamos vivir plenamente como

personas. Un mundo injusto, sin solidaridad, sin libertades, sin belleza, sin eficacia, no reuniría las condiciones mínimas de habitabilidad.

Menéndez Viso, Armando (2005), expresa que: “Valor, viene del latín “valere” (“estar en forma”, “ser fuerte”, “ser capaz de algo”, “valerse por sí mismo”) y del griego “axios”, (“lo que vale”, “lo que tiene precio”, “lo que es digno de estimación”). El valor puede ser considerado como un concepto o ideal deseable, por ejemplo el civismo, la solidaridad, pero también como un don que se ejecuta, que se incorpora a la vida, que se demuestra en el constante devenir y actuación de los seres humanos. Por ejemplo la solidaridad que un determinado pueblo demuestra al enviar vituallas cuando otro pueblo hermano sufre una catástrofe.

Derisi, Octavio Nicolás (2008), indica que:

El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona, no es una cosa, ni una realidad sólo subjetiva. Los valores son subjetivos porque los vive el sujeto humano (los animales no tienen valores) libre y conscientemente y, al mismo tiempo, son objetivos en cuanto están conectados con los principios (leyes universales) externos a la persona; y, presentan siempre dos lados o caras: la cara afirmativa, -la propia de los valores, a secas-, o la cara negativa, que podemos llamar antivalor o contravalor: generosidad *versus* egoísmo, amor *versus* odio, lealtad *versus* traición.

Se puede sostener, que cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos se practican corporativa o socialmente. Pero su raíz más íntima sigue siendo la práctica individual.

Hay valores que antes no eran reconocidos como tales, por ejemplo: el respeto al medio ambiente, pero su principio básico (el respeto a la naturaleza como ámbito esencial del hombre), ha existido siempre. Lo que necesita es ser reconocido.

Yarce, Jorge (2009), acota:

Los valores son dinámicos, no estáticos o inamovibles. Por ejemplo el cambio, la flexibilidad y la negociación que se

oponen al inmovilismo, a la resistencia o al enfrentamiento o ruptura. Los principios son objetivos (distintos del sujeto), universales y válidos para todos, se desprenden de los principios y son subjetivos, más concretos, particulares y específicos que los principios. La virtud es la encarnación operativa habitual del valor. Por ejemplo, del principio de la dignidad esencial de la persona pueden deducirse valores como el respeto a sus ideas y opiniones, la tolerancia en la relación entre personas, la equidad y otros.

Cuando se necesita comprobar, por razones de la duda, si un valor está siendo interpretado o aplicado de una manera correcta, se aconseja invocar el principio del cual éste se desprende, para verificar si el valor está de acuerdo con él.

En los valores que no representan un compromiso espiritual tan fuerte como los éticos (los naturales, económicos, sociales, culturales, estéticos), podemos decir que la noción misma de valor posee una intensidad diferente a la de los valores éticos, porque éstos son trascendentales, es decir, están inspirados en principios que trascienden a la persona concreta y afectan a todos.

Dietrich (2006), manifiesta que:

“Los valores son muy diversos (materiales, económicos, cívicos, culturales, estéticos, éticos, sociales, religiosos, políticos, etc). Son cualitativamente diferentes. A los valores éticos, la dependencia de los principios les da fuerza y validez general como concepto o ideal de valor inspirado en un principio general, y por consecuencia como tal valor vivido por un sujeto concreto.

En realidad, los seres humanos vivimos en un mundo, que permite el accionar positivo de un sinnúmero de valores. Por ejemplo, la persona que practica siempre el respeto hace a los otros, encarna el valor “respeto”, que se considera el ideal deseable, valor, que está conectado al principio que asevera la “dignidad esencial de la persona humana”.

#### **2.4.1. Educar en valores desde la escuela**

En los últimos años, el mundo entero está viviendo una situación muy difícil

dentro del aspecto de los valores, se ha experimentado profundos cambios sociales, políticos y económicos que han originado la aparición de un ciudadano más individualista, alejado de la solidaridad, cooperación, justicia, respeto, y otros valores; basando sus comportamientos en elecciones personales, se alejan de la práctica de los valores tradicionales, lo que ha ocasionado tensión, violencia y caos. Frente a los códigos grupales ha emergido una escala de valores menos uniforme, una moral de situación que parece fragmentar la vida personal y social en mil visiones distintas y, muchas veces, contrapuestas.

Por otra parte, el fenómeno de la creciente emigración hacia Europa en general y a nuestro país en particular, tan positivo en aspectos demográficos, económicos y culturales, ha introducido en las distintas instancias sociales y en la escuela un abanico de creencias, costumbres y prácticas de socialización muy diversas, a veces contradictorias, cuando no ocasionalmente enfrentadas a principios democráticos comúnmente aceptados en nuestra sociedad.

Se debe reconocer que la multiplicidad de códigos morales es una característica propia del tiempo actual. La sociedad democrática no puede eludir la tarea de socializar a los niños y jóvenes, proporcionándoles a través del sistema educativo las enseñanzas y la reflexión necesarias para que puedan convertirse en personas libres y honestas y en ciudadanos activos. La vida en sociedad demanda acciones y conductas concretas que exigen a los individuos la consideración de la presencia de los otros, el derecho de todos a ser tenidos en cuenta y la necesidad de cumplir determinadas reglas de convivencia.

Los niños y los jóvenes tienen que aprender que pertenecer a una sociedad democrática es formar parte de una colectividad que se ha dotado a sí misma de un conjunto de valores y normas que expresan el consenso, la racionalidad, la libertad, el respeto a los demás y la solidaridad que constituyen los cimientos de la misma.

Por lo antes expuesto, Bolívar, A. (2002), manifiesta que:

Proporcionar a niños y jóvenes una educación de calidad no consiste sólo en adquirir más conocimientos instrumentales ni más habilidades cognitivas, artísticas o afectivas, sino también educar en valores. El sentido que tiene hoy la educación, que la sociedad le exige, es el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos. La educación debe favorecer la adquisición de hábitos de convivencia y de respeto mutuo y desarrollar en los alumnos actitudes solidarias.

Si la escuela tiende a la formación integral de las personas que se educan, tal como lo señala el autor mencionado, no solo se requiere aprender conocimientos teóricos, sino formar a los estudiantes mediante la práctica de valores personales e intrapersonales, de manera que se favorezca en el aprendiz una vida armoniosa, agradable en el contexto en el que vive.

#### **2.4.2. Los valores y la formación ciudadana**

La educación, exige proporcionar a los alumnos un conocimiento suficiente acerca de los fundamentos y los modos de organización del Estado democrático. Por otra parte, requiere ayudarles a desarrollar actitudes favorables a dichos valores y a ser críticos con aquellas situaciones en que se nota su ausencia. Por último, exige llevar a cabo prácticas de democracia y participación ciudadana en el propio ámbito escolar. La educación para una ciudadanía activa y responsable es un entramado en el que todas esas vertientes deben estar integradas.

A pesar de la declaración de intenciones que es común a las distintas leyes e instancias que se mencionaron, la educación en valores, durante las dos últimas décadas, ha sido confiada al proyecto educativo de centro y al conjunto de las materias como área transversal.

Gallegos, (2001), dice que:

En principio, su carácter transversal es indiscutible, puesto que cualquier materia o área debe proponerse el desarrollo de actitudes que resalten los valores implicados en ella. Aun aceptando la necesidad de seguir atribuyendo un papel relevante a los proyectos educativos de centro y a la participación de todo el profesorado en la educación en

valores, es necesario superar esta situación haciendo que ésta ocupe un lugar más destacado, sobre todo en lo que se refiere a la formación de los ciudadanos.

### **2.4.3. Clases de valores**

Los valores éticos o morales son principios con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso de conciencia y los emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas. El ser humano se muestra por la forma de actuar, lo cual refleja en gran parte la formación socio cultural y afectiva que le permite actuar con una conciencia integra en todos los aspectos de su formación valorativa con calidad y calidez como persona; no sólo tiene una facultad cognoscitiva que le sirve para emitir juicios sobre la realidad sino que es capaz también de emitir juicios de valor sobre las cosas, tal como lo señala Zenteno(2008).

Acorde con Covey, Sthepen (2010)

El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa. El valor moral perfecciona al ser humano, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser humano. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, lo empeoran, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. (p. 46)

Por lo tanto, se considera que el valor moral forma como un verdadero ser humano a toda persona, siendo necesario que en la escuela se practiquen diariamente una escala de valores que le permita al estudiante desarrollarse como persona humana.

### **2.4.4. Valores en educación**

En la opinión de la mayoría de los expertos en educación, el problema de la falta de valores que se observa entre los alumnos es uno de los factores que inciden negativamente en el proceso de enseñanza actual.

Lo ven como un obstáculo al momento de impartir pautas de convivencia y de comportamiento social, como también de los demás conocimientos previstos en los distintos planes de enseñanza.

Solucionar este inconveniente es un desafío que no resulta nada sencillo por la complejidad que representa y fundamentalmente por la falta de apoyo que los docentes reciben de los padres, en una tarea que los debiera tener a ellos como principales interesados en resolverla, los progenitores no distinguen de lo que es más conveniente para sus hijos.

Contrariamente a lo que ocurría hace unas décadas, la mayoría de los padres difícilmente salían a reprender a sus hijos cuando un docente le llama la atención y por el contrario lo más probable es que denuncien o agredan al docente. Este tipo de actitudes son observadas por los hijos, quienes aprovechan la posición que asumen sus mayores para desafiar el sistema educativo y a las personas que forman parte de él.

Cambiar la actitud de los padres es una tarea que, aunque parezca imposible, hay que encararla decididamente, ya que es la única forma de romper un círculo vicioso que ésta afectado seriamente a la educación.

#### **2.4.5. Educación con valores y su incidencia en el rendimiento académico**

Otero Martínez, (2009), indica que:

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones. Es también educar al estudiante para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la Constitución ecuatoriana, como base para cualquier tipo de educación en valores.

Sin lugar a dudas, una vez que los estudiantes interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la universidad debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando se confronta a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

#### **2.4.6. Valores Interpersonales**

Gijón Casares, Mónica (2004), dice que: “Los valores interpersonales son las interacciones humanas que se llevan a cabo a través de amigos, familia, de trabajo en organizaciones, y en cualquier tipo de institución humana, que promueven satisfacer necesidades básicas de crecimiento y de relación humana”.

Los valores, en general, tanto personal como interpersonal, hacen referencia a ciertos contenidos semánticos, emocionales y simbólicos que constituyen un núcleo cognitivo que caracteriza y diferencia a las personas y a los grupos

sociales.

Los valores, junto con las motivaciones, son formas que determinan el pensamiento y el comportamiento de las personas. Acorde con la mencionada autora, los principales valores se refieren a:

1. Estímulo: Ser tratado con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás; ser tratado con amabilidad.
2. Conformidad. Hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas; hacer lo que es aceptado e idóneo, ser conformista.
3. Reconocimiento. Ser bien visto y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención, conseguir el reconocimiento de los demás.
4. Independencia. Tener el derecho a hacer lo que uno quiere hacer, ser libre para decidir por sí mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio.
5. Benevolencia. Hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los poco afortunados, ser generoso.
6. Liderazgo. Estar al cargo de otras personas teniendo autoridad sobre ellas, estar en un puesto de mando o poder.

Los valores interpersonales son los que dan sentido a la vida, pues el ser humano es social por excelencia, nutriendo su espíritu, acciones y pensamientos para una convivencia armónica.

#### **2.4.7. Valores Institucionales**

Rodríguez Estrada, Mauro (2008), expresa que:

Los valores institucionales son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una empresa. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones. No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una empresa, la clave está en la intensidad con que se vivan. Agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo y aún más, entendiendo que debe ser la base de nuestro sentido de vida.

Deberá haber congruencia entre lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.

Dentro de la institución educativa, se deben poner en práctica varios valores institucionales, como:

**Compromiso:** Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

**Lealtad:** Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

**Responsabilidad:** Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

**Puntualidad:** Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

**Trabajo en equipo:** Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

**Servicio:** Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

**Respeto:** Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

#### **2.4.8. El buen vivir aplicado a la educación**

Acosta, Alberto. (2008), acota:

En nuestro país se está implementando el paradigma en educación del buen vivir. El Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores”.

En otras palabras, el Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir,

en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas. Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

#### **2.4.9. La relación de la ética y la educación**

Educar a una persona es formarle de manera integral, es lograr que sus ideas, actitudes y formas de expresarse sean coherentes con su deber, que se conduzca por sí mismo, que sea dueña de su propia conducta.

La responsabilidad del maestro en el sentido de formar a seres humanos, dotándole no solo de conocimientos, sino de actitudes positivas y de valores, que le permitan al educando desenvolverse de manera apropiada con su familia y miembros de la comunidad, constituye una responsabilidad inmensa, por lo que el docente a más de ser un buen profesional, debe estar imbuido de valores personales, los mismos que deben orientar su vida de manera teórica y práctica.

Los gerentes educativos, deben de visualizar la relación entre la ética y la educación, acogiendo los principios de ellas en los distintos niveles de planificación, elaborando proyectos que permitan la concreción diaria de estos fines, en el aula, institución y contexto. La priorización de estos fines tienen que considerar a todos los elementos que integran la comunidad educativa.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se ha ejecutado en el Colegio Nacional Portoviejo, ubicado en la avenida Urbina entre las calles Alajuela y Francisco de P. Moreira, Parroquia 12 de Marzo, Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí. Ha venido desarrollando su labor educativa formativa desde hace 63 años, cuenta con tres especialidades Ciencias Sociales, Químico Biológicas con asignaturas de primeros auxilios y Físico Matemáticas con especialidad de autocad.

Actualmente cuenta con un total de 3752 estudiantes, comprendida en sus tres secciones, ciclo básico 1542 estudiantes, 1475 estudiantes en el ciclo diversificado y 735 estudiantes en la sección nocturna; cuenta con 226 empleados entre autoridades, docentes, personal administrativo, contratados y servicio de apoyo.

Esta investigación es de carácter descriptiva, porque se detallaron los fenómenos que conformaron el problema, se determinaron e identificaron lo positivo o negativo de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos de la investigación se seleccionó la población y la muestra, recopilando la información requerida.

Para este estudio se escogió al Rector y 2 Vicerrectores del Colegio Nacional Portoviejo como autoridades principales y como personas que lideran el desarrollo institucional en la gestión educativa.

Un número de 25 docentes, que son los que están en constantes comunicación con los estudiantes y colegas quienes por medio de su trabajo conocen las capacidades y habilidades de estos talentos humanos. Se investigó a 20 padres de familia porque su participación marca el apoyo moral de formación y

estabilidad emocional en los jóvenes para su desarrollo personal y éxito de la institución; y, 20 estudiantes de primero de bachillerato del plantel.

Esta investigación permitirá reconocer o cuestionar la gestión y la participación en sí de la comunidad educativa liderada en valores.

<b>Participantes</b>	<b>Numero Universo</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos a aplicar</b>
Rector	1	1	Entrevista
Vice Rectora	1	1	Entrevista
Docentes	25	25	Cuestionario
Estudiantes	20	20	Cuestionario
Padres de familia	20	20	Cuestionario

**Fuente:** Dpto. RR.HH. del Colegio Nacional Portoviejo.

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila.

#### a. Participantes

#### **Autoridades**

El instrumento fue estructurado con la finalidad de aplicarlos a los gerentes educativos para que realicen una autoevaluación sobre su gestión, liderazgo y valores.

**Tabla No. 1**  
**Edad de los docentes**

**2012**

<b>Edad de los docentes</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
40 - 50 años	21	84%
51 años y +	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dpto. RR.HH. del Colegio Nacional Portoviejo

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

La mayoría de los docentes del Colegio Nacional Portoviejo tienen una edad comprendida entre 40 y 50 años, mientras que en menor escala poseen más

de 51 años de edad, esto se da debido a los cambios generacionales que se dan en la actualidad y la gran cantidad de docentes que se han jubilado por ser un colegio tan antiguo en nuestro medio.

**Tabla No. 2**  
**Sexo de los docentes**  
**2012**

<b>Sexo de los docentes</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	19	76%
Femenino	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dpto. RR.HH. del Colegio Nacional Portoviejo  
**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

La mayoría de los docentes del Colegio Nacional Portoviejo son hombres, mientras que en su minoría son mujeres, esto se debe a los concursos realizados para la contratación de docentes en los cuales los hombres han obtenido mejores calificaciones y por ende han sido contratados para impartir clases.

**Tabla No. 3**  
**Título académico de los docentes**  
**2012**

<b>Título académico</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Licenciados en Ciencias de la Educación	18	72%
Magísteres en gerencia educativa	5	20%
Doctores en educación	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dpto. RR.HH. Colegio Nacional Portoviejo  
**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

En lo referente al título académico de los docentes, la mayoría de ellos son Licenciados en Ciencias de la Educación debido a que se han preparados en áreas específicas de la docencia, situación que por lo general debe darse como perfil para trabajar en distintas áreas académicas del colegio y en menor escala son Magíster en gerencia educativa debido a que han tratado de mejorar sus conocimientos especializándose en estas áreas. Además existen docentes con

un título superior como lo es doctores en educación, lo que incide en su ubicación jerárquica dentro del colegio.

**Tabla No. 4**  
**Población Estudiantil por Sexo**  
**2012**

<b>Población estudiantil por sexo</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	202	5%
Femenino	3550	95%
<b>Total</b>	<b>3752</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Registros de Matrículas del Plantel

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

La mayor parte de la población estudiantil del Colegio Nacional Portoviejo corresponde al sexo femenino, ya que en toda su historia fue un colegio destinado para este tipo de género y por ello la diferencia tan significativa con relación al sexo masculino.

**Tabla No. 5**  
**Especialidad**  
**2012**

<b>Especialidad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
General básica	2220	59%
Bachillerato	1532	41%
<b>Total</b>	<b>3752</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Registros de Matrículas del Plantel

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

En el nivel básico se cuenta con la mayoría de estudiantes ya que el 59% de la totalidad del mismo estudia en esta sección, es importante mencionar que a medida que van desarrollando su actividad académica va disminuyendo debido a la deserción, problemas estudiantes y personales.

