



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS Y POSTGRADO

Y EDUCACIÓN CONTINUA

(CEPEC)

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE:

MAGISTER EN DOCENCIA Y CURRÍCULO

TEMA:

**GESTIÓN DE LIDERAZGO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE
SERVICIOS EDUCACIONALES QUE OFERTA LA UNIDAD EDUCATIVA “EUGENIO
ESPEJO” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS**

AUTOR:

Dr. Freddy Arciniegas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS:

Lcdo. Freddy Mora Villamar Mg.

BABAHOYO – LOS RÍOS - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Lcdo. Freddy Mora Villamar Mg.

Director de la tesis

Certifico

Haber revisado la tesis: Gestión de Liderazgo Administrativo y su relación con la calidad de servicios educacionales que oferta la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``, presentada por el Dr. Freddy Arciniegas Jiménez; quien ha cumplido con el trabajo de investigación, ajustándose a todos los requerimientos del programa de Maestría en Docencia y Currículo, por lo expuesto y de acuerdo a la normativa del CEPED es procedente que el Doctor Freddy Raúl Arciniega Jiménez reciba el título de Magister en Docencia y Currículo

Lcdo. Freddy Mora Villamar Mg.

TUTOR

DEDICATORIA

Durante estos años de lucha constante de grata vivencia de momento de éxitos y también de angustia y desesperanza, dedico este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo, y por sobre todo que me brindaron su amistad.

A mi DIOS JEHOVA todo poderoso por iluminarme el camino a seguir y que siempre esta con migo en lo bueno y sobre todo en lo malos momentos.

A mi esposa por a ver compartido tanto momento de mi vida y por darme aliento para continuar luchando en esta vida que a veces parece temible, pero mientras tenga a mi familia la vida siempre será hermosa.

A mis hijos, por el apoyo que supieron darme.

A mis grande amigos, que han sido mas que una familia para mi, con el cual e compartido tantos momentos y se que puedo contar con ellos al igual que ellos conmigo.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimiento sinceros a la Universidad Técnica de Babahoyo, y mi reconocimiento a todos los maestros quienes día a día, con sus vastos conocimientos contribuyeron para alcanzar mi meta y que se refleja en el presente trabajo que lo presento con gran satisfacción, también a nuestros compañeros de trabajo y estudiantes por su colaboración durante el desarrollo de la investigación, quienes proporcionaron la información necesarias para poder cumplir con el objetivo propuesto.

Amigo y compañeros de tesis, que me enseñó a salir adelante para la culminación del trabajo y a mi director de tesis, Máster Freddy Mora Villamar por su confianza y apoyo e investigación.

A todos

EL AUTOR

INDICE

I.-INTRODUCCIÓN.....	7
II.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
III.- MARCO CONTEXTUAL.....	11
1.1 ÁMBITO INSTITUCIONAL.....	11
IV.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
V.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
5.1.- PROBLEMA GENERAL.....	18
5.2.- PROBLEMAS DERIVADOS.....	18
VI.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
VII.- JUSTIFICACIÓN.....	19
VIII.-OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
8.1.- OBJETIVO GENERAL.....	21
8.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
IX.- MARCO TEÓRICO.....	22
9.1.- MARCO CONCEPTUAL.....	22
9.2.- MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN.....	68
9.3.- POSTURA TEÓRICA.....	98
X.- HIPÓTESIS.....	103
10.1.- HIPÓTESIS GENERAL.....	103
10.2.- HIPÓTESIS DERIVADAS.....	104
XI.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	104

11.1.- PRUEBAS ESTADISTICAS APLICADAS EN LA VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	105
11.2.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	105
11.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	152
XII.- PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.....	156
12.1 ALTERNATIVA OBTENIDA	156
12.2 ALCANCE DE LA ALTERNATIVA.....	156
12.3 ASPECTOS BASICOS DE LA ALTERNATIVA.....	156
12.3.1 ANTECEDENTES.....	156
12.3.2 JUSTIFICACIÓN.....	160
12.3.3 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	162
12.3.4 OBJETIVOS.....	162
12.4 ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA.....	163
12.5 RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA.....	179
XIII BIBLIOGRAFÍA.....	182
XIV LINKOGRAFIA.....	186
XV ANEXOS.....	188

I.- INTRODUCCIÓN

En nuestra sociedad la educación tiene un encargo fundamental y complejo: que es el contribuir a la formación integral de la personalidad del individuo fomentando desde los primeros grados del sistema de Educación General Básica hasta la Enseñanza Superior la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejan gradualmente en sus sentimientos, forma de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la sociedad ecuatoriana.

La institución educativa debe desarrollar un trabajo coherente, sistemático y planificado, en estrecha concordancia con el resto de los factores que influyen y que actúan sobre los estudiantes, adolescentes y jóvenes, para lograr en estos una preparación integral que lo manifestarán en su modo de actuación profesional.

Un elemento importante en la formación de la personalidad lo constituye el liderazgo y los valores que se desarrollan hasta llegar a formar su núcleo regulador y orientador, el cual caracteriza a las personas adultas y maduras, entre estos valores vale destacar la solidaridad, la honradez, la honestidad, la responsabilidad y el patriotismo entre otros.