#### **a. Materiales e Instrumentos**

Esta investigación basa su accionar en la recopilación de datos obtenidos directamente de la realidad, se hace imprescindible utilizar la técnica de la

encuesta ya que queremos conocer la realidad del Colegio Nacional Portoviejo en su gestión, liderazgo y valores.

En el marco de la encuesta se diseñaron cuestionarios en primer orden a los gerentes educativos de la institución que son el rector y vicerrectora, otros cuestionarios denominados al personal docente constituidos por los educadores que laboran en dicha institución, a estudiantes y padres de familia con el propósito de recopilar la información requerida en este estudio.

El cuestionario de la encuesta está diseñado en dos partes, la primera parte con datos de identificación de la institución y la otra parte las preguntas cada una con diferentes ítems y alternativas de siempre, a veces o nunca.

También se aplicó una entrevista a los directivos de la institución como medio de observación directa.

La lectura como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores.

La observación directa se convierte es una técnica científica de validez y fiabilidad, se realiza en forma directa sin intermediarios.

## **b. Métodos y procedimientos**

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron: descriptivo, analítico y sintético que permitió analizar y explicar esta problemática. Al ser de tipo descriptivo se facilitó la explicación y conocimiento de la realidad de la gestión, liderazgo y valores en el colegio Nacional Portoviejo, de tal manera que se pudo reunir la información, base en el proceso de investigación.

El método inductivo-deductivo permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso investigativo.

El método estadístico hizo factible organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, proporciona los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de verificación. El método hermenéutico permitió que la investigadora recoja los datos de una forma gradual a partir de fuentes tales como los textos escritos, diálogos, etc.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

#### **4.4.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

##### **4.1.1.1 El Manual de Organización**

El Colegio Nacional "Portoviejo" cuenta con un manual organizacional donde se estipulan la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa, su intervención y cumplimiento en cada función y áreas como lo asigna la Ley de Educación.

La institución se encuentra constituida por los siguientes organismos:

#### **Área Administrativa**

Comprende rectorado, vicerrectorado, secretaria, colecturía, inspección general, archivo; atentos a conducir de manera eficaz la formación humana, se preocupan por mejorar constantemente mecanismos y sistemas que permiten alcanzar efectivamente sus metas, para esto fue necesario que la institución se organice adecuadamente, para responder a todas las expectativas de la comunidad mediante una administración que sepa interpretar y canalizar las aspiraciones de la comunidad educativa apoyada en documentos normativos que permiten regular el actuar de los actores sociales de la comunidad; además la institución cuenta con organigrama, manual de funciones, plan

institucional, plan operativo anual, elaboración de proyectos y gestiones que reflejan la imagen institucional y desarrollo académico del mismo y un reglamento interno.

El personal de la Institución conoce sus responsabilidades y cumple con sus obligaciones, igual se les estimula por los méritos que logren alcanzar, las autoridades gestiona para que el grupo reciba capacitación y se involucra en los avances y necesidades de las estudiantes, las puertas de las oficinas de las autoridades se mantienen abiertas para todo el personal, estudiantes, padres de familia y apoderados para la comunidad toda.

Se estimula a los y las estudiantes para que se fomente el respeto y estimación de las personas e igual al cuidado de los recursos materiales de la Institución que por medio de gestiones se han conseguido para fortalecer el proceso educativo.

Todo lo que se realiza y gestiona se encuentra protegido con documentos en la oficina de archivo para demostrar la transparencia de toda gestión.

### **Área Contable**

El personal está conformado por una contadora; una guardalmacén; y, un auxiliar contable, los cuales se preocupan por atender las necesidades de los materiales de oficina en cada departamento, de controlar la salida de productos; todos los requerimientos son atendidos haciendo notar su eficiencia.

Desde hace dos años la institución se reorganizó por departamento y cada personal cumple con su perfil para su mejor desenvolvimiento en su puesto laboral implementando en la institución red computarizada e internet.

Las autoridades del plantel evalúan al personal anualmente con el propósito de que el grupo mantenga su eficiencia y eficacia.

## **Área Pedagógica**

El colegio cumple un rol protagónico en el campo educativo, donde el año lectivo anterior y todo estuvo determinado en base al cumplimiento de todos los procesos académicos, y lo estipulado en la Ley de Educación y su reglamento en los Art. 111, 139, 142, 272, 295, entre otros, ellos hacen referencia a la recuperación pedagógica, el seguimiento a dichos procesos, el monitoreo permanente, las evaluaciones sistemáticas y continua entre otros.

El área de asesoría pedagógica es considerada como el eje central, sobre el cual giran las acciones a emprenderse en las otras áreas, tomando en cuenta aspectos pertinentes de la enseñanza impartida en la institución y los procesos de aprendizajes que se realizan.

Los programas de estudio implican cambios y flexibilidad en el currículo, un modelo pedagógico actualizado, los maestros y maestras planifican, ejecutan y evalúan sus programas curriculares contextualizados y adecuados a la realidad de los/as estudiantes y de la institución.

Con respecto al modelo pedagógico por competencias, los docentes poseen un alto grado de conocimiento en aplicar métodos y técnicas activas, de acuerdo con el nivel cognitivo de las/os estudiantes.

El Colegio Nacional "Portoviejo" cuenta con un personal idóneo y capacitado acorde a las exigencias de la educación del siglo XXI.

La labor dentro de la institución se realiza respetando el perfil académico de cada uno de sus miembros como lo estipula la ley para de esta manera obtener el mayor porcentaje de eficacia, eficiencia dentro de los objetivos propuestos.

El personal docente y/o servidor del plantel integran comisiones delegadas por las autoridades del plantel o por asamblea de profesores

La institución se preocupa por que las estudiantes alcancen un mejor

rendimiento académico a través del DOBE, reunión con padres o apoderados, docentes, ya que se ha detectado problemas de estudiantes poco recursos económicos, hogares disfuncionales, baja autoestima, problemas de salud, mala alimentación.

Para mejoras realizamos terapias familiares, consejerías, estrategias, atención médica, escuelas para padres, charlas reflexivas y motivadoras, panel de experiencias y otros para mejorar estos niveles.

Los problemas antes enunciados se reflejan en actos indisciplinarios, falta de amor propio, relaciones sexuales, embarazo precoz, irrespeto a normativa de la Institución, etc.

Se plantean normas de respeto a la privacidad de los y las estudiantes, se las guía, aconseja, se los trata con afecto, comprensión y estímulo. Se considera la posibilidad de ayuda de otros organismos como SOLCA, INNFA, FUNRED, Cruz Roja, Municipio, Club Rotario, DINAPEN, Policía Nacional.

#### **4.1.1.2 El Código de Ética**

Álvarez, Esther (2011), manifiesta que: “Los códigos de ética son el producto de una decisión del management, de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización”.

Se podría decir que funciona como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de estos con el entorno.

El plantel actualmente cuenta con un Código de Ética que proporciona las pautas para orientar a todos los elementos que conforman el Colegio Nacional Portoviejo.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

El colegio tiene una planificación estratégica donde administradores/as y maestros/as, en los actuales escenarios educativos a nivel nacional, afrontan problemas de carácter económico, administrativo, técnico pedagógico y socio organizativo por falta de una orientación adecuada y oportuna en innovaciones pedagógicas, manejo y aplicación de instrumentos curriculares.

Todos los que integramos la institución consideramos que la planificación estratégica que se aplica en la institución, proporciona un marco de referencia para la instancia educativa, ya que posibilita la formulación de objetivos bien definidos; facilita el reconocimiento de oportunidades; facilita la formulación de estrategias de desarrollo educativo; ayuda a prever los problemas antes de que surjan; permite visualizar la educación hacia el futuro; y, permite estar en mejores condiciones para dirección y orientación a las actividades del plantel.

Gracias a las exigencias de la evolución de la ciencia y la tecnología como del fortalecimiento de la sabiduría intercultural bilingüe, nos vemos obligados a actualizarnos a las nuevas corrientes pedagógicas y modelos de gestión administrativa, para ofertar una calidad de educación y mejorar el nivel de vida de nuestra sociedad.

#### **4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA)**

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

En el colegio, éste es utilizado como guía y traza de actividades tanto administrativas, sociales, culturales y deportivas que se tienen previstas realizar durante el ciclo lectivo venidero.

Se hace necesario e importante tener claridad en las diferentes actividades que nos proponemos lograr las metas establecidas con la participación activa,

democrática y equitativa del personal administrativo, docente, estudiantes, padres de familia y autoridades educativas. Por lo que consideramos que tiene como propósito realizar el trabajo administrativo y docente de una forma coordinada, organizada y planificada que facilite la ejecución de las diferentes actividades programadas.

Además, el POA del colegio asume como finalidad promover la participación activa, democrática, equitativa y voluntaria de los/as alumnos/as del plantel; ejecutar actividades de acuerdo a las posibilidades y necesidades de los/as estudiantes, respetando su propia cultura y contextualización; desarrollar y fomentar las capacidades, aptitudes y habilidades mediante la participación en actividades socio-culturales, artísticas y deportivas; promover la identificación de alumnos/as con la filosofía del establecimiento educativo, realizando tareas en forma dinámica y práctica, para desarrollar un alto nivel de conciencia social, principios y valores; y, permitir la evaluación de sus docentes.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

La educación es el eje principal de la sociedad, sin educación los pueblos, no son competitivos teniendo que depender de otras culturas, permitiendo que cambien hasta nuestros orígenes, las propias costumbres, la auténtica idiosincrasia, etc.

El PEI, como instrumento vital en la marcha de la institución, debe considerar principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueven el respeto a los derechos humanos, permite desarrollar el pensamiento crítico, fomenta el civismo y los grandes logros en la institución educativa, contribuyendo al desarrollo de la comunidad..

En la provincia de Manabí, como en las distintas regiones del país, hay libertad de enseñanza, en los planteles educativos, se promueve la educación pública, particular, municipal y laico, participando en el desarrollo de estos procesos los padres de familia, los estudiantes, los maestros y la comunidad en general que son los beneficiados en ir perfeccionando estas aptitudes para mejorar su nivel

de vida; aspectos importantes que los recoge el PEI.

En la ciudad de Portoviejo, con la necesidad de establecer un sistema educativo diferente e innovador, nace la idea de crear una institución educativa que proporcione una alternativa de educación integral y personalizada que responda a satisfacer las necesidades de la comunidad.

El proyecto educativo institucional enfoca las aspiraciones de la comunidad educativa, para este cometido el Colegio Nacional Portoviejo selecciona los diversos cursos de acción expresados en forma de metas hacia el futuro, de tal manera que el administrador debe organizar, integrar, y controlar los recursos para asegurar el logro de las metas propuestas, orientando una adecuada toma de decisiones, para concretizar los mismos niveles aceptables.

El PEI como instrumento guía del accionar de la institución donde se generaron valores de responsabilidad y compromiso de dicho proyecto con los padres o apoderados de los cuales en mayoría cumplen en reuniones informativas, entrevistas y trabajos comunales; participan en actos sociales y cívicos y en lo contextual los padres y apoderados se sienten satisfechos.

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

El Reglamento Interno del colegio surge de la necesidad de clarificar el trabajo de profesores y alumnos para organizar su convivencia y trabajo diario de una manera más racional y eficiente. Al mismo tiempo resulta importante compartir lo que se espera de los profesores, padres de familia y alumnos.

Este instrumento también resulta importante como clave de entendimiento en los niveles de comunicación y coordinación necesarios para que cualquier objetivo que nos planteemos como institución se pueda alcanzar.

Por otra parte, el comportamiento de los alumnos tiene una relación directa y recíproca con el clima social y educativo del aula y colegio en el que se desenvuelven. Conseguir que este clima sea estable y seguro es una condición

imprescindible para mantener un buen comportamiento. Por esto es fundamental la existencia de un conjunto de normas que orienten la conducta de los alumnos y eviten la tensión que generan la incertidumbre y los cambios.

Ante esto aparece la necesidad de afrontar el problema de un modo global y preventivo, aplicando normas que integren la mejora del comportamiento de los alumnos entre los objetivos básicos de aprendizaje antes de que aparezca el problema. El factor clave para llevar a cabo estos proyectos es la acción tutorial, de la que participa todo el personal que labora en nuestro Colegio.

El Colegio como centro educativo tiene su instrumento de apoyo que define normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional donde se establecen los objetivos, organización, deberes y derechos del personal directivo, docente, administrativo, auxiliar, alumnado y padres de familias o apoderados, así como el régimen disciplinario y las relaciones con asociación de profesores y estudiantes, entre otros.

#### **4.1.1.7. Código de convivencia**

De acuerdo a la Dirección Provincial de Loja, MIES – INNFA:

El Código de Convivencia es la creación y adecuación de los estilos de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia, apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

El Código de convivencia es un conjunto de principios, que enfocados en la doctrina de la protección integral, orientan los comportamientos personales y sociales en la búsqueda de una convivencia armónica en democracia.

El sistema educativo, es un proceso dinámico que se construye con la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa y saludable.

Valdiviezo, Fátima, Mg, Ge. (2012), docente del Colegio Portoviejo, refiere que:

“El Código de Convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños, niñas y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos”.

Centeno, Carlos, Mg, Ge. (2012), Rector del Colegio Portoviejo, afirma que:

“El código de convivencia tiene como propósito su fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por docentes, estudiantes y la familia, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica”.

A través del Manual de Convivencia, el colegio promueve respeto a niños/as, adolescentes, educadores/as y su familia, como ciudadano/a en sus individualidades y expresiones culturales.

También siembra las vivencias de los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamento de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica. Estos valores se encuentran tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación.

En tales circunstancias, es responsabilidad y compromiso institucional elaborar de manera participativa y equitativa el Código de Convivencia; para que, su aplicación se convierta en el referente de la vida escolar.

## **4.4.2 La estructura organizativa**

### **4.1.2.1. Misión y Visión**

#### **MISIÓN.**

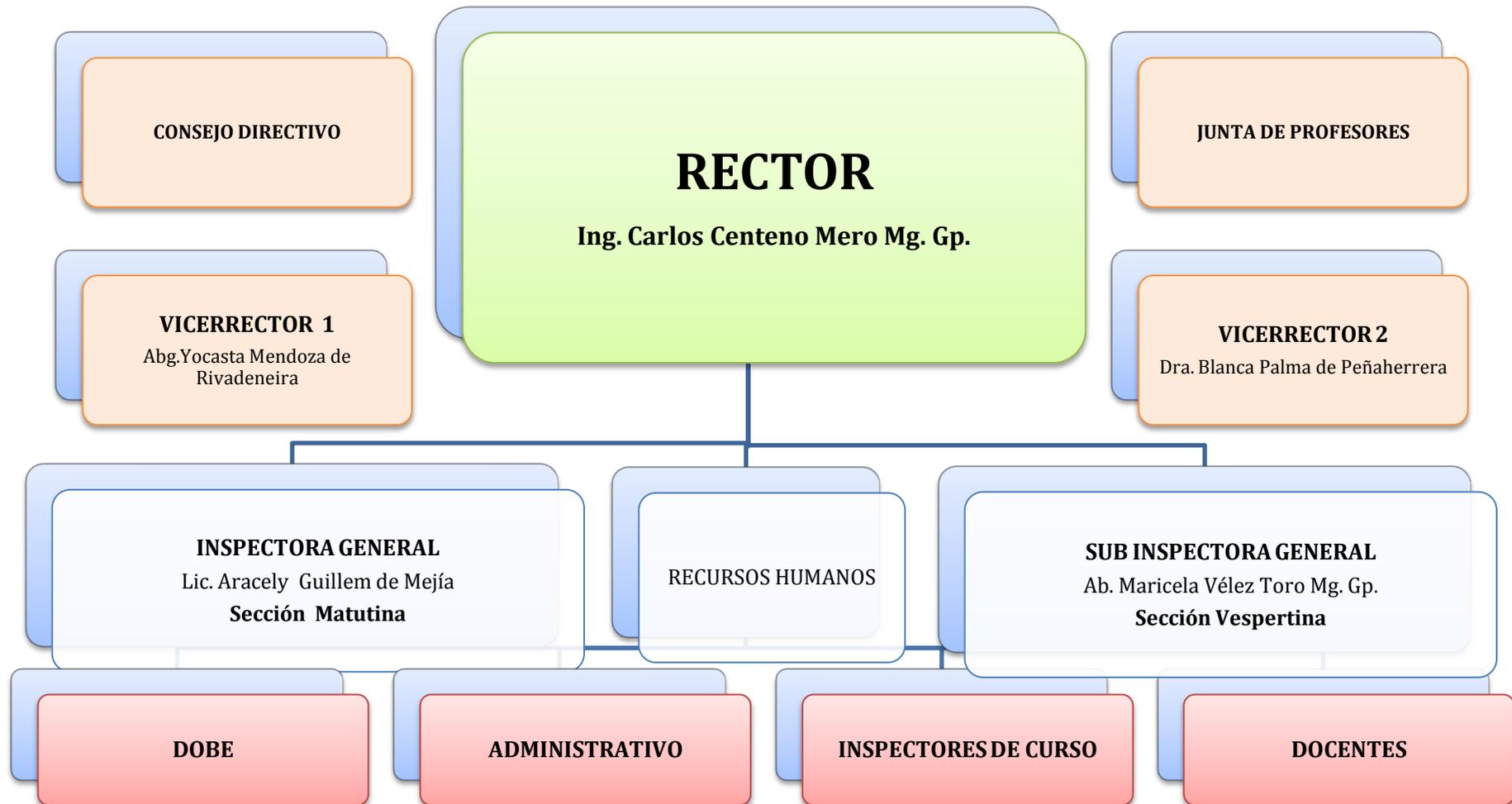
Acorde al Plan Estratégico del Colegio Nacional Portoviejo, la misión y visión son las siguientes: “Formar, en unión con la familia, a nuestras estudiantes, como personas autónomas, críticas y reflexivas; comprometidas con el conocimiento y con los valores que les permitan construir su proyecto de vida para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, donde prime el bien común sobre el particular y el respeto por el medio ambiente”.

#### **VISIÓN.**

“Para el año 2014 el Colegio Nacional Portoviejo, se ve reconocido como una institución que gestiona la educación con calidad, sus bachilleres mantienen un desempeño muy superior y las universidades las distinguen por su sobresaliente logro académico”.

#### 4.1.2.2 Organigrama del Colegio Nacional Portoviejo

Gráfico N° 1



**FUENTE:** Planificación Estratégica del Colegio Nacional Portoviejo. Año 2012.  
**ELABORACIÓN:** Lcda. Bibian Bumbila

#### 4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos

DEPARTAMENTOS	FUNCIONES
D. Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil DOBE	Velar por la salud física, mental y emocional de los y las estudiantes, familia, maestros y personal de la institución.
D. Participación Estudiantil	Coordinar actividades extra curriculares en beneficio de los y las estudiantes.
D. Coordinación Académica	Responde por la administración del establecimiento y su buen desempeño académico.
D. Financiero	Registra y controla el presupuesto institucional.
D. Secretaria	Encargada de la gestión documental, es decir la recopilación y conservación de datos, así como la realización de todo escrito o comunicación que fuera necesario para la buena marcha de la institución.

AREAS	FUNCIONES
Matemáticas	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje relacionada con las matemáticas.
Lengua y Literatura	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), destreza (escuchar, leer, escribir y hablar), técnicas de enseñanzas y aprendizaje relacionada con la lengua y literatura.
Ciencias Sociales	Analizar el currículo, pedagogía (el conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje, idéntica cultural.
Ciencias Naturales	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje, el entorno y el medio ambiente.

Cultura física	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje, higiene mental y estética relacionada con las matemáticas.
Inglés	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), destrezas (read, listen, write, speak) técnicas de enseñanzas y aprendizaje.
Computación	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje relacionada con las TIC.
Educación para la Sexualidad	Analizar el currículo, pedagogía (conocer, hacer y el ser), técnicas de enseñanzas y aprendizaje relacionada con la salud física y mental.

#### 4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con valores

El clima organizacional de la institución educativa es agradable como en todo hogar, institución, empresa, existen diferencias de criterios porque cada persona es un mundo diferente y existiendo un elevado número de estudiantes, padre de familia, docentes y administrativos, es lógico suponer que existan muchos problemas diariamente, pero que son resueltos mediante el diálogo y la reflexión adquiriendo un compromiso de trabajar en un ambiente de equidad por el bien de la institución educativa.

Al hacer un análisis de las normativas que han regido la vida de la institución educativa, en los tiempos anteriores eran sancionadoras especialmente para los estudiantes; pero en la actualidad existen otras normativas y código como el de la Niñez y la Adolescencia, código de convivencia que nos permiten orientar a nuestros educandos en vez de sancionarlos.

El diagnóstico de la institución, nos ha permitido conocer y priorizar los problemas del plantel, y determinar con claridad los objetivos para alcanzar

metas, realizar cambios y explotar las potencialidades del colegio, en base a acciones y actividades debidamente planificadas para lograr un mejor reconocimiento de la comunidad educativa. Padres de Familia, docente, autoridades e instituciones de apoyo y mantener el liderazgo institucional.

#### **4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores**

La institución educativa trabaja en un clima pedagógico eficaz y eficiente por su constante capacitación orientación y supervisión en la labor pedagógica de los profesores y revisión de planificación curricular basada en una metodología por destrezas y por competencias donde tiene gran importancia el aspecto cognitivo y lo pueda aplicar al diario vivir basada en valores. Este proceso es controlado sistemáticamente en donde tiene mucho que ver los directivos.

Además se puede apreciar que los objetivos orientan la actividad del profesor y del estudiante. El docente propicia a través de la organización y ejecución del proceso, que los/as estudiantes, en las actividades que realicen, logren esos fines, es decir el desarrollo de las habilidades propias de la ciencia y los aspectos afectivos, morales y éticos previstos.

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

En la parte organizativa el Colegio se desarrolla en un clima armónico y de respeto, comunicativo, activo y participativo; todos tiene derecho a opinar y participar.

El rector y todo el personal que labora en la institución buscan mejorar los requerimientos de los y las estudiantes para que el proceso se dé con calidad y calidez.

Como todos sabemos los valores, la ética y moral, están en la conciencia de cada individuo, a pesar de que en algunas oportunidades la ética del individuo en el medio laboral se encuentra establecida, tenemos el ejemplo del código de ética que está establecido para los abogados; no se puede obviar que estas

pueden variar también según las ideologías: dogmáticas, políticas y culturales; estos valores se verán reflejados en la actitud de cada individuo (su forma de actuar).

Enfocándome en el tema a tratar, que sería: ¿Cómo están los valores, ética y moral en el medio donde ejerzo mi profesión?

Los valores es un tema muy complejo y puede cambiar según la variedad de estructuras sociales y también va cambiando a medida que el individuo va madurando su forma de pensar, a lo que concluyo diciendo que los valores son cambiantes nunca son permanentes, esto quiero decir que a medida que pasa el tiempo el hombre va cambiando su escala de valores y cabe destacar que estos cambios se verán reflejados en el individuo en el momento que se encuentra desempeñando cualquier rol de su vida cotidiana.

En la institución donde ejerzo mi profesión todos estos enfoques varían debido a que todos tenemos pensamientos distintos, y criterios distintos, a pesar de que una ley no establezca nuestra ética como profesional, no está de más mencionar que el docente debe asumir un rol tanto dentro como fuera de la institución.

Hay que mencionar la realidad que presentan la mayoría de las instituciones privadas y públicas, o mejor dicho no culpemos a la institución si no al personal docente que a veces pierde su ética como profesional por recibir órdenes de sus superiores, el gran caso que presentan los docentes de ésta institución y me incluyo, es que buscan tapar los problemas del alumnado y no canalizan la situación que el escolar presenta en conjunto con su representante, queriendo tapar la situación presentada porque el padre del escolar “está pagando mucho dinero en la institución”, creando así dos cosas, la primera que el docente no tome las medidas adecuadas para canalizar el inconveniente y en muchas ocasiones aprobando al estudiante sin haber consolidado las competencias, por el gran slogan que utilizan los representantes “estamos pagando bastante dinero para que nuestros hijos tengan la mejor educación” y la segunda esa

figura de responsabilidad y de docente catedrático la pierdes en el momento que aceptas dicha falta.

#### **4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera**

En lo administrativo financiero existe un equipo de trabajo que cumplen con el perfil acertado; quienes con responsabilidad distribuyen fondos y recursos para las necesidades del Colegio y que contabilizan y gestionan juntos con el rector de la institución beneficios destinados al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

En el sector público las leyes determinan lo que puede hacerse, los procesos y las personas autorizadas para hacerlo, a diferencia del sector privado que puede realizar cualquier actividad siempre que no contravenga las disposiciones legales en vigor.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) publicado en el Segundo Suplemento al Registro Oficial No. 306 del 22 de octubre del 2010, en sus primeros 8 artículos expone los lineamientos, objetivos y principios comunes a estos dos temas. En los artículos 70 en adelante contiene las disposiciones sobre el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) y sus componentes.

El SINFIP está sustentado en la teoría de sistemas, según el artículo 83 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que obliga a una actuación coordinada y articulada de los componentes de este sistema, para asegurar su funcionamiento integrado.

Comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del sector público deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas.

A esto no escapa el Colegio Nacional Portoviejo. Todas las entidades y organismos del sector público se sujetan al SINFIP, sin perjuicio de la gestión autónoma de orden administrativo, económico, presupuestario y organizativo que tienen determinadas entidades.

#### **4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores**

La preocupación de los padres en el proceso educativo es muy importante para el establecimiento, su asistencia oportuna mejora el nivel de aprendizaje de los y las estudiantes y ennoblece su rol activo de padre responsable y comunicativo.

El colegio trabaja en base al desarrollo de la comunidad educativa ya que facilita áreas como salón de actos, canchas deportivas, aulas virtuales, atención de psicólogo clínico, trabajador social, en la parte artística estudiantina y orquesta de profesores, otros.

El abrir sus puertas a la comunidad garantiza un sentido de permanencia de todos los actores que se relacionan con sus acciones y reconociendo a la sociedad su don de lucha en busca del bienestar común.

La comunidad conserva sus valores al aceptar la responsabilidad de tomar decisiones de ingeniería consistentes con la seguridad, salud y bienestar público, y divulgar prontamente los factores que pudieran poner en peligro a las personas o el medio ambiente; en la medida de sus posibilidades, evitan conflictos de interés reales o potenciales, y comunican a las partes afectadas cuando existan; son honestos y veraces al hacer afirmaciones o supuestos basados en datos disponibles; mejorar la comprensión de la tecnología, su aplicación apropiada y posibles consecuencias; mantiene y mejora nuestras competencias técnicas y aceptan trabajos en tecnología a nombre de otros únicamente si ellos se encuentran calificados ya sea por entrenamiento o por experiencia.

Después de una discusión detallada de sus limitaciones; buscan, aceptan y

ofrecen críticas honestas acerca del trabajo técnico, reconocen y corrigen errores y dan crédito apropiadamente a la contribución de otros; tratan amablemente a todas las personas sin distinción de raza, religión, género, discapacidad, edad u origen nacional; evitan injuriar a otros; y, ayudan al colegio y sus colaboradores en su desarrollo profesional e instarlos a seguir este código de ética.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes en la organización.

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas son puntos fuertes que facilitan el logro de los objetivos. La percepción de la institución es convertir las debilidades en fortalezas como medio interno.

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.

##### **4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de objetivos y favorecen áreas donde somos débiles.

La percepción de la institución educativa es convertir las debilidades en fortalezas para que su desarrollo de manera interna sea exitoso, se busca como estrategias, vencer debilidades, aprovechando oportunidades, reduciendo al mínimo debilidades, y evitando amenazas.

En la institución, el FODA se presenta en actividades internas y externas que son muy importantes en el desarrollo de las actividades ordinarias del Colegio.

#### 4.1.3.3. FODA del Colegio Nacional Portoviejo

Fortalezas	Oportunidades
Docentes preparados	Optimizar el rendimiento
Personal calificado	Mejoras sociales
Métodos pedagógicos	Nuevas estrategias educativas
Mejoras académicas	Potencialidades académicas
Capacidad física específica	
Debilidades	Amenazas
Falta de comunicación de ciertas autoridades	Excesivo ruido de transportes terrestres
Ausencias notorias a actividad formales programadas por la institución en ciertos docentes.	Ubicación cercana de distribuidora de gas.
La capacitación docente no es para todos.	Cercanía de instituciones educativas afines
Crecimiento estudiantil	
Infraestructura limitada	
Carencia de relaciones adecuadas	

**Fuente:** Autoridades del Colegio Nacional Portoviejo.

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

Después de realizar la técnica FODA del Colegio Portoviejo se puede determinar que las fortalezas que son las acciones internas que hacen fuerte al colegio se puntualizan en los docentes preparados en cada una de sus cátedras, así como un personal calificado que utiliza métodos pedagógicos actuales que se representan en mejoras académicas para los estudiantes.

Las debilidades que se presentan están centradas en la falta de comunicación de ciertas autoridades que limita el eficiente desarrollo de sus acciones, de la misma manera una ausencia notoria de actividades formales programadas por la institución en ciertos docentes lo que representa la desigualdad para uno con otro catedrático del colegio lo que se da porque la capacitación no se da a todos los docentes, por otra parte la infraestructura limitada por el crecimiento estudiantil se presenta como una limitante de actividad.

Las oportunidades que puede aprovechar son las nuevas estrategias educativas que incidirá en optimizar el rendimiento tanto de los docentes como de los estudiantes que son parte del colegio. Por otra parte de esto se desencadenara las mejoras sociales que repercutirán en el futuro nivel de vida de cada persona.

En las amenazas la demanda creciente estudiantil puede limitar el desarrollo acertado del colegio en todos los ámbitos, así mismo los cambios educativos interrelacionados con los cambios tecnológicos, sino se tiene la capacidad financiera adecuada incidirá negativamente en las acciones académicas que realice el colegio y que puede ser vulnerable en un futuro cercano.

### Matriz de problemática

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>Índice de embarazo precoz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares disfuncionales</li> <li>• Entorno social</li> <li>• Padres consentidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madres adolescentes</li> <li>• Madres solteras</li> <li>• Escasa práctica de valores</li> </ul>
<b>Falta de comunicación de ciertas autoridades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo</li> <li>• Labores en otras instituciones</li> <li>• No comparte criterios y políticas administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización</li> <li>• Poca permanencia en la institución.</li> <li>• Constantes desafueros</li> </ul>
<b>Ausencias notorias a actividad formales programadas por la institución en</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso de comunicaciones oportunas</li> <li>• Resentimientos y progreso de criterios agrestes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inasistencias notorias</li> <li>• Falta de compañerismo</li> <li>• Escasa participación empática</li> </ul>

<b>ciertos docentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa disposición de los docentes al cumplimiento de actividades sociales, culturales, etc.</li> </ul>	
<b>La capacitación docente no es para todos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso de ciertos docentes.</li> <li>• Docentes que se niegan al cambio.</li> <li>• Docentes reacios al cambio de metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de información actualizada.</li> <li>• Rechazo a nuevas políticas y cambios educacionales.</li> <li>• Esporádica utilización de las TICs</li> </ul>
<b>Sobrepoblación en aulas del plantel.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso estudiantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisciplina</li> </ul>

De los problemas presentados algunos son externo y otros internos, que tiene mucho que ver con las falencias de gestión en el Colegio, un factor es el Índice de embarazo precoz que se da en las adolescentes, muchas veces por una inadecuado formación de los padres y que tropieza en su formación de vida.

Otro factor es el exceso estudiantil que se da muchas veces por la falta de recursos de los padres de familia, que buscan una educación fiscal para que sus hijos puedan formarse en la vida.

Existe una Falta de comunicación de ciertas autoridades, ya que muchas veces no comparte criterio con la parte administrativa y docente del Colegio, es por ello que incide en la ausencias notorias a actividad formales programadas por la institución en ciertos docentes, ya que no son equitativos en la forma de delegar acciones y funciones, esto aumenta la ineficacia generalizada de acciones en el mismo.

En lo referente a las capacitaciones a los docentes, estas no se dan para todos, por lo que se puede determinas que existe favoritismo para cierto grupo de los mimos y no se actúa en una forma equitativa, aunque muchas veces tiene que ver la predisposición del mismo al momento de llevar a cabo este tipo de eventos académicos.

#### 4.5 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA.

Tabla No. 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	14
b. Coordinadores de área.	5	23
c. Por grupos de trabajo	5	23
d. Trabajan individualmente	5	23
e. Otros	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano.

**Elaboración:** Bibian Bumbila

En relación a la forma de organización de los equipos de trabajo el 14% manifestaron que en la institución el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre por medio del monitoreo y control para que se cumplan metas y propósitos. En el 23%, son los Coordinadores de áreas quienes dirigen y monitorean los objetivos del área o departamento expuesto en el plan operativo; en el mismo porcentaje se organizan los grupos de trabajos para realizar diferentes actividades curriculares y extracurriculares, pero otro 23% trabaja individualmente.

Esto demuestra que se hace necesario fortalecer el trabajo en equipo, que sea más dinámico y participativo ya que simplifica las acciones; como lo manifiesta Lourdes Münch (2006): “que la organización es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades con el fin de simplificar las acciones operativas y administrativas. Así se establece que el trabajo en equipo es dinámico y participativo, ya que el trabajo simplificado es más sencillo, con mayor eficiencia y productividad en la organización.

Tabla No. 7

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	29
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	29
c. Valor y tiempo empleados en la institución	4	24
d. Otros	3	18
Total	17	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano.

**Elaboración:** Dra. Bibian Bumbila

Al realizar el análisis de los datos más representativos puedo manifestar que el 29% de las autoridades investigadas coinciden en que para medir el tamaño de la organización se considera el número de miembros, en igual porcentaje los resultados obtenidos en la institución. Esta apreciación coincide con lo que afirma la Dra. Münch, Lourdes (2011) que la determinación del modelo de organización depende de factores tales como el tamaño, los recursos y el tipo de servicio de la institución.

El Colegio Nacional Portoviejo es una institución educativa de trayectoria histórica y emblemática lo que ha hecho que se eduquen muchas generaciones y que su número de estudiantes haya aumentado, su infraestructura mejorado, número de docentes acrecentado y los recursos gestionados oportunamente sean atendidos por los gobiernos de turno, y que sus autoridades estén realizando una buena labor en cuanto al desarrollo y atención de la organización.

Tabla No. 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100
b. No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

La Institución, a criterio del 100% de encuestados si toma en cuenta las tareas de los miembros y el manual de normas. Al considerar las tareas de los miembros, se hace necesario que eso signifique seguimiento, apoyo para el cumplimiento cabal de las funciones.

Las leyes que rigen el establecimiento están determinadas en la normativa interna en la cuales se contempla quien, cómo y cuándo se deben realizar las tareas, los docentes están conscientes de que las leyes que rigen el establecimiento son la Ley de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia, vigentes en nuestro país.

En conclusión, la Ley de Educación ecuatoriana nos presenta una rigurosa serie de artículos y normas que rigen la educación en nuestro país, que cada centro educativo debe respetar y aplicar en su entorno o contexto, pero lo que realmente ayudaría en este caso es la estructuración de un código de convivencia que permitirá mejorar y fortalecer las relaciones diarias entre los miembros de la comunidad educativa porque es nacido de las necesidades sentidas de cada grupo y al consensuarlo será más fácil respetarlo y aplicarlo. .

La Institución educativa cuenta con documentos normativos que permite regular el actuar de los actores sociales de la comunidad como código de convivencia, reglamento interno, manual de organización, planes y programas y la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) que aunque no esté aceptada en su totalidad, se emiten acuerdos que regulan los cambios en la educación.