Los valores en las instituciones educacionales, se materializan mediante el proceso educativo y como formaciones complejas, alcanzan su pleno desarrollo en estadios superiores del desarrollo ontogenético, al final de la adolescencia y en la juventud, convirtiéndose en modo de actuación del individuo.

La educación, como núcleo de este proceso los encauza, los dirige hacia el logro de una mayor calidad de su acción socializadora, en función de los objetivos a que aspira la sociedad, para lo cual modifica, conserva, o incluye nuevos enfoques en los contenidos educativos.

Por lo tanto tiene que ser una formación integral, desarrollando diferentes aristas, es decir, un hombre que piense, sienta, valore, actúe, cree, ame; es prepararlo para la vida presente y futura, para el trabajo, lo que logra la esencia misma del proceso educativo. Que a su vez potencie el desarrollo de valores, de respeto y de defensa del hombre mismo, de su entorno físico, del equilibrio ecológico y del desarrollo cultural.

Es decisivo inculcar conocimientos más profundos y amplios a nuestros jóvenes y adolescentes. En tal sentido la educación ecuatoriana debe realizar su labor con un enfoque más integral en su proceder para alcanzar una alta exigencia de la disciplina, del comportamiento de las normas de la labor social y de las responsabilidades colectivas e individuales de los estudiantes y profesores.

La gerencia y liderazgo educacional es uno de los elementos que tiene mayor incidencia sobre la calidad del proceso docente educativo, ya que la misma establece la herramienta fundamental para la dirección del mismo, en las diferentes etapas o fases en que se desarrolla (planificación, ejecución, control y evaluación).

Se quiere resaltar este aspecto porque constituye el motivo para la realización de esta investigación, ya que en el ámbito del quehacer pedagógico la función de los directivos tiene gran incidencia en la calidad de este proceso, en cuanto al funcionamiento de cualquier institución educativa. La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” del cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos. El objetivo de esta investigación es: Determinar la incidencia de la gestión en lo referente al liderazgo y administrativo en la calidad de los servicios educativos que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de Babahoyo.

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Eugenio Espejo”.

La importancia de esta investigación consiste en que los resultados de la misma corresponden a los objetivos de la maestría y ha sido autorizada por los directivos del plantel, lo cual está respaldado por el acta de compromiso o autorización del rector encargado.

Los resultados emanados en esta investigación contribuirán desde el punto de vista metodológico a la mejora de la gestión de liderazgo y valores en la administración de las instituciones de la Enseñanza del Bachillerato en la Provincia de Los Ríos y en el Ecuador.

II.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN

La relación de la gestión del liderazgo administrativo en la calidad de servicios educacionales que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo”.

III.- MARCO CONTEXTUAL

3. CAMPO CONTEXTUAL PROBLEMÁTICO

3.1.- ÁMBITO INSTITUCIONAL

La creación de un Colegio de Enseñanza Secundaria en Los Ríos había sido un anhelo mucho tiempo sentido. Desde **1891** ya se adelantaban gestiones para el establecimiento de un Colegio de esa índole en Babahoyo, y hasta se empezó a construir el edificio destinado a tal objeto, por la Municipalidad. Con el advenimiento del Liberalismo al Poder, tales gestiones intensificadas, dan por resultado el Decreto Legislativo del, **19 de Mayo de 1897.**

En virtud de los cambios que la nueva **LEY DE EDUCACIÓN** propone en la administración educativa permite analizar su relación con el servicio que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la ciudad de Babahoyo, por lo cual exponemos un poco su trayectoria durante 115 años, así como sus distintas administraciones que han proporcionado al plantel la categoría que actualmente tiene.

3.1.1. OFERTA EDUCATIVA

El Plantel a nivel de Bachillerato oferta dos tipos de carrera, el Bachillerato en Ciencias, con las especializaciones de QUIBIO, FIMA, SOCIALES, y el Bachillerato TÉCNICO, con la carrera de CONTABILIDAD, INDUSTRIAL y ADMINISTRACIÓN.

Actualmente al nivel técnico superior oferta la carrera de administración en física y asistencia de ingeniería civil.

3.1.2. DEPENDENCIA Y ORGANISMO

La Institución cuenta con las siguientes dependencias y organismos:

- Oficina de innovación curricular
- Comisión de Planificación
- Departamento de Administración Curricular (DAC)
- Biblioteca
- Guardalmacén
- Colectora
- Secretaria
- Departamento de Inspección y Talento Humano

- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Técnico en Mantenimiento
- Laboratorio
- Informática 1 y 2
- Laboratorio de ciencia natural y fima
- Departamento de carpintería industrial y mecánica
- Salas de profesores

Existen las áreas Académicas siguientes:

- Áreas de Ciencias Naturales
- Áreas de Ciencias Sociales
- Áreas de lenguaje y comunicación
- Área de comercio y administración
- Áreas de Idiomas
- Área de cultura física
- Área de informática
- Área de física y matemática
- Área de industrial y mecánica

Dependencia y organismos que se encuentran coordinados por el Rector, Vicerrector y otras que se integran a otras Autoridades y Profesores.