**Tabla No. 9**  
**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	5	100
b. No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Acorde al porcentaje 100%, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector del colegio, quien asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo, pero al estar totalmente comprometido con su función directiva, está consciente de la necesidad de motivar a los miembros de la institución, creando sobre todo un clima de respeto donde se toma en cuenta las opiniones de los demás miembros.

Así en el Colegio Nacional Portoviejo, el rector trabaja a puertas abiertas, atiende con agrado a todo el que desee conversar o sugerir algo y todos en su momento participan en actos sociales y culturales designados por él. Esto corrobora lo que expresa Sacristán, Gimeno (1995), al desarrollar la lista de tareas básicas de un director entre ellas: "la facilitación del clima social"

Tabla No. 10

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

Aspectos que se toman en	f	%
a. Sí	5	100
b. No	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

De acuerdo a los datos 100%, se puede manifestar que para la resolución de conflictos, se considera a un grupo de colaboradores para promover en conjunto alternativas de solución, esta se sustenta en lo que expresa la Dra. Münch, Lourdes (2011) que en una institución educativa es indispensable lograr la unidad de esfuerzo que los procesos y las actividades se interrelacionan con facilidad y se sincronizan evitando duplicaciones, tiempos ociosos y fugas de responsabilidades.

A partir de esta interpretación todo el proceso educativo se da en base de equipos de trabajo, quiénes al ser delegados se organizan y toman decisiones planteando alternativas entre todos. Desde las autoridades hasta el personal auxiliar colabora y participa en la gestión administrativa como un solo grupo institucional.

Tabla No. 11

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	17,86	0	0	5	100	5	100
b.	Desarrollo profesional de	5	17,86	0	0	5	100	5	100

	los docentes								
c.	La capacitación continua de los docentes	5	17,86	0	0	5	100	5	100
d.	Trabajo en equipo	5	17,86	0	0	5	100	5	100
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	3	10,71	2	28,57	5	100	5	100
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	10,71	2	28,57	5	100	5	100
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	7,14	3	42,86	5	100	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

En virtud de los resultados obtenidos, se determinó en un 17.86% que la eficiencia, administración y liderazgo que promueve el Colegio Nacional Portoviejo, está enmarcado en la búsqueda de la excelencia, en el mismo porcentaje pretende el desarrollo profesional de sus integrantes, o las capacitaciones permanentes previo actividades para el efecto. De igual manera en el 17, 86% se promueve el trabajo en equipo, ya que un gerente-líder que se preocupa por su grupo, lo defiende y se interesa por ellos.

En el año 2011 del Colegio Nacional Portoviejo se incorporaron un grupo de 53 profesores de magísteres. Este grupo de compañeros siempre obtuvieron los permisos y aceptación por parte de las autoridades, les ofrecieron apoyo y colaboración para toda investigación que realizaban y recursos requeridos.

Otra preocupación reside en la promoción de valores personales e institucionales 10, 71% y en similar porcentaje la participación de los padres de familia en las actividades programadas

Un buen líder es el que se mezcla con el grupo, intercambia e interactúan experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzos, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento. Así lo define Vázquez, Rodrigo, et al (2005), que deduce que: “todo líder o gerente

con esta característica es el que trabaja con su equipo y se alegra de su desarrollo profesional, aportando con recursos necesarios para su búsqueda de la excelencia académica”.

**Tabla No. 12**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	29,41	0	0	0	0	5	100
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0,00	5	62.50	0	0	5	100
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	5	29,41	0	0	0	0	5	100
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	11,76	3	37.50	0	0	5	100
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	29,41	0	0	0	0	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores.

**Elaboración:** Bibian Bumbila.

Es inminente que para llegar a la excelencia es necesario destacar las habilidades y estrategias que ponderen la empatía entre los miembros de una comunidad que visiona la búsqueda de liderazgo como fuente de desarrollo de integridad en el buen vivir para la administración y dirección eficiente de una institución.

Luego de analizar los datos más representativos, se puede manifestar que los directivos en un 29.41% expresan que las habilidades de liderazgo son innatas, ya que se basan en las destrezas y habilidades de los directores para la toma de decisiones. En idéntico porcentaje consideran que se adquieren a partir de la experiencia, o a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión

Lo que se fundamenta en la afirmación que hace Manuel Gross (2008), quien expresa: que: “el liderazgo educacional es una condición innata de la persona que la hace influyente sobre otros que la sigue por el impacto que produce su sola señal. Es una cualidad que atrae y entusiasma, invita a la acción y sobre todo otorga poder de disección.

**Tabla No. 13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	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	29,41	0	0	0	0	5	100
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	2	11,76	0	0	3	100	5	100
c.	La mejora de los mecanismos de control.	5	29,41	0	0	0	0	5	100

d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	29,41	0	0	0	0	5	100
----	--	---	-------	---	---	---	---	---	-----

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada el 29.41% de los encuestados considera que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, es necesario promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; adecuar los mecanismos de control y desarrollar ambientes cordiales de trabajo. Con el mismo 29, 41 %, se señaló que se hace necesario la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Conocido por todos es que la obtención de resultados mediante el desarrollo de trabajo se logra por medio del desempeño que logre establecer tanto el individuo como meta o como propuesta o a su vez la institución educativa como política de crecimiento y fortalecimiento, para el establecimiento tanto en el área local como universal.

Carda Ros, Rosa María, et al (2007), afirma: “el gerente del centro educativo tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

**Tabla No. 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a),	5	38,46	0	0,00	0	0	5	100

	Consejo Escolar, Consejo Académico etc.								
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	23,08	2	40,00	0	0	5	100
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	23,08	0	0,00	0	0	5	100
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	15,38	3	60,00	0	0	5	100
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector y Vicerrectores

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Para los encuestados en el 38, 46% el colegio se encuentra integrado por la dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico. etc. Para el 23,08% lo integran los organismos De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), otro porcentaje similar considera que se integra por los organismos de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)

Los organismos que integran la institución están interrelacionados en su operatividad, aunque son independientes entre sí, esto implica que cada uno tiene una función determinada, que en la asociación de objetivos cada uno tiene su rol preponderante, que afecta al desarrollo institucional en pos de una meta establecida.

Una salida que se encuentra en la actualidad para el despegue de una organización educativa productiva o de alguna índole, estará regentada por

diferentes organismos que lo integran, las mismas que se convertirán en el motor impulsor para la consecución de logros establecidos al principio de las metas y planes propuestos.

El Colegio cuenta con todos los organismos así se comprueba en el organigrama de la institución que se ha elaborado en base de jerarquización, departamentalización y descripción de actividades, donde participan:

De dirección: dirige y coordina al personal de acuerdo con un programa anual que contiene los objetivos educativos de administrar los recursos.

De gestión: es la habilidad de articular a todos los actores, institucionales para realizar procesos de transformación, que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos tal como lo manifiesta Aguilera, Juan Carlos (2004).

De coordinación: Es necesario describir los procesos y actividades para facilitar la distribución del trabajo para que se realice con éxito, armonizando los recursos y esfuerzos para el buen desarrollo institucional.

Técnicos: utilizar herramientas necesarias para racionalizar el trabajo en equipo, además coordina y controla el ingreso y el control escolar de los alumnos.

**Tabla 15**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	25	0 0	0,00	0	0	5	100
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el	5	25	0	0,00	0	0	5	100

	clima de convivencia del grupo.								
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	25	0	0,00	0	0	5	100
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	25	0	0,00	0	0	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Una vez analizado los resultados de esta pregunta, se puede manifestar que dentro de la institución el 25% de los encuestados considera que se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; en similar porcentaje se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; otro 25% considera que el equipo educativo coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Se analiza que las actividades en equipo logran unir esfuerzos y realizar actividades que se coordinen y sincronicen con el trabajo colaborativo e interactivo, así como los planes de acción realizados por cada área o departamento.

René, (2001) define a los equipos docentes como: “organización de enseñantes de naturaleza colaborativa que comparte la responsabilidad educativa sobre un mismo contingente de alumnos en un determinado tramo de su escolaridad en un mismo establecimiento escolar o un mismo ciclo o nivel educativo”.

**Tabla No. 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se	SI		NO		Total	
		f	%	f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada	5	10	0	0	5	100

b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	10	0	0	5	100
c.	Elaborar la programación didáctica de las Enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	10	0	0	5	100
d.	Mantener actualizada la	5	10	0	0	5	100
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	10	0	0	5	100
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	10	0	0	5	100
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	10	0	0	5	100
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	10	0	0	5	100
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	10	0	0	5	100
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	10	0	0	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano

**Elaboración:** Bibian Bumbila

En un 10% los encuestados expresaron que los departamentos didácticos son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y actividades encomendadas dentro del ámbito de las competencias a cada departamento pertenecen los profesores y profesoras de especialidades que imparten conocimientos de cada asignatura, como cada departamento tiene sus funciones.

Lo que acertadamente se realiza en el Colegio Nacional Portoviejo como en otras instituciones básicas ya que así lo establece la ley ministerial educativa en los acuerdos emitidos.

**Tabla No. 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Con respecto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de las acciones, el 100% de los directivos dijo que el Centro si realiza la gestión pedagógica, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Se fundamenta en lo que expresa Vegas, José Martín (2011), que: “la gestión pedagógica define, articula, monitorea y evalúa la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa, señala los planes de formación y capacitación del personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa”.

El Vicerrectorado es el encargado de coordinar y planificar esta gestión con la compañía de delegados que trabajan en equipo para el buen desempeño de la institución.

**Tabla No. 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO		Total	
		f	%	f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	5	25	0	0	5	100
b.	Plan estratégico.	5	25	0	0	5	100
c.	Plan operativo anual.	5	25	0	0	5	100
d.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	25	0	0	5	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano

**Elaboración:** Bibian Bumbila

A esta inquietud, los directivos en un 25% respondieron que el material de planificación educativa que se utiliza en el plantel es la reingeniería de procesos, y en igualdad de porcentaje expresaron que también se los emplea para el plan estratégico; otro 25% se dedica al plan operativo anual y en idéntico porcentaje a proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes. Lo que explica que el Colegio como institución educativa cumple su función con excelencia donde toda la comunidad participa y colabora.

Como todo centro educativo se fortalece en la reingeniería de procesos, en la planificación educativa con mecanismo y estrategias planteadas para la toma de decisiones acertadas.

## 4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	40	9	36	6	24	25	100
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	20	80	5	20		0	25	100
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.	19	76	5	20	1	4	25	100
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.	18	72	5	20	2	8	25	100

5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	10	40	10	40	5	20	25	100
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza	20	80	5	20		0	25	100
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	68	5	20	3	12	25	100
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de	5	20	10	40	10	40	25	100
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	20	5	20	15	60	25	100
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del	4	16	9	36	12	48	25	100
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	60	10	40	0	0	25	100
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro	17	68	8	32	0	0	25	100
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	72	7	28	0	0	25	100
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa	19	76	5	20	1	4	25	100
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y	20	80	5	20	0	0	25	100
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y	18	72	7	28	0	0	25	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rector, Vicerrectores y Jefe de Talento Humano

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Elmo, Richard (2011) declara que: “La condición necesaria para el éxito de los líderes escolares será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica. Por

eso, el liderazgo en la práctica de mejoras entendido como un incremento de calidad y resultados a largo plazo”.

Cabe destacar que el educador debe ser un promotor, investigador, asesor que propicia cambios, la actitud de motivar a sus alumnos y de comprenderlo como líder debe poseer actitud y habilidad para cuestionar órdenes existentes, paciencia para cambiar los equívocos de la vida y sabiduría para ayudar a mejorar el siguiente ítem.

El 80% considera que el liderazgo en la unidad educativa siempre 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; con las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; se comprueba, que el trabajo en equipo, toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, está de acuerdo a la búsqueda de mejoramiento en el proceso educativo. Loussier, Robert (2006) sustenta que el liderazgo es el proceso de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

El 76% manifiesta que siempre 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; y, que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, porque se busca mantener unidos a los integrantes de la institución y el progreso de la misma. Así lo plantea en la institución, el Rector ejecuta planes y proyectos para mejorar la institución y el sistema educativo de nuestros jóvenes estudiantes.

Un 72% considera que siempre 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; los directivos mantienen liderazgo y

gestión en el área académica; y, que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El líder debe establecer metas y objetivos. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, un trabajo que se realiza por realizar, no tiene objetividad ni visión. Por lo tanto no tiene valor de ser. El director y docente no puede pensar en metas inalcanzables, sino los realizables para no decepcionar al grupo.

El 68% dice que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo; y que, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El resto de parámetros con menor porcentaje. Pues, Melich, Joan (2001), expresa que: “educar en valores desde la escuela, es la consecuencia inmediata de la acción, es la pluralidad de códigos de conducta que ellos perciben y la perplejidad de las familias ante la rebeldía de sus hijos que cada vez a una edad más temprana, rechazan las normas de conductas tradicionales porque la realidad se vive con todos los derechos mal interpretados que ha cambiado la conducta de nuestros jóvenes y que con el empleo de este eje transversal se pretende cambiar dicho pasaje.

Por otro lado, el 40% dice que a veces la resistencia está en los compañeros o director/ rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza; admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; y, que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Nos acogemos nuevamente a lo que expreso Melich, Joan (2001) que no solo los hijos rechazan y protestan, también los padres se muestran resistentes al cambio.

El 36% dice que a veces, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; y, se encuentra en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

Un 32% sostiene que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo; un 28% acota que los directivos

mantienen liderazgo y gestión en el área académica; y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Bolívar, A. (2002) expone que: “proporcionar a los niños y jóvenes una educación con calidad no consiste solo en adquirir más conocimientos instrumentales ni más habilidades cognitivas, artísticas, afectivas, sino también educar en valores. La educación tiene que estar inmersa en los valores y enseñar con nuestro ejemplo como personas íntegras para nuestros alumnos.

El 60% dice que nunca se siente poco integrado en el Colegio y entre los compañeros; debido a que no existe camaradería entre ellos y como se interrelacionan dentro y fuera del Colegio, el 48% manifiesta que está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; y, un 40% dice que la resistencia está en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Martínez, Otelo (2009) indica que: “la educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías ante las cosas, y que a través de ellos llega a la convicción de que algo importa o no y que tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida.

El ser humano lleno de valores comprende a su semejante, enseña y respeta sus opiniones y lucha porque lo suyo también se respete y tome en cuenta sin agravios, ni insultos, pero sí como persona moral y de buena conducta.

En la institución, según los resultados analizados se percibe un ambiente lleno de valores y calidad moral.

## 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla No. 20

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	20	80	5	20	0	0	25	
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	20	17	68	3	12	25	
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	60	10	40		0	25	
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	48	10	40	3	12	25	
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	32	10	40	7	28	25	
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	28	15	60	3	12	25	
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	48	10	40	3	12	25	
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la inno-	8	32	14	56	3	12	25	

	vacación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.								
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	40	12	48	3	12	25	
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	60	10	40	0	0	25	
11.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	60	10	40	0	0	25	
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	60	10	40	0	0	25	
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	40	15	60	0	0	25	
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	60	7	28	3	12	25	

**Fuente:** Encuesta directa a Estudiantes

**Elaboración:** Bibian Bumbila

Los resultados de las encuestas a los Estudiantes de la institución indican que el 80% considera que el Director/Rector siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; un 60% dice que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; que es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase; que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente; y, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Por otra parte el 48% considera que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; y, que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 68% considera que a veces las autoridades hablan más, que escucha a los problemas de los estudiantes; el 60% dicen que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; y, que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Un 56% de los encuestados dice que a veces los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; y, el 48% considera que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Y, finalmente, el 28% señala que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

En un 80% los estudiantes indican que siempre el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes porque el clima de organización que como gerente plantea nuestro rector es trabajar a puertas abiertas y se apoya en los colaboradores y departamentos para investigar los descontentos tanto de estudiantes como docentes para la toma de decisiones.

Una controversia en los resultados, que el 68% opina que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Si bien se considera, que los años vuelven a los seres humanos más impacientes, se cae en ocasiones en la situación de no entender a los estudiantes, de docentes, se siente hostigados de lo que hacen y renuentes a aceptar las evaluaciones impuestas por las autoridades.

Pero como la respuesta fue a veces en un 68% se entiende que la actitud de ciertos compañeros, igual a la pregunta que los docentes inician las clases con frases de motivación, el 60% contestó que solo a veces; el 56% indica que los métodos de enseñanzas se caracterizan por la innovación, variedad, participación y la interacción con los docentes solo se da a veces, pero los

estudiantes si aclaran en un 60% que siempre en las clases se les da la oportunidad para que expresen su opinión, y en el mismo porcentaje que el profesor trae su planificación de lo que se va a realizar, en igual porcentaje, 60% de los estudiantes afirmaron que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Tal y como lo manifiesta Duro Martín, Antonio (2006), sobre liderazgo educacional: “es una condición innata de la persona que lo hace influyente para que la siga por el impacto que hace su sola señal, invita a la acción y sobre todo otorga poder de dirección. Es cierto que un buen líder lucha y busca mecanismos para que el grupo permanezca unido y sólido, pero no todo ni a todas las ocasiones se logra esto pero si se cumplen expectativas, lo que significa que el cambio se da pero a largo plazo. En la institución, se ha alcanzado muchos logros por la gestión administrativa acertada que tiene el gerente, pero no todos los retos se van a cumplir totalmente y al unísono, situación comprobado con lo que ha manifestado las estudiantes en cada uno de los integrantes.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 21**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Las autoridades y docentes toman en cuenta las opiniones de los padres de familias	10	50	10	50	0	0	20	100
2.	En el desenvolvimiento de su representado, ha observado las actitudes de un líder	10	75	10	50	0	0	20	100
3.	Al visitar la institución educativa percibe un ambiente de armonía	13	65	7	35	0	0	20	100

4.	Los directivos y docentes delegan sus responsabilidades a otros.	0	0	8	40	12	60	20	100
5.	Es escuchado y atendido por el Director/Rector de la institución	14	70	5	25	1	5	20	100
6.	Ve promovido el desarrollo de la institución	15	75	3	15	2	10	20	100
7.	Ha observado que en la institución se trabaja en equipo.	15	75	5	25	0	0	20	100
8.	Las autoridades y docentes proponen actividades innovadoras para el desarrollo personal y profesional de su representado (a)	11	55	9	45	0	0	20	100
9.	Son oportunas las medidas para la resolución de problemas en la institución.	10	50	9	45	0	0	20	100
10.	La labor de la institución es eficaz y oportuna.	15	75	5	25	0	0	20	100
11.	Participa en las actividades programadas por la institución.	8	40	10	50	2	10	20	100
12.	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	9	45	1	5	20	100
13.	Como padre de familia o representante, se siente poco integrado en la institución.	5	25	10	50	5	25	20	100
14.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	10	50	10	50	0	0	20	100
15.	El colegio como institución educativa, ha hecho una inversión significativa en la vida de su representado (a)	12	60	5	25	3	15	20	100

**Fuente:** Encuesta directa a Padres de Familia

**Elaboración:** Bibian Bumbila

El 75% de los padres de familia encuestados respondieron que la labor de la institución es siempre eficaz y oportuna; que siempre ve promovido el desarrollo de la institución.

Se ha observado que en la institución se trabaja en equipo; y, que en el desenvolvimiento de su representado, ha observado las actitudes de un líder. El 70% de ellos dice que siempre es escuchado y atendido por el Director/Rector de la institución; y, un 65% manifiesta que siempre al visitar la institución educativa percibe un ambiente de armonía

Por otro lado, el 50% responde que a veces las autoridades y docentes toman en cuenta sus opiniones; que en el desenvolvimiento de su representado, ha observado las actitudes de un líder; que participa en las actividades programadas por la institución; que como padre de familia o representante, se siente poco integrado en la institución; y que los valores a veces predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

El 45% de los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; dicen que son oportunas las medidas para la resolución de problemas en la institución; y, que las autoridades y docentes proponen actividades innovadoras para el desarrollo personal y profesional de su representado (a).

Finalmente, el 60% de los padres de familia considera que nunca los directivos y docentes delegan sus responsabilidades a otros. El 25% dice que como padre de familia o representante, se siente poco integrado en la institución; y, el 15% dice que el colegio como institución educativa, nunca ha hecho una inversión significativa en la vida de su representado (a).

Estas respuestas se fundamentan en lo que manifiesta Ivancevich (1997) que: "la gestión educativa es el proceso emprendido por uno o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr

resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría lograr.

Ninguna institución educativa puede marchar con la gestión de una sola persona porque son un complemento los docentes activos, estudiantes comprometidos y padres proactivos que conducen la educación de sus hijos en centros educativos pero que si no se trabaja unido, no se pueden desarrollar. Por eso se trabaja unido, no se puede desarrollar, se necesita de esta trilogía para lograr que la educación sea con calidad y calidez y que la labor de nuestro gerente-líder, sea cada vez más exitosa con proyecciones del buen vivir.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil		Total	
		f	%	f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	13,16	0	0	5	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	13,16	0	0	5	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	13,16	0	0	5	100
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	13,16	0	0	5	100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y	5	13,16	0	0	5	100

	alumnado?						
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	13,16	0	0	5	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	13,16	0	0	5	100
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	7,89	2	100	5	100

**Fuente:** Entrevista a Directivos.

**Elaboración:** Bibian Bumbila

De las autoridades entrevistadas según se expone en la tabla, la respuesta acerca de la comunicación es positiva, entre los miembros de la institución, existe la comunicación para plantear estrategias de trabajo y de desarrollo, se mantiene la información de acontecimientos o acuerdos relacionados con los cambios de la educación.

En la siguiente pregunta fue positivo porque coinciden que el centro educativo cuenta con manual y reglamento que contempla cómo, cuándo y quién realiza las tareas de liderazgo el que se basa en habilidades y actitudes positivas que tantos docentes y autoridades deben tener o poseer.

Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, la respuesta fue positiva, actuar con cautela, planteando el problema y planteando alternativas, equilibrio y equidad.

Se responde positivamente acerca de las características de un líder educativo democrático, activo, los entrevistados responden positivamente cuáles son los valores institucionales, lo que persigue la institución es el buen vivir, basado en el respeto, alegría, unión, solidaridad, amor al trabajo y estudio, unión que se hayan plasmados en nuestra visión y es lo que nuestra institución imparte a nuestros jóvenes estudiantes.

## 5. DISCUSION

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Portoviejo de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

De las encuestas realizadas a cinco directivos, se determina que el trabajo en equipo, no es totalmente dinámico, participativo y solidario, ya que, el rector organiza en porcentajes bajos los equipos de trabajo, este dinamismo lo emprenden más los Coordinadores de áreas quienes dirigen y monitorean los objetivos del área o departamento expuesto en el plan operativo, pero otro porcentaje similar aúntrabaja individualmente, lo que perjudica la marcha del plantel. Pero acorde al criterio de docentes, el trabajo en equipo se lo utiliza preferentemente para tomar decisiones de cambio de metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La Institución, toma en cuenta las tareas de los miembros y el manual de normas que rige a la institución, pero lo más importantes es que se otorgue seguimiento de parte de las autoridades, para el cumplimiento cabal de las funciones.

La gestión y liderazgo en el Colegio Nacional Portoviejo, está liderado por el Rector quien asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo, así el clima de respeto y consenso que se vive en asambleas y reuniones facilita la toma de decisiones, criterio que lo corroboran en su mayoría los estudiantes quienes afirman mayoritariamente que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes .El rector apoyándose en colaboradores y departamentos investiga los descontentos para considerarlos en la toma de decisiones, de manera que el clima de organización resulta favorable para toda la comunidad educativa. Los padres de familia admiten este criterio a medias. Además la gestión y liderazgo del rector promueve la capacitación docente y la excelencia académica.

Según la opinión de la mayoría de docentes, el liderazgo en el Colegio está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, pero esa innovación no alcanza al trabajo en el aula que ejercen los docentes, ya que muchos estudiantes señalan que a veces los métodos de enseñanza poseen innovación, interacción y dinamismo, lo que sin duda alguna restan los niveles de aprendizaje escolar. Quizás esto se debe a que como señalan los docentes existe siempre resistencia (40%) o a veces (40%) de los padres de familia, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

En cuanto al interés que muestran los docentes por resolver problemáticas de los estudiantes, la mayoría de estudiantes expresaron que nunca lo hacen, criterio que es compartido en buen grado por padres de familia, puesto que en porcentaje significativo expresaron que a veces los docentes si se interesan por atender los problemas estudiantiles, en otros casos desconocen del particular. Si los docentes no atienden los problemas por los que atraviesan los educandos, el proceso de aprendizaje no alcanzará efectividad, por lo que las autoridades del plantel y los estamentos respectivos deben aunar esfuerzos para atender y resolver satisfactoriamente estas dificultades.

Los padres de familia, se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, ya que consideran oportunas las medidas para la resolución de problemas de la institución y que tanto autoridades como docentes proponen actividades innovadoras para el desarrollo personal y educativo de su representado (a).

El trabajo de los docentes en el aula muestra algunas debilidades, así especifican los estudiantes que el liderazgo conductual orientado a la tarea es el que se observa casi siempre en el colegio, el docente es en la mayoría de los casos quien decide que se va a hacer en la clase, dándose en menor escala propuestas de actividades innovadoras

En las encuestas realizadas a estudiantes del plantel, manifestaron en un 80% que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y que un porcentaje aceptable de los docentes del plantel inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, donde los estudiantes forman parte activa de la clase, siendo necesario que no solo se basen en conocimientos académicos e intelectuales sino que se intensifique y fomente la enseñanza práctica de valores para actuar con ética ante cualquier evento.

Existe coincidencia en el criterio de autoridades educativas, padres de familia y docentes respecto a que la gerencia educativa promueve en la comunidad educativa la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, pues los padres de familia ven promovido el desarrollo de la institución en diferentes aspectos, siendo la labor de la institución eficaz y oportuna.

De manera similar es el criterio corroborado por la mayoría de estudiantes, y padres de familia quienes afirman que al visitar la institución educativa perciben un ambiente de armonía en la institución educativa.

En la institución la población inmersa en el desarrollo de la misma está integrada por los docentes, inspectores de curso, estudiantes y padres de familia, los que tienen como misión crear una convivencia adecuada en el cual se tenga como primicia valores que ayuden a fomentar la confianza y apoyo mutuo, solidaridad, y por ende el ambiente ameno y propicio entre los involucrados en las acciones del colegio e indirectamente con la comunidad.

Respecto de la existencia y aplicación de los instrumentos pedagógicos y académicos, se observó que la institución educativa cuenta con el PEI, POA, Reglamento Interno y Manual de convivencia e instrumentos curriculares que orientan la marcha del plantel. Así el Plan Operativo Anual (POA) de la institución, guía la participación activa, democrática, equitativa y voluntaria de los/as alumnos/as del plantel; ejecutar actividades de acuerdo a las

posibilidades y necesidades de los/as estudiantes, respetando su propia cultura y contextualización.

El Reglamento Interno del colegio surge de la necesidad de clarificar el trabajo de profesores y alumnos para organizar su convivencia y trabajo diario de una manera más racional y eficiente. Este instrumento también resulta importante como clave de entendimiento en los niveles de comunicación y coordinación necesarios para que cualquier objetivo que nos planteemos como institución se pueda alcanzar.

El Código de Convivencia de esta entidad educativa, se convierte en un modelo de coexistencia para la comunidad educativa, en ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica, situación que aporta positivamente a las acciones de cada uno de los participantes en el convivir diario.

Dentro de los datos más representativos se hace necesario resaltar que la eficiencia, administración y liderazgo que promueve el Colegio Nacional Portoviejo, está enmarcada en la búsqueda de excelencia y desarrollo profesional de sus integrantes, mediante las capacitaciones permanentes, siendo necesario promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para emprender en planes de mejoramiento institucional.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

En base a la investigación realizada respecto a la gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Portoviejo, se llega a las siguientes conclusiones:

- a) El trabajo en equipo, no es totalmente dinámico, participativo y solidario, ya que, el rector organiza en porcentajes bajos los equipos de trabajo, este dinamismo lo emprenden más los Coordinadores de áreas. Persiste aún el trabajo individual, lo que perjudica la marcha del plantel. El trabajo en equipo se lo utiliza preferentemente para tomar decisiones de cambio de metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- b) La gestión y liderazgo en el Colegio Nacional Portoviejo, está liderado por el Rector quien en asambleas y reuniones facilita la toma de decisiones, toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, investiga los descontentos de manera que el clima de organización resulta favorable para toda la comunidad educativa.
- c) La gestión y liderazgo del rector promueve la capacitación docente y la excelencia académica.
- d) El liderazgo en el Colegio está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio, pero esa innovación no alcanza al trabajo en el aula que ejercen los docentes, ya que para muchos estudiantes los métodos de enseñanza no poseen innovación, interacción y dinamismo, seguramente porque existe resistencia de los padres de familia, cuando se intenta llevar a cabo nuevas metodologías en el aula.
- e) No todos los docentes atienden las problemáticas de los estudiantes lo que interfiere en el proceso de aprendizaje y en los niveles de aprendizaje, aunque los padres de familia, proponen ideas para el desarrollo personal y educativo de su representado.

- f) El trabajo de los docentes en el aula se orienta casi siempre por el liderazgo conductual, orientado a la tarea, ya que el docente es en la mayoría de los casos quien decide que se va a hacer en la clase, aunque inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes.
- g) Los padres de familia se centran en aplaudir la gestión administrativa y pedagógica de la institución afirmando que la institución trabaja con calidad y calidez y que son ellos que han descuidado su atención para con sus hijos/as.
- h) La gerencia educativa promueve en la comunidad educativa la importancia de brindar un ambiente de armonía en la institución educativa, lo que facilita la convivencia adecuada.
- i) El plantel cuenta con los instrumentos administrativos, pedagógicos y académicos, como el PEI, POA, Reglamento Interno, Manual de convivencia e instrumentos curriculares que orientan la marcha del plantel.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda:

- a) La gerencia educativa requiere que aplique estrategias para insertar a todos los docentes en el trabajo en equipo, por lo que se sugiere reuniones periódicas, seguimiento y asesoramiento al personal que aún tiene debilidades, coordinación por departamentos e interdepartamental para la concreción de las funciones o actividades encomendadas.
- b) A la toma de decisiones debe agregar la delegación de responsabilidades, especialmente a docentes que poco se involucran para fortalecer el clima organizacional en la comunidad educativa.

- c) Agregar oportunidades de capacitación del personal docentes y estudiantes, gestionando pasantías y becas a nivel nacional e internacional.
- d) Fortalecer el asesoramiento de parte del vicerrector a los docentes para que las innovaciones se concreten en el trabajo en el aula, además realizar reuniones informativas y microtalleres dirigidos a los padres de familia, sobre las metodologías a aplicarse en el aula.
- e) Los Directores de Área y docentes deben coordinar con los Departamentos de Orientación y Atención a los estudiantes para atender con oportunidad las problemáticas de los estudiantes, de manera que se optimicen los niveles de aprendizaje.
- f) Laborar en el aula con criterio horizontal, creando un clima de aula favorable al estudiantado, dando oportunidad para que sean ellos mismos quienes propongan las tareas de aprendizaje. Desde el inicio del año desarrollar la comunidad de aprendizaje, socializar el programa de estudio aceptando criterios de estudiantes sobre adecuaciones al mismo, formando grupos de trabajo que adquieran compromisos y responsabilidades diarias en la tarea diaria.
- g) Coordinar acciones con padres de familia para que se involucren con mayor esmero en la educación de sus hijos, que se identifiquen en mayor escala con la misión y visión del plantel. Como por ejemplo, en la realización de actividades conjuntas, ya sean de índole cultural, productiva, social y especialmente en el cultivo de valores que ayuden a fomentar la confianza, solidaridad y apoyo mutuo entre estudiantes, con docentes, autoridades y padres de familia.
- h) Revisar periódicamente los instrumentos administrativos, pedagógicos y académicos, como el PEI, POA, Reglamento Interno, Manual de convivencia e instrumentos curriculares que orientan la marcha del plantel, involucrando en esta tarea como en su concreción a todos los elementos de la comunidad educativa

## **. 7. PROPUESTA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

#### **“EL RETORNO A LOS VALORES”**

Programa para inculcar “El retorno a los valores dirigido a Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del Primer Año de Bachillerato del Colegio Nacional Portoviejo, del Cantón Portoviejo, desde una perspectiva pedagógica”.

### **7.2. JUSTIFICACION**

Se busca mejorar el proceso de enseñanza que se imparte en el primer año de bachillerato del Colegio Nacional Portoviejo, mediante la capacitación en valores a los docentes, padres de familia y estudiantes, para preparar profesionales y personas idóneos que estén aptos para incursionar eficientemente en este mundo globalizado, y eficaces para solucionar problemas de la sociedad actual.

Es indudable que la aplicación de valores en el ser humano produce cambios y contenidos orientados a promover la reflexión y aplicación tales como: la justicia, la solidaridad, la tolerancia, honestidad, igualdad, democracia y el respeto a las diferencias individuales.

### **7.3. OBJETIVOS**

General:

- Estructurar un programa de capacitación al personal docente, padres de familia y estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo, como un medio para implementar y mejorar la práctica de los valores.

Específicos:

- Identificar los temas de capacitación y adiestramiento para los docentes, padres de familia y estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo, como un

mecanismo de mejoramiento en las relaciones interpersonales entre docentes, padres de familia y alumnos.

- Impulsar la capacitación a los docentes, padres de familia y estudiantes de este plantel; en valores, como fundamentos de un cambio, para mejorar el proceso educativo.
- Aplicar estrategias de integración y responsabilidad entre docentes, padres de familia y estudiantes, como un reto, para aprender mejor en menos tiempo y con poco esfuerzo.

## 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA VALORES, LIDERAZGO Y GESTIÓN A DIRECTIVOS, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL PORTOVIEJO.

**OBJETIVO:** Fortalecer en los Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo, la práctica de valores, liderazgo y gestión como un medio para motivarlos a mejorar su desempeño, forma de vida, respetar a los suyos y al entorno.

TALLERES	TECNICAS	CAPACITADORES	PARTICIPANTES	RECURSOS	EVALUACIÓN	MES/HORAS
<b>TALLER N°1</b> <b>La gestión en educación</b>	Charlas, conferencias.	Experto enviado por la Dirección Provincial de Educación de Manabí	Directivos y Docentes del Colegio	Proyector, Cd, videos	Observación	Mayo 15/2012/ Duración: 4 horas
<b>TALLER N° 2</b> <b>Los valores en educación</b>	Talleres, lecturas de análisis, dinámicas motivacionales.	Experto enviado por la I. Municipalidad de Portoviejo (Dpto. Educ. y Cultura)	Estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo.	Papelografo s Marcadores Papel bond	Participación grupal e individual	Junio 12/2012 Duración: 4 horas
<b>TALLER N°3</b> <b>El liderazgo en la institución educativa</b>	Talleres, Dinámicas motivacionales	Experto del Plantel	Padres de Familia	Papelotes Marcadores Papel bond	Participación grupal e individual	Julio 15/2012 Duración: 4 horas

## TALLER N°1

**Tema:** La gestión en educación

**Experto:** Dirección Provincial de Educación de Manabí

**Dirigido a:** Directivos y Docentes del Colegio

**Fecha:** Mayo 15/2012

**Duración:** 4 horas

**OBJETIVO:** Concienciar sobre la gestión educativa a los Directivos y Docentes del Colegio Nacional Portoviejo.

### DESARROLLO:

#### Gestión Educativa:

- **Gestión educativa**

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento, de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de la década del 90.

Lo cual no obsta para que esa Gestión aplicada a la Educación sea tamizada por los criterios de una Gestión Integral conformada por la Gestión Educativa y el valioso aporte del Derecho Educativo.

Allí cobrará sentido una visión de la globalización con solidaridad en pos de la justicia social, en una etapa de transición desde un modelo local del Estado de Bienestar hacia su paulatina transformación.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los

padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Nosotros por nuestra parte creemos que estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones/Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.