Además el plantel se caracteriza por contar con espacio físico en el cual se ha edificado 9 pabellones de dos pisos y cinco pabellones de un piso, todos con sus respectivas aulas y pabellón para funcionamiento de las dependencias administrativas tales como: Secretaria, Inspección General departamento medico odontológico , Oficina de planificación institucional Rector y Vicerrector, así mismo un pabellón de un piso está destinado exclusivamente para el funcionamiento de biblioteca y del museo de ciencias sociales un pabellón de una planta , está destinado para uso múltiples tales como, asamblea y eventos científico, pedagógicos y culturales.

Finalmente se cuentan con varias canchas, una cancha de fútbol y una pista atlética y que solo necesita del acabado técnico todo este espacio físico tiene cerramiento de hormigón y cemento, el plantel cuenta con laboratorios ciencias naturales y de física además funciona taller industrial, taller electrónico, taller de ebanistería, taller de mecánica.

En virtud de que el establecimiento pertenece a la red de colegios técnicos. Según MEC, cuenta con las siguientes dependencias: departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE), oficina de planificación Institucional (OPI) Centros de recursos para el aprendizaje (CRA) y el departamento de Administración curricular (DAC), para el efecto se aplica las disposiciones ministeriales que consta en el mejoramiento de la calidad de la educación técnica.

El establecimiento está ubicado en la vía Universitaria al este de la Ciudad vía Babahoyo Montalvo.

El plantel por su carácter técnico se subordina académicamente al Senescyt y sus disposiciones legales pertinentes y económicas y administrativas al Ministerio de Educación y Cultura con la normativa correspondiente.

3.1.3. INFORMACIÓN ESTUDIANTIL

Desde el año 1996 en que la Institución pasó a nivel Superior pasó a la categoría de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” según Acuerdo Ministerial 4815 oferta la carrera de Administración de finca, asistencia de Ingeniería Civil hasta la presente fecha, ha venido matriculando año tras año estudiantes tanto del sexo masculino como del femenino a continuación presentamos los datos estadísticos de los estudiantes matriculados del periodo 2004 hasta el periodo 2012.

Cuadro N° 1.

	PERIODOS LECTIVOS DEL 2004 AL 2012								
	00/04	01/05	02-jun	03-jul	04-ago	05/09	06/10	07/11	08/12
CIENCIA	307	312	298	393	427	352	434	447	426
INFORMATICA	346	333	360	444	471	483	427	442	439
INDUSTRIAL	127	123	107	184	236	204	214	215	204
CONTABILIDAD	96	67	96	130	175	146	178	148	139
ADMINISTRACIÓN	60	63	65	89	94	99	107	104	92
Total	936	898	926	1240	1403	1284	1360	1356	1300

Fuente: Secretaria del plantel

IV.- SITUACIÓN ACTUAL DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La Unidad Educativa “Eugenio Espejo” actualmente se encuentra ubicado entre las primeras instituciones del país, no solo por los años que tiene a su haber, sino por el progreso educativo que le ha dado al cantón y a la provincia de Los Ríos.

A lo largo de los años la administración ha estado en manos de distinguidos catedráticos que desde su dirección buscaron el adelanto institucional y por ende el servicio educativo que presta a la comunidad.

Comenzó con el Lic. Juan E. Verdesoto en noviembre de 1914, con apenas 46 estudiantes lo que refleja las buenas administraciones que ha tenido este centenario colegio, muchos nombres salen a la historia del plantel; por lo que me limitaré a analizar la última administración y su relación con la calidad de servicio educacional que oferta a la ciudad de Babahoyo y su entorno.

En base a la metodología aplicada en el aprendizaje, aún existen docentes que continúan con el verbalismo y la memorización, debido a que no han recibido curso de capacitación, es suficiente y permitente así como no es suficiente la predisposición a cambio, pues considera que lo que han hecho por años aún es útil, contradiciendo así a las demandas educativas contemporáneas que nos obligan a utilizar nuevos procesos y metodologías.

V.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la incidencia de la gestión con liderazgo administrativo y la calidad de servicios educacionales que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la ciudad de Babahoyo?

5.1.1. PROBLEMAS DERIVADOS

1. ¿Cuál es el nivel de la gestión administrativa de los directivos de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la Ciudad de Babahoyo?
2. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del servicio educacional que se ofrece en la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la Ciudad de Babahoyo?
3. ¿Cuáles son las estrategias de gestión que impulsan la calidad del servicio educacional de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” a la comunidad educativa de Babahoyo?

VI.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito **analizar la capacidad de gestión y liderazgo administrativo** que llevan en la Unidad Educativa "Eugenio Espejo", con lo que han logrado elevar la calidad de servicio educacional del mismo, para beneficio de los/as adolescentes de la ciudad de Babahoyo.

VII.- JUSTIFICACIÓN

Conociendo la trayectoria de la esta noble institución y los adelantos que en ella han plasmado los administradores, me permito tomarla como muestra de mi investigación, he logrado descubrir los avances en cuanto a los servicios educativos que brinda.

La nueva Ley de Educación exige a los planteles del país la puesta en marcha de proyectos innovadores aplicando estándares de calidad que les permita competir en ofertas hacia el nuevo milenio.

Por lo tanto se puede evidenciar en esta institución la importancia que tiene el liderazgo administrativo para el desarrollo profesional y académico de docentes y estudiantes.

El empleo reiterado de métodos y técnicas tradicionales en el proceso de enseñanzas, provoca un aprendizaje memorístico y mecanicista en los estudiantes que, tiende a desaparecer porque no se ha formado sobre una concepción sólida desde el punto de vista cognitivo y meta cognitivo.

Las estrategias de enseñanza aprendizaje planteadas por los administradores del plantel es acogida por los docentes de la Unidad Educativa "Eugenio Espejo" son efectivas en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Consideramos que lo expuesto anteriormente son razones suficientes que justifica el desarrollo de la presente investigación, ya que su resultado contribuirá a comprobar la relación que existe entre un buen administrador, líder de la institución y los servicios educativos que brindará a la comunidad.

VIII.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

8.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre la gestión de liderazgo, administrativo y la calidad de los servicios educacionales que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la ciudad de Babahoyo.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar el tipo de gestión administrativa de la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de la ciudad de Babahoyo.
- b) Identificar la calidad de los servicios educacionales que oferta la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” de Babahoyo, a la comunidad educativa.
- c) Determinar estrategias de gestión con enfoque de liderazgo administrativo que impulse la calidad educativa educacionales, a fin de convertirla en un modelo de gestión para otro cantón

IX.- MARCO TEÓRICO

9.1. Marco Conceptual

9.1.1. La gestión educativa

9.1.1.1. Concepto

El concepto de gestión proviene del latín de la palabra “gestión” hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar¹.

Desde el punto de vista pedagógico la gestión, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje, donde se reconozcan los establecimientos educativos, como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad, lo que constituye el objetivo de la educación ecuatoriana.

¹Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [On Line]. Disponible en [http://www.buscon.rae.es/drae/Lideres\[OnLine\]](http://www.buscon.rae.es/drae/Lideres[OnLine]) disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>.

Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su futura vida laboral. La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejora, es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su auto evaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados y liderado por el equipo de gestión institucional. La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas:

- a) área de gestión directiva
- b) área de gestión pedagógica y académica
- c) área de gestión de la comunidad
- d) área de gestión administrativa y financiera.

Al analizar los criterios anteriores sobre el concepto de gestión el autor asume como gestión, todo el sistema de acciones que se llevan a cabo en una institución educativa de forma planificada y organizada por parte de directivos, profesores, estudiantes y la comunidad en función del perfeccionamiento del proceso con el propósito de elevar la calidad de la educación de los jóvenes y adolescentes acorde a las exigencias actuales de la sociedad.

Para alcanzar cualquier gestión de cambio y llevarla al ámbito educativo, se deben tener en cuenta las siguientes etapas²:

1) El estancamiento

Es el estado inicial en que nos encontramos porque no existen: estrategias, liderazgo, resultados académicos, tecnología de punta, preparación del docente, etc.

2) La preparación

Comienza cuando se toma la decisión del cambio, de una forma consciente, por parte de los directivos y docentes de la institución, lográndose una participación colectiva en las decisiones, para elaborar el plan estratégico, definiendo: misión y visión de la institución, etc.

3) La implementación.

Se realiza a través de la socialización del plan estratégico por parte de los líderes de la institución, los que deben explicar y detallar minuciosamente las inquietudes de los docentes participantes, revelando los principios utilizados, los objetivos y demás elementos que lo conforman, etc.

²Ríos Reyes, Amílcar. Liderazgo. Disponible en: <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm>.
consultado el 15-10-06

4) La determinación

Se fundamenta en los cambios que se producen, en función de los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso docente educativo.

5) La consecución

Tiene que ver cuando se logran los cambios deseados o sea el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se infiere que en cualquier gestión para lograr el cambio educativo, se hace necesario definir e identificar los problemas o las causas que inciden en el desarrollo del proceso docente educativo, mediante un diagnóstico de entrada o inicial, de ahí la importancia de tener en cuenta los pasos antes mencionados para lograr los cambios deseados en dicho proceso.

A consideración del autor, la gestión educacional es un proceso científico, donde se debe partir de un diagnóstico, para determinar las dificultades, que limitan el desenvolvimiento de los autores implicados en el proceso docente educativo (profesores, estudiantes, padres de familia, directivos, etc.), para posteriormente tomar las decisiones en base a la participación colectiva, en cuanto a la elaboración de la estrategia a seguir, y luego aplicarlas y comprobar la efectividad de la misma, a través de una evaluación mediante la aplicación de un diagnóstico.

9.1.1.2. Importancia de la gestión administrativa

La administración, desempeña un papel importante dentro de las instituciones educativas, lo que han incidido actualmente en la necesidad de formar administradores no solo en empresas sino también en el ámbito educativo, ya que una institución educativa tiene la misma base que la empresa, lo que le permite ofrecer una educación de calidad, a partir del empleo de métodos y tener bien sentadas las bases organizacionales, al igual que una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un administrador podría realizar de una manera profesional que garantice los logros de la gestión educativa en cualquier nivel de enseñanza³.