Si ustedes preguntan que es Gerenciamiento, los distintos libros y autores nos dan diversas definiciones sobre la misma.

Entre otras podemos mencionar: que el management o gerenciamiento, "es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc.

Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Los desarrollos estarían diversificados desde los autores y escuelas de USA, de Europa y en Japón.

Pero como todo se globaliza, así tendríamos, que lo que comenzó por ejemplo en USA, como Calidad Total, también se desarrolla, se analiza, estudia y aplica en distintos países Europeos, en Japón, ídem en nuestro país, etc.

Igual acontece con la Reingeniería, surgida de los escritos de Hammer y Champy (USA), de los cuales se vendieron más de 2.000.000 de ejemplares y

aplicada luego en América y Europa, primero en la actividad privada y posteriormente a la Gestión Pública.

Por su parte David Osborne y Ted Gaebler a diferencia de Hammer y Champy, que dirigen y asesoran sobre su Reingeniería para la actividad privada, propician la Reinención del Gobierno, tomando casos exitosos en la Gestión Pública de USA, y hablan de que del gobierno catalizador que debe llevar el timón en lugar de remar. Se separan las funciones de timón (programáticas y reguladoras) de las de remo (funciones prestación de servicios de servicios y de cumplimiento (Osborne y Gaebler).

Pero el gerenciar o gestionar se realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar a las Administraciones Públicas teniendo siempre presente al hombre y a la mujer. Aquí incluimos a la Institución/organización educativa en lo macro y en lo micro.

Nosotros proponemos que ese gerenciamiento o gestión sea realizados desde un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del Desarrollo Humano.

Para enriquecer el Gerenciamiento Público y el Educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la Educación (aportados por J. Delors):

- Aprender a conocer,
- Aprender a hacer,
- Aprender a vivir juntos y
- Aprender a ser.

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

- **La calidad en la Educación**

La definición sobre calidad de la Educación "calidad es satisfacer las necesidades de los clientes", plantea algunas reflexiones e interrogantes.

Dada la dificultad para llegar a un significado unívoco de calidad se infiere que hay límites en la precisión de una definición acabada, que abarque o incluya todas sus significaciones.

Analizando la definición anteriormente citada surgen las preguntas:

- ¿Qué implica satisfacer las necesidades?

Si se habla de una institución educativa los clientes serían los alumnos e indirectamente los padres; ¿cuáles serían las necesidades de nuestros clientes?

- Es posible compatibilizar la satisfacción de necesidades de todos los clientes?(en el caso de la institución educativa, todos los alumnos.)

En estas preguntas se puede identificar 2 componentes:

-Objeto: la satisfacción de necesidades

-Sujetos: los clientes

La cuestión sería cómo se da la trama de relaciones entre el objeto y los sujetos.

Frente a esta cuestión:¿esa "satisfacción de necesidades" sería igual para todos?

La definición aludida deja de lado otras variables tales como ideología, cultura, políticas. Podría decirse reduccionista ya que abarca un solo aspecto. Está centrada en el producto, no se atiende al proceso sino a los resultados que estarían en relación con lo que el alumno/los alumnos quieren satisfacer o alcanzar.

Es una definición ausente de valoraciones en la que no se incluye la multidimensionalidad para abordar la noción de calidad. Considerando la división que hace Carr puede decirse que es una definición descriptiva en tanto que hace referencia a un rasgo característico (en este caso la satisfacción de necesidades), liberándose de juicios morales.

Debe tenerse presente que la satisfacción de necesidades de los clientes no se puede alejar de los objetivos educacionales y/o fines de la institución educativa, por lo que se puede concurrir a la definición más completa y adecuada, siguiendo a García Hoz, definición que hace referencia a las características de integridad, coherencia y eficacia.

Estas tres cualidades interactúan en función del desarrollo de las posibilidades y superación de límites o barreras que se presentan en la vida del ser humano, para que se desarrolle plena e íntegramente. Es una definición que pone su acento en el desarrollo humano y en los valores.

- **Gestión y Liderazgo Escolar**

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar.

Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

A la vista de lo anterior, diferentes programas de formación se desarrollan en los países con diversas orientaciones y uso de estrategias, con mayor o menor cobertura, unos muy locales, otros más amplios, algunos promovidos desde las autoridades educativas nacionales, tendientes a ampliar los conocimientos de los directivos en el campo de la gestión escolar, pero con dificultades para manejar una tensión que se genera entre las teorías administrativas, que pueden orientar la gestión y que llevan a veces a considerar la institución como una empresa, y lo pedagógico que debe mirar la complejidad de los procesos educativos.

Algunas organizaciones promueven la realización de experiencias compartidas, orientadas al liderazgo pedagógico y el perfeccionamiento en la gestión educativa, que pretenden integrar las lecciones aprendidas en los países e involucrar a las Universidades e Instituciones formadoras de docentes.

La diversidad de nuestros países y la riqueza de sus experiencias educativas, muestran la necesidad de compartir los desarrollos de las universidades en relación con la formación de directivos docentes, lo cual favorece la creación de redes, que propician la integración entre las instituciones y conforman un ámbito de discusión e intercambio, en lo relacionado con la formulación de políticas y estrategias orientadas a favorecer la innovación en la gestión escolar.

Analizar los problemas propios de la gestión escolar, con el objeto de generar un debate continuado entre las comunidades universitarias interesadas en fortalecer la relación Universidad-Escuela y construir de manera conjunta una propuesta de formación de directivos de centros educativos, fue uno de los propósitos de un proyecto desarrollado con otros países. Se trataba de conocer y valorar las propuestas que se desarrollan en los diferentes países y favorecer la comprensión del valor que tiene la integración para la construcción colectiva desde el reconocimiento de la diferencia y la singularidad de nuestros contextos sociales y educativos. Convenio Andrés Bello (2008)-

En esta perspectiva, 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.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. 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.

Las competencias del directivo docente. Estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

Tal vez el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Pero es a nosotros, organizaciones y universidades de los países, que nos corresponde fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción

de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

“Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia practica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos” (Pozner, 2007).

**Evaluación:** Aplicación de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

## **TALLER N° 2**

**Tema:** Los valores en educación

**Experto:** I. Municipalidad de Portoviejo (Dpto. Educ. y Cultura)

**Dirigido a:** Estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo.

**Fecha:** Junio 12/2012

**Duración:** 4 horas

**OBJETIVO:** Concienciar sobre la gestión educativa a los Directivos y Docentes del Colegio Nacional Portoviejo.

**DESARROLLO:**

### **LOS VALORES DE LA EDUCACION EN EL NUEVO MILENIO**

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son

de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

No pretendo adivinar mejor que los educadores del pasado y del presente. Es necesario partir por reconocer que predecir es imposible, prever es pretencioso y planear es incierto. Lo que me propongo en este trabajo es hacer un ejercicio de extrapolación de algunas de las tendencias más importantes que se descubren ya en el desarrollo científico, tecnológico y político del mundo actual y derivar de ellas sus implicaciones para la educación en países como el nuestro.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a América Latina, plantean una serie de exigencias a la educación. Estas exigencias han sido objeto de reflexiones y propuestas que persiguen preparar los sistemas educativos para cumplir renovadamente viejas funciones y para enfrentar otras inéditas.

### **La Utopía: Una Sociedad Altamente Educada**

Las líneas que siguen pretenden ser consecuentes con una visión de América Latina como una sociedad altamente educada. Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa. La educación dentro de esa sociedad debe ser equitativa. En un país como el nuestro, debe dejar de ser selectiva: actuar en el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica las que determinen la suerte educativa – y con ello la vida futura -- de los individuos.

Los hallazgos de las investigaciones que se han venido realizando con los datos del reciente estudio de PISA muestran con claridad que los sistemas educativos son capaces de mitigar los efectos del origen socioeconómico de los alumnos. Muestran además que no se contraponen la calidad y la equidad; más aún, de los seis países con mejores resultados en PISA, cuatro de ellos tienen sistemas educativos relativamente equitativos. Por el contrario, los países con resultados inferiores a la media reportan diferencias entre escuelas

superiores a la media. Calidad y equidad se refuerzan mutuamente y conducen a la verdadera excelencia: altos resultados para todos.

De las dos funciones que el célebre documento de CEPAL-UNESCO (1992) le asigna a la educación (la de preparar para la competitividad económica y la de formar para la moderna ciudadanía), esta perspectiva privilegia la segunda. Sostiene que una población participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios y del beneficio del desarrollo, será una población capaz incluso de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo. La competitividad, como los propios organismos lo reconocen, requiere una fuerte ciudadanía y un país equitativo. No se trata de conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, debe ser una población:

- Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.
- Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de

más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

- Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).
- Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.
- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.
- Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.
- Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para

sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En síntesis, inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en el sentido más fiel del término.

Es importante reconocer que estas son las nuevas exigencias de la sociedad al sistema educativo. Y también es importante caer en la cuenta de que el sistema educativo no ha mostrado su dominio de las formas para acercarse a su logro.

La reforma educativa tendiente a lo anterior supone transformaciones profundas y un conjunto de rupturas sustanciales con las actuales formas de comprender la educación y de proceder en su suministro.

La OCDE ha desarrollado seis escenarios del futuro de las escuelas. Dos de ellos representan desdoblamientos de modelos ya existentes. Dos más nos hablan de la necesaria transformación de la escuela. Los últimos dos se refieren a la desaparición de la escuela: a la desescolarización de la sociedad. Todos ellos son posibles. Sólo algunos son deseables.

El primer escenario se deriva del manejo del poder de los fuertes intereses creados en los sistemas educativos. Ello conduce a robustecer el sistema educativo de carácter burocrático, como bien lo conocemos en este país, con claras rigideces y lentitud en las transformaciones necesarias.

El segundo escenario se refiere a la extensión del modelo de mercado. Ante el desencanto con el sistema burocrático rígido, entran en el juego educativo nuevos actores; se diversifica la oferta. También crece la desigualdad.

El tercer escenario se refiere a una escuela transformada en el sentido de convertirse en el centro de formación integral de personas y comunidades. La escuela es un lugar donde se construye confianza y se desarrollan, con

profesionalismo docente y alta motivación, las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida en las esferas cognitiva, afectiva y social.

El cuarto escenario se parece al anterior, pero el énfasis está en el aprendizaje propiamente cognitivo. Se abren las fronteras de la escuela y se generan amplias redes que permiten aprender de lo cercano y lo lejano. El profesionalismo docente es también alto, al igual que su motivación, y se genera una gran confianza social en la escuela.

El quinto escenario es el de la desescolarización. El aprendizaje es individual y desde el hogar, mediante el recurso a las tecnologías de la información y la comunicación, a partir de las cuales se generan comunidades dinámicas y un tanto efímeras de aprendizaje.

El último escenario es aquél en el que el sistema rígidamente burocrático se derrumba debido a sus propias contradicciones (falta de recursos, bajos sueldos al personal, insuficiencia de maestros), sin que se haya podido crear una alternativa sólida.

Los dos escenarios deseables implican que la educación asuma nuevos retos, en uno de ellos claramente valorables, pero en ambos con una alta motivación, un fuerte profesionalismo, y un compromiso con el fortalecimiento del tejido y del capital social.

Se comparte el planteamiento defendido por varios educadores y estudiosos en épocas recientes que señalan que, para poder lograr el planteamiento utópico señalado, el centro de gravedad del sistema educativo tiene que pasar a ser la escuela, y el centro de gravedad de la escuela tienen que pasar a ser los alumnos. El objetivo último de los sistemas educativos y de las escuelas es el logro de aprendizajes de calidad, incluyendo necesariamente en este concepto, al tratarse de educación básica, el de equidad.

### **La globalización y sus implicaciones para la educación.**

La globalización es característica central de nuestro tiempo y del futuro previsible. Implica que las fronteras se borran, que la información las traspasa a

gran velocidad, que las políticas se unifican, que la producción de bienes y el ofrecimiento de servicios se internacionaliza.

Pero dicha globalización está marcada por una gran incertidumbre. Desde que se derrumba el muro de Berlín en 1989, se habla incluso del fin de la historia. La globalización es un proceso sin orientación, sin rumbo, sin cabeza.

Pareciera que para el modelo, que va siendo "único", hay varios países que sobran. Muchos países de África, por ejemplo, son inviables en el modelo. Dentro de los países que no sobran -- como son los nuestros -- hay gente que sobra, porque no se va a poder incorporar a un modelo que por definición es excluyente. Es necesario subsidiar su reproducción biológica. Se prevé un empobrecimiento general de un grupo numeroso de países en desarrollo debido a que el modelo "único" que se globaliza también polariza.

En un contexto en que las fronteras entre los países se van borrando y lo que ocurre en un punto del planeta tiene el potencial de afectarlo todo, conviene tener claro qué se globaliza. En lo que se globaliza, hay aspectos que sin duda son favorables para la humanidad:

a) Se globaliza una ética universal, expresada fundamentalmente en la Declaración Internacional de los Derechos Humanos y sus posteriores derivaciones a los derechos sociales, políticos y culturales, así como a los de grupos vulnerables, como los derechos de los niños y los derechos de la mujer. Sin duda, el que existan criterios derivados de una ética en pleno proceso de construcción histórica, pero que van gozando de consenso universal, para juzgar actos y tendencias sobre todo de las autoridades, es una tendencia de las que hay que favorecer.

b) Se globaliza el ideal de democracia. Con mucha influencia de la filosofía liberal, que establece la democracia como condición de la libertad comercial, se extienden por el mundo los principios básicos de participación, representación, sufragio universal, competencia abierta y transparente de propuestas políticas, alternancia en el poder, rendimiento de cuentas. Países como los nuestros, sometidos durante largos o intermitentes periodos a dictaduras unipersonales o partidarias, damos la bienvenida a este nuevo y fundamental criterio de juicio

universal de los regímenes políticos y transitamos, con notable madurez, hacia formas más democráticas de toma de decisiones. Otra tendencia, sin duda, digna de ser impulsada.

c) Se globaliza la fortaleza de la sociedad civil. Junto con la extensión del ideal democrático crece la participación organizada de la sociedad civil que representa intereses diversos y que lucha y actúa por hacerlos valer. Los procesos políticos ya no se pueden entender solamente como consecuencia de las acciones y decisiones del partido en el poder. La sociedad sume crecientemente una función de activa vigilancia de los actos de quienes la representan. Esta tendencia debe ser fortalecida, sobre todo en el sentido de potenciar la voz de los que todavía no tienen voz, o de aquellos cuya voz ha sido silenciada.

d) Se globaliza el conocimiento. Si bien podemos decir que el conocimiento siempre ha sido patrimonio de la humanidad entera -- que el conocimiento es por definición democrático -- ahora el proceso de su diseminación es mucho más veloz, casi inmediato. Se conocen tan pronto se descubren o sistematizan, adelantos en salud, educación, capacitación, tecnología, aunque ello no significa que dichos adelantos se puedan aplicar con la misma presteza en las diferentes regiones del planeta.

e) Parte del mismo fenómeno que el anterior es la globalización de los aportes culturales. No son únicamente los nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos, sino las antiguas y arraigadas culturas diversas del planeta, las que encuentran posibilidades tanto de diseminar sus aportes como de enriquecerse con los aportes de otras culturas, posiblemente muy distintas, pero igualmente valiosas y enriquecedoras. En la medida en que tendencialmente este potencial se abra efectivamente a las diversas culturas, y en la medida en que la creciente recepción de aportes culturales externos se vea aparejada de una creciente valoración de la cultura propia, esta tendencia es también digna de ser fortalecida.

f) Se internacionaliza la discusión ética fruto de dilemas inéditos. La revolución biogenética, por ejemplo, encuentra sus límites no sólo ahí donde se producen

los descubrimientos, sino cada vez más a nivel mundial. Lo mismo puede decirse, si bien de manera muy insatisfactoria debido a los intereses económicos que hay detrás, de los problemas derivados del deterioro ambiental y de sus conocidas pero poco aplicadas soluciones. No obstante podemos decir que el debate ético sobre la conservación es cada vez más universal. Ojalá pudiéramos colaborar para que esta tendencia se fortaleciera.

Pensemos en las implicaciones educativas que el fortalecimiento de cada una de estas tendencias trae consigo. Muchas de las aspiraciones que adelantábamos al hablar de la utopía cobran, creo, un nuevo sentido.

Ahora bien, entre lo que se globaliza hay, por desgracia, muchos aspectos que preocupan. Son tendencias que efectivamente es necesario inhibir o frenar.

Algunos de estos aspectos se globalizan de sur a norte: se globaliza la pobreza porque se globaliza la concentración de la riqueza. Con ella, se internacionaliza y a informalidad y la economía subterránea, los negocios ilícitos y criminales. En los países ricos crece la marginalidad al igual que la pobreza. Marginalidad no es lo mismo que pobreza, pero se asocia con ella. Es consecuencia del modelo excluyente, y excluye no solamente de los bienes, sino del conocimiento, de la cultura y, lo que es más grave, de la capacidad de participar en las decisiones. Es previsible que continúe la masiva migración sur-norte, pues es previsible que, como consecuencia del "modelo", prevalecerá y se agravará la pobreza en el sur. Cabe decir que aquí se encuentra quizás el punto débil del modelo que siembra su propia destrucción.

Pero desde nuestros países lo que nos preocupa sobre todo es lo que se globaliza de norte a sur. La lista es abrumadora, comenzando por el modelo económico que implica, entre otras cosas, la irrestricta apertura de fronteras, la fe absoluta en el nuevo becerro de oro que son las fuerzas del mercado, la no intervención y por lo tanto el adelgazamiento de los gobiernos justamente para no inhibir esas fuerzas del mercado, los modos de producción que generan desempleo (robotización, fin del trabajo). El desempleo se globaliza también.

Se globaliza el ideal de una sociedad de consumo, dispendiosa, productora de bienes innecesarios cuya única justificación es que existe quien los compre.