El proceso educativo requiere de conocimiento de gestión en liderazgo y valores ya que al igual que en la dirección de cualquier otro proceso se requiere de una planificación y de relaciones de liderazgo entre los diferentes miembros de la comunidad educativa con vistas a lograr las estrategias de trabajo para mejorar la calidad de la educación.

La delegación: un cambio de cultura

³Alvariño, C. y R. Vizcarra (1999), "Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas" en Cariola, P y J. Vargas, *Educación Particular Subvencionada*. CONACEP, Santiago.

Hoy día se asume que las organizaciones humanas no funcionan “como máquinas”, es decir que no funcionan pura y exclusivamente por la racionalidad definida en sus fines. Aportes de diversos autores en las últimas décadas, entre los cuales se destacan los de Michel Crozier, relativizan el absolutismo de esa racionalidad e incorporan la necesidad de espacios de mayor libertad para los individuos, y de mayores márgenes de acción para los actores de esas organizaciones.

Las nuevas organizaciones (y/o las que se están gestando) valoran más al ser humano como actor libre y constructor –en parte- del propio proceso de cambio; en ellas, la capacidad de delegar de quienes pilotan las instituciones incorporan una noción de sujeto que posee capacidad de aporte libre e inteligente, y que precisa, además, conocer la organización y actuar para realizarse.(Para completar aun más esta perspectiva es preciso descubrir que el cambio de una organización implica su conocimiento. Si se desconoce una organización, será más difícil atinarle a la generación de estrategias de transformación. La delegación es un medio adecuado en el pilotaje de organizaciones complejas en plena época de cambio.

¿Por qué delegar?:

Existen varias razones que justifican la necesidad de delegar en las organizaciones modernas:

- Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas,
- Reconstruir el sentido,
- Dar empowerment, para revalorizar,
- Desplegar los objetivos estratégicos,
- Aumentar la eficacia,
- Hacerle frente a la complejidad creciente,
- Ofrecer respuestas a tiempo,

- Fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional,
- Aumentar los niveles de responsabilidad y el compromiso,
- Motivar, integrar y generar pertenencia,

La competencia colectiva

El capital de las competencias de una empresa no se compone exclusivamente de competencias individuales. La competencia colectiva constituye una realidad con la que deben contar cada vez más las empresas para incrementar su rendimiento y su competitividad. La organización puede ser considerada como un “sistema de competencias”, lo cual significa que su cualificación colectiva no se puede obtener simplemente sumando las competencias parciales producidas o adquiridas para sí mismas, sin relación con una visión de conjunto de sus relaciones mutuas. Sólo en la medida en que cada individuo encuentre competencias complementarias a las suyas podrá ponerlas plenamente en práctica e integrarlas eficazmente en combinaciones productivas. La cualificación colectiva de una empresa requiere, por tanto,

La competencia colectiva de un equipo

La competencia colectiva de un equipo (de producción o de servicio) no se puede reducir a la suma de las competencias individuales que la componen, sino que depende de la calidad de las interacciones que se establecen entre las competencias de los individuos. La competencia

colectiva de un equipo se forja con la experiencia y la preparación colectivas. Es una resultante y un turnover demasiado rápido de sus miembros o la amputación de un “elemento clave” que desempeñe el papel de federador pueden ponerla en peligro.

¿Cómo delegar?

Cuando se comienza a pensar en abrir la textura de las organizaciones por medio de prácticas de delegación, algunos interrogantes se plantean rápidamente: ¿todo es delegable?, ¿cuáles son los límites de los procesos de delegación?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿a quién o a quiénes?, ¿cómo explicitar y acordar? Una primera afirmación de respuesta casi absoluta: no es posible delegar todo. Extender los límites de acción de la gestión educativa de los equipos de gestión no significa de ningún modo delegar toda la responsabilidad. Las atribuciones a delegar requieren un estudio claro del campo de trabajo educativo y la clara identificación de lo delegable, así como de las potencialidades de los integrantes de los equipos de gestión.

Una guía para delegar

El siguiente apartado, organizado a modo de agenda a considerar, intenta exponer algunas de las pautas, condiciones y criterios básicos de las prácticas de delegación. Para comenzar a transitar el camino de delegar es preciso considerar los siguientes momentos o pasos:

1. Análisis de misión y de responsabilidades.
2. Identificación de las áreas claves.
3. Toma de decisiones sobre qué delegar.
4. ¿A quién delegar?
5. Contratar y comunicar.

Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración

Estimular la capacidad del trabajo en colaboración supone valorar la iniciativa. La organización en redes construye una trama de saberes desde la base; en ellas prima el movimiento, la cooperación y la creación de nuevas modalidades de ver y hacer "en-con" la realidad educativa. La red permite la multiplicación de la experiencia individual y colectiva, y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación. Para ello será imprescindible un cambio verdadero de las reglas del juego que buscan responsabilidad y capacidad de auto organización.

Las redes de equipos suponen flujos de personas que tienen la capacidad de resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo y ancho de la organización. Cuando el trabajo colaborativo se pone en marcha, produce una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza, comunicación y respeto por las personas. Es relevante para ello valorar la información, como medio para el cambio y como energía básica del trabajo colaborativo. Los equipos de gestión tendrían que habilitar el trabajo en redes, generando condiciones para la transmisión a toda la red de información valiosa para la acción educativa, que fomente el reconocimiento y el intercambio de

experiencias, que vuelva accesible la información compleja y que aliente la experimentación, como, por ejemplo, en los bolsones duros de fracaso escolar.

Articular el trabajo alrededor de proyectos

Una estrategia que puede incentivar el desarrollo del trabajo en equipo es la modalidad denominada trabajo por proyectos. Esta consiste en federar a la persona o a los equipos alrededor de proyectos con claridad las metas que se proponen o los resultados que se desean alcanzar y plantear. Entre otras razones, esta modalidad permite identificar claramente para qué se desarrolla el proyecto, lo que a su vez posibilita realizar una clara convocatoria, reunión e identidad del grupo profesional que se desempeñará en él.

Es posible instaurar la lógica de trabajo por proyectos, tanto en unidades funcionales que ya se vienen desempeñando como tales –los equipos permanentes como en los equipos ad hoc que se reúnen para implementar acciones más puntuales o a término. Es posible instaurar la lógica de trabajo por proyectos, tanto en unidades funcionales que ya se vienen desempeñando como tales –los equipos permanentes- como en los equipos ad hoc que se reúnen para implementar acciones más puntuales o a término.

Estimular la formación continua de los equipos de gestión educativa

La generación de un proceso de capacitación continuo y adecuado a las características del trabajo y de los sujetos involucrados se constituye en uno de los presupuestos básicos para la promoción de un profesionalismo colectivo. Esto alienta la formación de los equipos de gestión en competencias significativas para la impulsión de políticas integrales, tomando en consideración que estos están integrados por sujetos adultos con amplia experiencia en el área.

9.1.1.3. Tipos de gestión administrativa

Anticipación y gestión educativa

Superando viejas concepciones, la planificación puede ser concebida como la construcción o la utilización de representaciones anticipatorias para guiar acciones a emprender. Si se toma lo que afirma R. Ackoff sobre que ella "consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él", puede verse que la planificación es una herramienta más ligada con el porvenir que con el pasado. Una de las limitaciones que padecía la planificación normativa era la de un modelo basado en datos y relaciones con el pasado, pero que se ocupaba poco en reconocer los posibles futuros a los que tendría que enfrentarse. Desarrollar la anticipación como actitud es un primer paso a encarar por los gestores educativos. Desarrollar la capacidad de análisis prospectivo aumenta la competencia para generar acciones y políticas educativas de impacto y mejoramiento educativo. La anticipación como actitud es una

reflexión que prepara para la acción estratégica, para la generación de proyectos de acción. La anticipación es un elemento de la reflexión y del proceso sistemático orientado a la toma de decisiones generado por los gestores de lo educativo. A la hora de diseñar estrategias de acción, la anticipación posibilita a los gestores educativos:

- Descubrir nuevas relaciones,
- Estar atentos tanto a las permanencias como a los cambios,
- Generar decisiones y desarrollar acciones de elevada calidad y pertinencia.

9.1.1.3.1. Gestión educativa

Implica un sistema coherente de acciones que se deben llevar a cabo en función de resolver los problemas que afectan el proceso docente educativo. Por otra parte la gestión educativa es también la dirección y administración de una institución.

9.1.1.3.2. Gestión tecnológica

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionados con la creación, difusión y uso de la tecnología de la información y la comunicación en función de elevar la calidad del proceso docente educativo.

9.1.1.3.3. Gestión social

Es un proceso complejo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema que afecta una determinada esfera del conocimiento de la sociedad y la puesta en práctica de una propuesta para solucionar el mismo.

9.1.1.3.4. Gestión de proyecto

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos, de manera tal, que se pueda concretar todo el trabajo requerido en un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido para la solución de un problema en una institución educativa.

9.1.1.3.5. Gestión de conocimiento

Se trata de un concepto aplicado en las instituciones educativas, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre docentes y estudiantes, que es introducido como un recurso en función de todos los miembros de la sociedad.

9.1.1.3.6. Gestión estratégica

Constituye un recurso del área de Administración de las instituciones educativas, para la determinar la misión y visión de las mismas, en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

9.1.1.3.7. Gestión administrativa

Es uno de los temas más importantes para diseñar una estrategia en una institución educativa, ya que de ella depende el éxito o fracaso, del proceso docente educativo.

9.1.1.3.8. Gestión gerencial

Es el conjunto de actividades orientadas a la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las instituciones educativas.

9.1.1.3.9. Gestión financiera

Está relacionada con la obtención y el uso eficiente de los recursos económicos en una institución educativa.

9.1.2. El Liderazgo Educativo

El liderazgo como factor de transformación

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

Los procesos ligados al liderazgo son insoslayables en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas –sean éstas de nivel macro o micro- requieren otros imaginarios que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

¿Qué prácticas de liderazgo fortalecen la gestión educativa?