Este ideal, dicho sea de paso, es completamente inviable. Si todos los países del mundo produjeran de la manera como lo hacen los países ricos, y consumieran de la manera como lo hacen estos países, el planeta tendría una corta esperanza de vida, y la población una mucho menor. No obstante, se globaliza un modo de producción irrespetuoso del medio ambiente. El capital se mueve libremente buscando aquellos países donde las leyes respecto al cuidado del medio ambiente son más laxas.

El narcotráfico se globaliza, afectando a los países pobres debido a la capacidad de consumo de los países ricos. Pero, por desgracia, las tendencias muestran que también el consumo se comienza a globalizar. Lo anterior tiene que ver con el hecho de que existe un amplio sector de la juventud que deja de encontrar sentido a su existencia. La sociedad de consumo ha traído consigo una crisis de valores, previa incluso a su globalización, que se manifiesta precisamente en conductas autodestructivas. La crisis de valores -- pérdida de vigencia de los tradicionales sin que se hayan construido valores que los sustituyan --, por desgracia, también se globaliza.

La economía rige la política, porque los intereses económicos eliminan sus cortapisas. Por otra parte, estos intereses son "anónimos" -- empleados y obreros no conocen a su enemigo, que está diluido, y van perdiendo el apoyo del gobierno en sus luchas. Empleados y obreros van compartiendo su indefensión con sus colegas del creciente pero cada vez más débil sector informal.

Las implicaciones educativas de la necesidad de inhibir o frenar estas y otras tendencias indeseables son mucho menos claras que las que se derivan de las tendencias que hemos identificado como favorables. Más bien la sensación que nos deja su análisis en este sentido es de impotencia, de frustración por las dificultades de visualizar cómo impedir los efectos devastadores de un modelo claramente equivocado.

Por ello hablamos de tres tipos de implicaciones para la educación. Por un lado, las que se derivan de las tendencias que hay que favorecer. En segundo lugar, las que brotan de las tendencias que claramente hay que frenar o inhibir

-- algunas de las cuales sí son claramente educativas, como la vinculada con el consumo cultural, o la relativa a la internacionalización del narcotráfico y a la crisis de valores. Y en tercer lugar, aquellas tendencias inexistentes que es necesario impulsar. Dentro de éstas se encuentra la relativa al desarrollo de las habilidades básicas y superiores que permitan la generación del pensamiento alternativo (versus el adaptativo), que mencionamos al hablar de la utopía. Por otro lado, rescatamos también de este apartado la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral: un juicio moral orientado socialmente, capaz de juzgar no únicamente actos aislados, sino sobre todo, tendencias, y de actuar en consecuencia.

### **Recapitulación**

No alcanzo a ver más lejos que unos cuantos años en el futuro, quizá 25. Desde luego, no pretendo hablar del milenio, sino de lo que alcanzamos a vislumbrar desde su inicio, en medio de las incertidumbres de encontrarnos inmersos en un proceso de evolución desde muchos puntos de vista altamente insatisfactorio. Me parece, sin embargo, que en cualquier ejercicio que podamos hacer en el que visualicemos un futuro deseable, no podrán soslayarse los valores. Yo me he referido fundamentalmente a los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela. Recapitulando, simplemente menciono que éstos deben ser:

1. La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
2. La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las microsociedades que son las instituciones educativas.
3. La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.
4. El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.

5. La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
6. La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Pero además, respecto de nuestros alumnos, para enfrentar la incertidumbre y para preparar para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar, al menos

1. El desarrollo del pensamiento alternativo, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los modelos conocidos
2. El desarrollo del juicio moral, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas valorables propios que propiciarán la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.

Planear las necesidades del futuro es hablar de lo probable, pero también de lo posible. He procurado aquí indicar que lo posible puede ser diferente de lo probable. De nosotros, los educadores, depende una parte importante de que esta utopía se vaya realizando.

**EVALUACIÓN:** Se aplicará una encuesta de satisfacción del evento a las estudiantes participantes.

### **TALLER N° 3**

**Tema:** El liderazgo en la institución educativa

**Experto:** Docentes del Plantel

**Dirigido a:** Estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo.

**Fecha:** Junio 12/2012

**Duración:** 4 horas

**OBJETIVO:** Orientar a los estudiantes del plantel sobre el liderazgo en instituciones educativas, a fin de que valoren la gestión institucional.

**DESARROLLO:**

### **El liderazgo en la institución educativa**

Del liderazgo se habla mucho, debido a la importancia que éste ha tenido en la historia de las organizaciones, pero siempre al hablar del liderazgo se genera una serie de polémicas en torno al tema, sin importar si el líder nace o se hace, se resalta la idea que con el transcurso del tiempo tanto en las instituciones educativas como en las organizaciones de todo tipo, se había tratado de encasillar el término de Liderazgo en la palabra líder, asociándolo directamente a la persona como tal; aquel que tiene las cualidades y características para influenciar en los demás de manera que estos, le sigan en las tareas que plantea.

En la actualidad se hace necesario enfocar el significado de liderazgo de una forma más visionaria como una función dentro de la organización, ya que tiende a convertirse en un proceso de interacción de personas entre las cuales una de ellas conduce, mediante la influencia personal a un grupo, con el fin de lograr objetivos comunes que brinden satisfacción a cada uno de los participantes.

El liderazgo actual es aquel que promueve la diversidad, aprende de ella y crea una conexión con los componentes de las organizaciones; este nuevo liderazgo es carismático, visionario, transformativo, flexible y hasta comunitario y democrático, donde en lugar de acentuar en el grado de influencia en los seguidores, se orienta en el ejercicio de un liderazgo que estimule hacia el cumplimiento de una visión, generando compromiso, de un modo compartido con todos los miembros de una organización.

## **El liderazgo de los directores**

Dada la estructura del sistema educativo mexicano, el cual se encuentra experimentando un proceso de descentralización, las posibilidades a corto plazo de que la filosofía de la calidad y las prácticas sugeridas por Deming se apliquen en las escuelas, depende esencialmente de los directores. No se requiere modificar ninguna reglamentación ni dejar de cumplir con las obligaciones tradicionales. La calidad parte de la situación actual, es a partir de la realidad de las escuelas como está probada su utilidad.

El modelo, diseñado a partir de las experiencias de directores y supervisores de reconocido prestigio ha sido puesto en práctica en cientos de planteles de los niveles mencionados, En 1997, después de cinco años de vigencia de este programa, han recibido capacitación y entrenamiento miles de maestros, cientos de directores y decenas de inspectores y supervisores.

La riqueza de esta experiencia radica en que ha sido posible desarrollar los principales elementos. Uno muy especial, dada la forma tradicional de participación, ha sido el involucramiento de los padres de familia. Los maestros se han sentido estimulados ya que la actitud de los estudiantes cambia y el ambiente de trabajo es de mayor colaboración.

No se trata de mero voluntarismo, se requiere un esfuerzo sistemático y un esquema de capacitación técnica específica, para que director y maestros conozcan los principios, los sistemas y la forma en que funcionan estos. La capacitación debe darle al maestro un claro sentido de la teoría del aprendizaje, un conocimiento actualizado de la psicología especialmente de niños y jóvenes y de las formas como aprenden; entender el concepto de variación y la forma de aplicarlo en su actividad, así como los procesos de evaluación y retroalimentación.

Para el director que inicia el proceso es muy conveniente conocer el esquema de círculo de preocupación y de círculo de influencia. En el primero se ubican aquellos aspectos sobre los cuales el director no tiene control, se queja de ellos, critica a otros y llegado el caso se trace la víctima. En el círculo de influencia se encuentran aquellas cosas que si pueden ser cambiadas. Cuando

se ejerce un liderazgo reactivo el director se está encerrando en su círculo de preocupación. Cuando se lidera es proactivo se concentra en el círculo de influencia y busca ampliarlo, siendo positivo y actuando con energía.

Lo deseable es que el director ubique el asunto de lograr una cultura de calidad en la escuela en su círculo de influencia.

Abandonar las actitudes de dominación y control que genera el sistema tradicional de organización no significa que se deje de cumplir con las responsabilidades en el aspecto administrativo. Solo que en lugar de juzgar, supervisar y controlar, el director asume una nueva actitud y usará su experiencia para solucionar problemas y planear actividades junto con el equipo de trabajo.

El director tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por dónde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud, como ya se dijo, de ubicar el asunto de la calidad dentro del círculo de influencia. Reconocer que las cosas actualmente se están haciendo bien pero, con certeza, aceptar que se pueden hacer mejor.

Emprender el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. El director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que derive del puesto, el conocimiento y su personalidad y el poder de persuasión. De acuerdo con esto, debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera. (Deming, 1993, p.128).

Para el director deben ser claros los beneficios que se derivan de la colaboración y la cooperación, así como las pérdidas que produce la competencia. Con esa convicción puede invitar a maestros, estudiantes, padres de familia, administradores y personal no docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a sí mismos como partes de un sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de un solo y mismo equipo; miembros de una comunidad escolar, que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo

Alentando la participación de todos, buscara despertar el interés de cada quien, de tal forma que todos estén dispuestos a asumir el desafío y considerarlo al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzo y energía.

Para apoyar el proceso de mejora el director ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de todo el mundo, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial tratara de identificarlo para actuar con oportunidad. Generara y buscara inspirar confianza.

Por encima de todo, el director, para liderar el esfuerzo, tiene que dedicar especial atención a generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares, y al análisis de las desviaciones y sus causas. Deberá entender cuando el sistema se encuentra en una situación estable.

Punto esencial en el enfoque de calidad es la satisfacción de las necesidades del usuario. En este caso, en los sistemas educativos actuales se carece de métodos y mecanismos para conocer sistemáticamente esas necesidades o las insatisfacciones. Al nivel de plantel es inusual que a los estudiantes o a sus padres se les ofrezca la oportunidad de opinar sobre los programas, sobre los contenidos, ya no se diga sobre las actividades.

En los últimos lustros, el ingreso a la preparatoria de los estudiantes egresados de secundaria ha sido motivo de irritación y conflicto social. Las instituciones que ofrecen la educación media-superior simplemente han decidido establecer un límite a su matrícula y diseñado un examen que, se pretende, les permite conocer si el estudiante cubre el "perfil que requiere la institución". Siendo el programa de secundaria único y general, difícilmente el perfil del egresado va a diferir en grado significativo, a menos que el examen permita identificar vocaciones y actitudes, en lugar de conocimientos, cuestión que es de dudar.

La expresión de los funcionarios de las instituciones de nivel medio superior es: "los estudiantes vienen muy mal preparados de la secundaria".

Si el asunto se enfocara desde la perspectiva de la calidad, cabria preguntar en que difiere la misión de una escuela de educación media de la de secundaria. Como usuario de la secundaria, en cuanto que recibe a los egresados de ese

nivel, ¿no iría en el mejor de los intereses de las instituciones de media superior el recibir alumnos mejor preparados y con el perfil lo más cercano posible a su ideal? ¿Por qué las instituciones de educación media superior no apoyan a las secundarias para que eso se dé?

En lugar de tomar el enfoque de colaboración y participación se tome el contrario, el de competencia y exclusión. El mismo criterio que rige el sistema de calificaciones y jerarquización en la educación básica se reproduce en este caso; las más altas calificaciones son premiadas y las más bajas castigadas y etiquetadas con el fracaso.

Si se asume una visión global del sistema educativo, desde la educación básica hasta la superior, resulta indispensable empezar a tender puentes entre los diferentes niveles y acabar con el desgastante argumento de que el nivel superior no puede elevar su nivel académico porque el inmediato inferior no cumple con los estándares debidos. Desde este ángulo el problema no es de los estudiantes, es un problema del sistema, de la ausencia de colaboración y cooperación interinstitucional y de los criterios para "medir" aprendizaje y capacidad. (El destino social del aspirante se decide con un examen escrito: cuyo equilibrio, balance y precisión pueden cuestionarse.)

Los padres de los alumnos que no logran ingresar en la escuela de su preferencia se sienten defraudados, en este caso por la secundaria, porque parten de la convicción de que si su hijo acredita secundaria, tiene la preparación, la capacidad y además el derecho a ser inscrito en el nivel medio superior. Se sienten agredidos por la institución que rechaza a su hijo, por ser un procedimiento perfectamente unilateral, y porque ven bloqueadas de por vida las aspiraciones académicas de sus hijos.

Debe señalarse que la escuela secundaria no está diseñada para ser antesala de la educación media superior. Sin embargo, las expectativas educativas para sus egresados se plantean de otra manera. Por lo menos en términos ideales y de acuerdo a su misión tradicional se dice que la secundaria educa para la vida.

Pero así como sucede con la secundaria, igual le pasa a los bachilleratos y preparatorias cuando sus egresados se acercan a solicitar ingreso en las licenciaturas. El mismo argumento: "vienen mal preparados". Es un problema del sistema.

La percepción de los padres de familia es de que sus hijos asisten a la escuela con el propósito último de un empleo. Cuando esa expectativa laboral no se cumple consideran que la escuela falló.

¿Cómo puede responder el sistema educativo a estas legítimas expectativas de los padres de familia, de tal forma que se eviten frustraciones y desperdicio humano y social?

Las expectativas de los usuarios del sistema educativo son dinámicas y se van modificando con el tiempo y el avance social. Las expectativas se forman mucho con base en la experiencia; en este caso, el sistema educativo al ir perdiendo prestigio social provoca expectativas desalentadoras.

Resulta esencial para las instituciones educativas el ejercicio de identificación de sus usuarios tanto internos como externos. En particular los padres de familia merecen la mayor atención y debe buscarse la manera de incorporarlos en el esfuerzo de calidad. Tender puentes de comunicación con los padres de familia ayudaría mucho en la orientación vocacional y ocupacional de los estudiantes, a prevenir el fracaso escolar y sobre todo a que los padres de familia vean en las escuelas un aliado en su lucha por un mejor futuro para sus hijos y no la fría coladera de talentos. Para el maestro, un padre de familia positivamente involucrado en la educación de sus hijos es un recurso muy valioso.

El patrón tradicional es de que el padre de familia está muy cerca de su hijo en preescolar (le duele hasta "separarse" del niño durante la jornada en el kinder), en la primaria lo acompaña los primeros grados, pero de tercer año en adelante el niño "ya puede ir sólo"; para la secundaria el padre se preocupa por la inscripción, el uniforme y los libros y lo demás que el muchacho se las arregle. En la preparatoria la actitud del padre es de: "¿que no puedes arreglar tus asuntos por ti mismo?" El avance en la edad y en el nivel educativo va en

relación inversa con el interés de los padres por lo que pasa en la escuela y con el aprendizaje de sus "mayor grado de libertad" que se ("desatención" podría ser otra lectura) no va acorde con, por ejemplo, la necesidad de orientación y afecto que requieren los adolescentes en esa etapa que se considera crítica. En las escuelas privadas la conducta de los padres de familia es de mayor cercanía con sus hijos, en parte motivado porque los directivos procuran que el padre esté enterado de que su hijo está avanzando o bien de que su hijo merece mayor atención, les preocupa y les interesa que el padre vea los resultados del trabajo de su hijo (de hecho, de los maestros y del director) en la escuela.

Para dar una respuesta adecuada a sus usuarios, directivos y maestros deben hacer el esfuerzo por actualizarse de manera permanente para entender lo que está pasando en el mundo que les rodea. ¿Cómo van a entender alumnos, si no están al día de los avances de la sociedad y las nuevas realidades?

El director de un plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir a maestro, estudiantes y padres de familia, para hablar y analizar los problemas de la escuela.

Desde la convocatoria a la reunión o reuniones, pueden empezar a aplicarse criterios que garanticen efectividad. Como que desde la invitación resulte claro para todos cuál es el propósito de la reunión, el orden del día, su duración, etc. Para el director debe estar claro qué está buscando, qué se propone lograr con la reunión.

Se trata de establecer un diálogo libre, en donde el ambiente sea de respeto y confianza. Es obvio que la participación de padres de familia y alumnos en un principio tendrá que ser estimulada, ya que no es práctica común que se les involucre en deliberaciones, por lo general si "se les cite" en la escuela es para informarles. El director puede celebrar reuniones de sensibilización previas con sus maestros, de tal forma que haya elementos para el diálogo.

En reuniones de este tipo, lo recurrente son las quejas sobre las condiciones materiales de la escuela y el bajo salario de los maestros: en esas condiciones, se argumenta, estar hablando de calidad resulta ocioso. Los padres de familia,

si se atreven, externarán alguna queja sobre el estado de higiene de los baños, o la conducta de los muchachos fuera de la escuela. Los estudiantes pueden quejarse de que no hay canchas ni materiales deportivos.

El diálogo, entre más intenso, más valioso. La exposición de las innumerables carencias y problemas de la escuela no debe inhibir al director; cada queja debe ser vista como una solicitud de servicio, es una necesidad que le están planteando los usuarios a la escuela, no es un asunto personal contra el director. Cada queja abre una oportunidad para servir y para mejorar.

Entre las quejas, problemas y necesidades, expuestas por maestros, alumnos y padres de familia, habrá que ubicar aquellas que son urgentes, las inmediatas, las que requieren recursos económicos, las de tipo administrativo, las de tipo académico. Aplicar la mecánica de lluvia de ideas es recomendable: cada quien tiene oportunidad de opinar en su turno y se alienta la participación de todos.

Con el ordenamiento de los diferentes tipos de planteamientos y requerimientos se puede intentar una jerarquización de los mismos, para calibrar todos los participantes en conjunto cuales son los más relevantes.

Identificados cuales son los problemas que, a juicio de la comunidad educativa, son los más relevantes, el Director puede alentar la integración de equipos de trabajo (con maestros, alumnos y padres de familia) para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos.

Los equipos de trabajo pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas para el estudio de los problemas. También pueden elaborar un cuestionario y obtener mayor información sobre lo que opinan padres de familia, alumnos y maestros, específicamente de cada uno de los problemas más relevantes.

Con esa información y con la participación de los equipos de trabajo se pueden elaborar diagramas de causa-efecto (diagrama de Ishikawa) para identificar los distintos elementos y recursos que influyen en el problema. En la elaboración de este diagrama se logra una precisión mayor en la identificación de las

causes y también de los recursos que están disponibles para su solución. Aquí se aplican los conceptos de causas especiales y causas comunes.