Los actuales enfoques de liderazgo no se refieren al de una posición de autoridad en una estructura social, tampoco al conjunto de características de la personalidad. Mucho menos aún nos referimos al liderazgo como don divino, como ligado a distintos mesianismos.

El liderazgo entendido como actividad o como práctica, nos aleja de falsas concepciones que han llevado a confundir liderazgo con autoridad, con megalomanía, con mesianismo y con irresponsabilidad. Retomando a Kotter, afirmamos que los modelos históricos pasaron por alto lo más relevante del liderazgo: que su potencial se vincula más directamente con el aprendizaje profundo. Y coincidimos con Heifetz en que finalmente el liderazgo se relaciona más directamente con la problemática primordial de cómo abordar las prácticas asentadas como rutinarias en tiempos en que se exigen altos volúmenes de innovación y aprendizaje profundo. Este autor avanza aún más, y refiere las prácticas de liderazgo a la transformación de nuestros mundos; y, precisamente, en aquellas coyunturas en que es preciso estimular más profundamente lo que denomina “adaptación social”, entendida como “el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para encarar con éxito los problemas, en concordancia con nuestros valores y propósitos”. Heifetz (1997: 24). En definitiva, el liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, promueve el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores

postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarían la movilización de las personas.

9.1.2.1. Conceptos

Al analizar el concepto de liderazgo observamos que existen varias definiciones. Dada por diferentes autores entre las que se sobresalen:

La citada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua española, que plantea: “el liderazgo es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito...”

El liderazgo, es una influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la concepción de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo no es más que las aptitudes que tiene un individuo, de conducir a un grupo de personas de manera formal e informal, a través de la influencia de su ejemplo, manifestado en valores morales y éticos, en una institución educativa⁴.

⁴Ríos Reyes, Amílcar. Liderazgo. Disponible en: <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm>.
consultado el 15-10-06

9.1.2.2. Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo⁵:

1. Líder tradicional.

Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace muchas generaciones. Ejemplos: Un gobierno, un puesto público, etc.

2. Líder legal

Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél, que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

3. Líder legítimo

El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar

⁵Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2. Julio-diciembre de 2003.

líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

A criterio del autor una característica que distingue a un líder en dependencia de su clasificación es que debe tener seguidores, por lo que es una condición indispensable para que un individuo alcance el liderazgo en determinadas formas de actuación dentro de la sociedad y específicamente en el ámbito educativo.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo o colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un rector de un colegio, un docente, etc.). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad pedagógica, gracias a su labor en su desempeño profesional, a sus contribuciones al desarrollo socio - cultural de la colectividad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores en el ámbito educacional. Algunos autores señalan como regla fundamental o regla de oro, para que un líder determinado, logre desarrollar un buen liderazgo, las personas por empatía deben ponerse en el lugar de los demás, en la forma de pensar en determinadas situaciones, en un momento, o sea tratar a las personas como uno quisiera que lo traten. De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

9.2.3. Características:

Según ⁶(González, 2009): El Liderazgo se caracteriza por:

La formalidad en su elección:

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

La relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo autoritario**

El líder toma las decisiones en el grupo acerca del trabajo y la organización del mismo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder, al subordinado.

- **Liderazgo democrático**

El líder toma decisiones después del análisis y la discusión del grupo, tomando en cuenta las opiniones de sus seguidores.

Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros.

⁶González Rey, Fernando (2009): Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad .La Habana. Ed. Pueblo y Educación

Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones como una forma del ejercicio de la democrática, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo liberal**

El líder adopta un papel pasivo, pone el poder a disposición del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo gozan de total libertad de expresión, y cuentan con el apoyo del líder sólo si es necesario. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional**

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.

El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo. ⁷

- **Liderazgo transformacional o carismático**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son:

- Discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo.
 - Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores.
 - Uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
-
- **Liderazgo en el trabajo**

En las instituciones educativas se evalúan dos características importantes en los directivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección, por un lado, la aptitud y por otro la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la metodología para el desarrollo de las habilidades, educar valores morales y éticos, etc. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los docentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse, según el criterio de varios autores, esto forma parte de la personalidad individual.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un colectivo de docentes de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la

institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo.

En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los "líderes informales", como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo puede clasificarse en:

- a) Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
 - Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)

 - **Liderazgo institucional**

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como

organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan (1993) cuando dice: *“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”*.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad.
- Toma de decisiones y normas éticas de conducta.

A criterio del autor, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativo, ignorando sus características específicas como organizaciones de formación.

9.1.3. Diferencia entre directivo y líder

Se define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

El líder tiene autoridad real que está dada por su posición dentro del grupo, mientras que el directivo tiene autoridad formal que está dada o determinada por el nombramiento que la subsecretaría de educación le hace a un profesional para ocupar un cargo de dirigente⁸.

9.1.3.1. Factores que inciden en el estilo de dirección

- Particularidades del sistema de dirección.
- La experiencia del dirigente.
- Las cualidades de la personalidad del dirigente.
- Nivel de dirección que desempeña.
- Características de la personalidad de los subordinados y del colectivo.

⁸Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2. Julio-diciembre de 2003.