En la investigación de cada problema es indispensable disponer de información que sea válida y aceptable para todos. El uso de datos estadísticos que permitan medir e identificar cuantitativamente la situación de la que se parte es muy útil para, en etapas posteriores, tener elementos para medir y evaluar avances o retrocesos.

Con el mejor conocimiento de las causas, recursos y elementos que influyen en el problema específico, cada equipo de trabajo puede ahora plantearse cuáles son las fuerzas y debilidades, las amenazas y oportunidades, para solucionar la problemática concreta. Las amenazas son factores de tipo externo que pueden impedir el cumplimiento de lo que se propone el equipo de trabajo; como oportunidades se entiende las características y recursos de que se dispone actualmente y que se pueden utilizar como elementos en la solución del problema.

Se está ahora en posición de diseñar una estrategia, definir acciones y asignar responsabilidades, en capacidad para diseñar un proyecto de mejora, un proyecto de calidad. Es ahora útil la aplicación del concepto de proceso de mejora en el ciclo de planear, probar, analizar y actuar.

En la etapa de planeación se debe precisar que es lo que se desea mejorar, quienes deben participar de manera directa, en qué forma se puede organizar su participación, cuáles son las acciones a llevar a cabo y su secuencia, determinar los tiempos y plazos. En todos los proyectos de mejora se deben considerar las necesidades de capacitación o entrenamiento y como darlo a conocer a la comunidad educativa.

Hecha la planeación viene el momento de la verdad, de ejecutar lo planeado. Para ejecutar con orden existen herramientas de auxilio, como las gráficas de planeación y control en las que se especifican las acciones a realizar, la secuencia y el plazo para su ejecución.

En la siguiente fase, la de estudio, se trata de analizar la información sobre lo realizado. Confrontando con la información de base, con la que se identificó el problema o área de oportunidad, y los avances que se tiene con las acciones planeadas, se observan las diferencias y se pondera si se está en el camino correcto o si hay que rectificar.

Con base en los elementos anteriores se toman decisiones, se evalúa si el tipo de acciones realizadas deben ser incorporadas al proceso regular en el trabajo de la escuela, si hay que hacer modificaciones y como superar los avances logrados.

Es un proceso de mejora continua. Un ciclo que se repite. Se trata de aprovechar los avances realizados para alcanzar niveles cada vez más altos de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Por ello es básico el compromiso voluntario de todos los participantes, de que encuentren satisfacción al realizar propósitos comunes trabajando en equipo y que puedan demostrarse los avances de una manera objetiva.

La comunidad educativa, con el director, los maestros, el personal de apoyo, los padres de familia y los estudiantes, fortalecerá su autoestima con cada uno de los logros que alcancen como equipo. El ejercicio de la calidad abre amplias posibilidades en cada escuela.

**EVALUACIÓN:** Se aplicará una encuesta de satisfacción del evento a las estudiantes participantes.

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

Los actores sociales es la Institución Educativa Colegio Nacional Portoviejo, el mismo que está ubicado en la Parroquia 12 de Marzo del Cantón Portoviejo, capital de Manabí.

el Colegio Nacional Portoviejo, ubicado en la avenida Urbina entre las calles Alajuela y Francisco de P. Moreira, Parroquia 12 de Marzo, Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí. Ha venido desarrollando su labor educativa formativa desde hace 63 años, cuenta con tres especialidades Ciencias Sociales,

Química Biológicas con auxiliaturas de primeros auxilios y Físico Matemáticas con especialidad de autocad.

Actualmente cuenta con un total de 3752 estudiantes, comprendida en sus tres secciones, ciclo básico 1542 estudiantes, 1475 estudiantes en el ciclo diversificado y 735 estudiantes en la sección nocturna; cuenta con 226 empleados entre autoridades, docentes, personal administrativo, contratados y servicio de apoyo.

Los talleres se llevarán a cabo en el Auditorium del Colegio, cuyo ambiente climatizado es el propicio para el desarrollo de este evento.

### **7.6. Población objetivo**

La población objetivo de la planificación de talleres, son los 5 Directivos, 25 Docentes, 20 Padres de Familia y 25 Estudiantes del Colegio Nacional Portoviejo, con deseos de mejorar su desempeño, calidad de vida y buen vivir.

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

#### **Humanos:**

- Directivos
- Docentes
- Padres de Familia
- Estudiantes
- Maestranes

#### **Tecnológicos:**

- Computadora
- Infocus
- Diapositivas
- Pendrive
- Retroproyector

**Materiales:**

- Papel Bond A4
- Plumas
- Marcadores
- Pliegos papel bond
- Tachuelas
- Cinta Masking
- Cinta Scotch
- Cinta Embalaje

**Físicos:**

- Láminas
- Papelògrafos
- Carteles

**Económicos:**

La propuesta tendrá un egreso de \$500.00 dólares, solventados por la organizadora del evento.

**Organizacionales:**

La Dirección Provincial de Educación colaborará con 1 experto en el tema de gestión educativa.

La I. Municipalidad de Portoviejo, a través de su departamento de educación y cultura, colaborará con 1 experto en temas de liderazgo educativo.

Y, los Directivos del Colegio Nacional Portoviejo, colaborará con 1 experto para el desarrollo del taller de valores.

### 7.8. Presupuesto

<b>Actividad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Compra de material de oficina	Global	\$100.00
Coffe Break	Global	200.00
Material bibliográfico	Global	120.00
Transporte	Global	50.00
Imprevistos (10%)		47.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$517.00</b>

### 7.9. Cronograma

<b>TALLERES</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>
TALLER N°1 <b>La gestión en educación</b>	<b>X</b>		
TALLER N° 2 <b>Los valores en educación</b>		<b>X</b>	
TALLER N°3 <b>El liderazgo en la institución educativa</b>			<b>X</b>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

**Acosta, Alberto.** (2008). El Buen Vivir, una oportunidad por construir. Ecuador Debate, Quito, 75: 33-47.

**Acosta, José María, Acosta Vera, José María** (2011). Trabajo en equipo. 1ª. Edic. Edit. ESIC. Madrid-España.

**Agüera Ibáñez, Roberto Enrique (2004).** Liderazgo y Compromiso Social. Edit. BUAP.

**Aguilera, Juan Carlos** (2004). La gestión educativa desde una perspectiva humanista. 1ª. Ed. Edit. RIL Editores. Chile.

**Arrove, R. (2008).** Perspectivas sociológicas sobre la organización escolar: cuestiones recurrentes en la era de la globalización. Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Madrid: WaltersKluver. P. 437-449.

**Bolívar, A.** (2002). La evaluación de valores y actitudes. Edit. McGraw Hill. 2ª. Edic. Madrid: Anaya.

**Carda Ros, Rosa María, Larrosa Martínez, Faustino (2007).** La organización del centro educativo: manual para maestros. 2ª. Edic. Edit. Club Universitario. España.

**Carda Ros, Rosa María, Larrosa Martínez, Faustino (2007).** La organización del centro educativo: manual para maestros. 2ª. Edic. Edit. Club Universitario. Madrid-España.

**Carnoy, Martín (2006).** Economía de la educación. 1ª. Edic. Edit. UOC. Barcelona España.

**Colegio Nacional “Portoviejo”** (2012). Planificación Estratégica Institucional del año 2011-2012.

**Derisi, Octavio Nicolás (2008).** Filosofía de la cultura y de los valores. Edit. Emecé Editores. Actualizado: Mayo 6/2008.

**Duro Martín, Antonio (2006).** Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología. 1ª. Edic. Edit. Dykinson.

**Elmore, Richard (2011).** Liderazgo educativo. Encontrado en: <http://competencias2009.wordpress.com/2010/12/13/liderazgo-educativo-richard-elmore/> Recuperado: 10/03/2012.

**Fernández Enguita, Mariano; y, Gutiérrez Sastre, Marta (2005).** Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Edit. AKAL. Vol. 18 de Sociedad, cultura y educación

**Gallegos, R. (2001).** Educación holística. 1ª. Edic. Edit. Paz. México.

**Gairin Sallan, Joaquín. (2000).** La Organización Escolar. Editorial Muralla S.A. Madrid.

**Gijón Casares, Mónica (2004).** Encuentros cara a cara: valores y relaciones interpersonales en la escuela. 1ª Edic. Edit. Grao. España.

**Gómez Andrade, Boris. (2011).** Proyecto de capacitación docente FATLA - módulo 5 - fase planificación. Belize.

**Godin, Seth (2011).** We Are AllWeird: The Myth of Mass and the End of Compliance. Edic. Íntegra. Edit. Amazon Publishing.

**Hargreaves, Andy (2003)** Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador.- 2ª. Edic. Edit. Amorrortu. México.

**Ivancevich, Donnelly Gibson (1997).** Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. Edit.: McGraw-Hill. Madrid, España

- Lechuga Santillán, Efraín (2004).** La ruta de la excelencia empresarial. 1ª. Edic. Ediciones Fiscales ISEF. México.
- Leithwood, K.A. (2004).** El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE DEUSTO.
- Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2006)** Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. 2a. Edic. Edit. Cengage Learning. México.
- Luz Zenteno, Sonia (2008).** Enseñando valores con teatro en el salón de clases. Edic. 1ª. Edit. Pax México.
- Manes, Juan Manuel (2005).** Marketing para instituciones educativas. 2ª. Edic. Edit. Granica S.A.
- Manuel Gross (2008).** Cinco estilos de liderazgo. Encontrado en: Manual de Liderazgo  
<http://leonpaniagua.com/archivos/Negocios/Liderazgo/ManualdeLiderazgo.pdf>
- Melich, Joan (2001).** Responder al otro: Reflexiones y experiencias para educar en valores. Edic. 1ª. Edit. Síntesis. Madrid-España.
- Menéndez Viso, Armando (2005).** Las ciencias y el origen de los valores. Edit. Siglo XXI de España.
- Negro Moncayo, Andrés (2006).** La orientación en los centros educativos: organización y funcionamiento desde la práctica. 1ª. Edic. Edit. Grao.

- Ortiz Ocaña, Alexander Luis (2001).** **El liderazgo Educativo.** Facultad de Ciencias Técnicas Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero", Cuba.
- Otero Martínez, N. (2009).** ¿Cómo educar en valores en nuestra sociedad actual?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Encontrado en: [www.eumed.net/rev/cccss/03/nom2.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/03/nom2.htm)
- Pont Beatriz; Nusche, Deborah, et. Al (2009).** Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica. Editor OECD Publishing,
- Rodríguez Estrada, Mauro (2008).** Creatividad en la empresa. 2ª. Edic. Edit. Pax México. Pág. 14
- Rojas Quiceno, Guillermo (2011).** La vida y sus encrucijadas: un camino para el buen vivir. 1ª. Edic. Edit. Lulu.com
- Rojas Quiñones, Juan Manuel (2006).** Gestión educativa en la sociedad del conocimiento. Colección Gestión. Editor Coop. Editorial Magisterio.
- Rossi V, Ricardo (2008).** Gestión de la calidad en un Centro Educativo. Una propuesta para brindar una educación de calidad en el Servicio Básico Regular nivel Primaria. Edit. GráficaAngeles S.A. Lima-Perù.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990)** Emotionalintelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, Pag.185-211.
- Senlle, Andrés, Gutiérrez, Nilda (2006).** Calidad en los servicios educativos. 1ª. Edic. Edit. Díaz de Santos. México.
- Siliceo A, Alfonso; Casares A, David; y, Gonzales M, José Luis (2000).** Liderazgo, valores y cultura organizacional. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- Vázquez, Rodrigo, et al (2005).** Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. 1ª. Edic. Edit. Ideaspropias. España.

**Vidal Ledo' María; Durán García Francisco; Pujal Victoria Nayra. (2008).** Gestión Educativa. La Habana, Cuba.

**Von Hildebrand, Dietrich (2006).** Moralidad y conocimiento ético de los valores: una investigación sobre problemas éticos estructurales. 1ª. Edic. Edit. Cristiandad.

**White, B. Joseph, Prywes, Yaron (2010).** La naturaleza del liderazgo. Edit. Thomas Nelson Inc.

**Yarce, Jorge (2009).** El Poder de los Valores. Edic.1ª. Edit. Universidad De La Sabana.

**Zaleznik, Abraham (1992).** Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. Boston: 1977). Artículo revisado y publicado en la Revista INCAE. Edic. marzo-abril de 1992.

## **9. APENDICE**

- 1.- Acta de Compromiso
- 2.- Documento de encuesta a directivos
3. Documento de encuesta a docentes
- 4.- Documento de encuesta a estudiantes
- 5.- Documento de encuesta a padres de familia
- 6.-Ficha de Entrevistas
- 7.- Fotografías

Portoviejo, Julio del 2011.

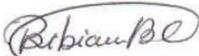
**Sr. Ing.**  
Carlos Centeno Mero. Mg.  
**RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL PORTOVIEJO.**  
Presente.

De mi consideración:

Yo **Bibian Bumbila García** docente del plantel y estudiante de **MAESTRIA** en **GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL** de la **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**, estoy realizando el **PROYECTO DE TESIS** con el tema: **“Gestión, Liderazgo y valores en el Colegio Nacional Portoviejo, sección matutina durante el año lectivo 2011-2012”**, por lo que solicito a su Autoridad muy comedidamente me autorice para recopilar información en los diferentes departamentos del plantel, sumado a ello la **aplicación de guías de observación, encuestas y entrevistas a Autoridades, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes** del bachillerato de la sección matutina del plantel.

En espera de su aceptación y acta de compromiso de la máxima autoridad del plantel, me suscribo no sin antes reiterarle mi sentimiento de estima y respeto.

Atentamente,

  
Dra. Bibian Bumbila  
Maestrante

*Autonforbo*  
*2011-07-22*  
*S.H.*

  
COLEGIO NACIONAL "PORTOVIEJO"  
DEPARTAMENTO DE ARCHIVO  
22-07-2011  
*Ing. Santiago Hernández Clavijo*  
JEFE DEPARTAMENTO DE ARCHIVO  
10430

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**  
**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

Sres. Gestores Educativos:

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

**Nombre 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. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular religioso ( )

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

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

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

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

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

SI ( )

NO ( )

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

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

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 de gerencia			
e	Capacitación continua que cambia la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de 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			

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no.

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. ( ) Mantener actualizada 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 en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h.  Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i.  Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j.  Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI

NO

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

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

**!!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL  
ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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 estudiantes?**
8. **En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?**

**!!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**



## 2. CUESTIONARIO

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

**!!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**

DECLARACIONES SIEMPRE A VECES NUNCA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL  
ENCUESTA A DOCENTES**

Sr. (a) Profesor(a):

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una 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 un X en la respuesta que haya seleccionado.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector:    Urbano (    )            Rural (    )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL  
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Sr. (a) Padre de Familia:

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una 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

**1.-DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector    Urbano (    )        Rural (    )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

k. Fiscal (    )

l. Fiscomisional (    )

m. Municipal (    )

n. Particular laico (    )

o. Particular religioso (    )

p.

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

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL  
ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.- Las autoridades y docentes toman en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2.- En el desenvolvimiento de su representado ha observado las actitudes de un líder.			
3.- Al visitar la institución educativa percibe un ambiente de armonía.			
4.- Los directivos y docentes delegan sus responsabilidades a otros.			
5.- Es escuchado y atendido por el director/ rector de la institución.			
6.-Ve promovido el desarrollo de la institución.			
7.-Ha observado que en la institución se trabaja en equipo.			
8.-Las autoridades y docentes proponen actividades innovadoras para el desarrollo personal y profesional de su representado (a).			
9.-Son oportunas las medidas para la resolución de problemas en la institución.			
10.-La labor de la institución es eficiente y eficaz.			
11.-Participa en las actividades programadas por la institución.			
12.-Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13.- Como padre de familia o representante se siente poco integrado en la institución.			
14.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
15.- El colegio como institución educativa ha hecho una inversión significativa en la vida de su representado (a).			

**!!! GRACIAS POR SU COLABORACION!!!**

## 2. CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**  
**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

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

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

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector**    Urbano (   )        Rural (   )

**MATERIA DE ESTUDIO:**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

f. Fiscal (   )

g. Fiscomisional (   )

h. Municipal (   )

i. Particular laico (   )

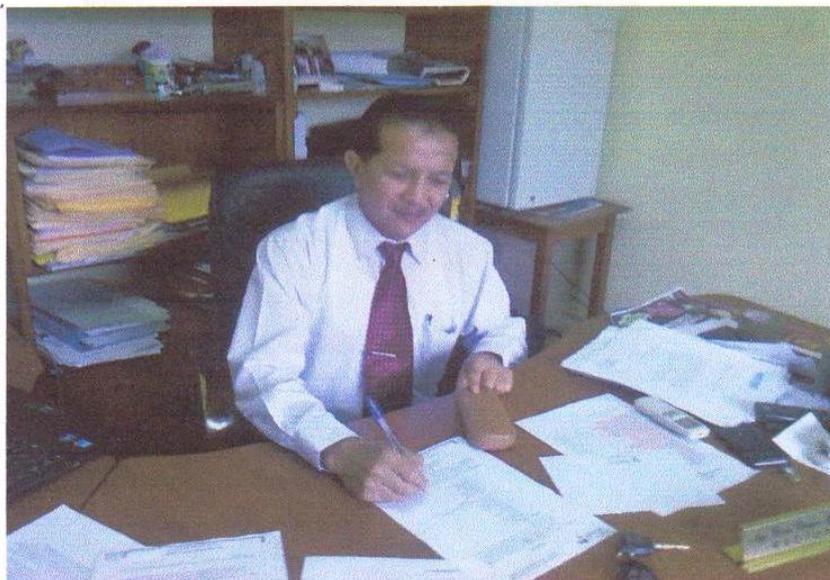
j. Particular religioso (   )

## 2. CUESTIONARIO

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

**!!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!**

ENCUESTA Y ENTREVISTA AL GERENTE RECTOR



**ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE**



**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