El proceso de formación de un directivo contempla varios años y requiere de una adecuada preparación para ejercer sus funciones de dirección a un grupo de personas de una determinada profesión. El directivo tiene que estar en constante superación acorde con las exigencias de la sociedad, por lo que la dirección es parte de la ciencia.

9.4. La calidad de la educación

9.4.1. Definición de calidad de la educación

La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados.

Pero los sistemas sociales (y la educación es uno de ellos) son sistemas autónomos en el real sentido de la palabra. Todo está dentro de ellos; si se alteran o perturban ellos, se gesta en el interior del sistema. Por esto los sistemas sociales se “auto transforman” y tienen conciencia de su auto-transformación, es decir, tienen y hacen su propia historia.

Un sistema existe porque fuerzas contrapuestas determinan un equilibrio de sus estructuras y de las formas de existir de estas estructuras. Estas

fuerzas no existen simplemente, sino que están en estado de contradicción. La transformación es la ruptura de este equilibrio o armonía. El motor de la transformación es la contradicción de las fuerzas opuestas.

Esto obliga a distinguir estructuras en estos sistemas y a apreciar la transformación como un cambio de las estructuras. Las estructuras son las formas soportantes del sistema es decir, las formas básicas desposeídas de su modo de existir, de su modo fenoménico.

Los elementos que definen la estructura básica del sistema educativo son de diferente orden, pero pueden distinguirse, a partir de diferentes niveles de análisis, un conjunto de principios vertebradores y estructurantes (formas soportantes) que rigen la organización de sus distintas instancias.

Los varios ejes subyacentes funcionan como organizadores de la estructura básica de la educación y determinan aspectos específicos de su organización, tanto a nivel del sistema educativo general como a las formas de organización de los estamentos intermedios -supervisión, dirección-, y a las características de las escuelas, o de los diferentes servicios que se presten.

Cuando hay congruencia o consistencia entre estos ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización (o la apariencia fenoménica) del aparato educativo, no se percibe inconsistencia y, por ende, no se cuestiona la “calidad” de la educación.

En realidad, lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”.

La pérdida de la calidad se percibe y se mide, a través de hechos, de que la definición de los principios vertebradores ha variado en la sociedad, tanto en las representaciones sociales, como en el discurso académico, pero lo que no ha cambiado es la organización de las estructuras de la educación y sus aspectos fenoménicos concretos.

Esta ruptura se vive como pérdida de la calidad, en la medida en que lo que se pierde es la significatividad social del aparato educativo. Resta entonces determinar cuáles son los principios vertebradores fundamentales a partir de los cuales se la puede estimar, no sólo para que estas definiciones puedan servir de orientación para las decisiones sobre la transformación de la educación, sino también para poder “medirla” (o estimarla) en alguna forma.

9.1.4.2. Las dimensiones y ejes de la calidad de la educación

Los principios vertebradores fundamentales para la definición de la calidad de la educación se agrupan en dos grandes dimensiones: en primer lugar existe un nivel de definiciones exógenos al propio sistema educativo que expresa los requerimientos concretos que han subsistema de la sociedad a la educación. Éstos, que están a nivel de las definiciones político-ideológicas, se expresan normalmente como “fines y objetivos de la educación”.

Y por otro lado, diversas definiciones político-ideológicas.

Éste es el aspecto fenoménico, lo que se ve materialmente y se llama “sistema educativo” Esto implica que para explicar qué es la calidad de la educación” se debe acordar definiciones o, lo que es lo mismo, se deben hacer opciones. Esto es lo que hace interesante a este concepto: porque obliga a que se den lugar a estas explicaciones.

Por esto planteamos que no es un concepto neutro. Más bien es un concepto ideológico que nos ubica en una perspectiva específica desde donde mirar la realidad.

Las definiciones correspondientes a este nivel surgen a partir de demandas y requerimientos que el cuerpo social hace a la educación. La demanda más global es la responsabilidad por la generación y

distribución del conocimiento. A partir de esta demanda es que se dice que un sistema educativo no es de calidad si no nos transmite conocimiento socialmente válido.

En segundo lugar, aparecen otras demandas de la sociedad, que no son demandas generales, sino específicas, y que surgen de las interrelaciones del sistema educativo con otros subsistemas.

El sistema cultural demanda al sistema educativo lo que se llama, en términos muy globales, la reproducción de la sociedad en la cual está funcionando.

En términos generales, podemos decir que un criterio para definir en el nivel macro si el sistema educativo es o no de calidad, es reconocer si el sistema educativo alimenta al sistema cultural con los valores que este reclama para constituirse como sociedad, es decir, si cumple con su función de ayudar a la integración social.

El sistema político también hace demandas al sistema educativo que en nuestro ámbito se resumen en la cuestión educación-democracia. Demanda valores y comportamientos específicos que deben ser transmitidos por la escuela. Una sociedad democrática, solidaria y participativa reclama el aprendizaje de los valores, las actitudes y las conductas básicas que hagan esto posible, y para ello se debe ejercer la solidaridad y la participación desde la infancia.

Entonces, en la medida en que la escuela funcione con criterios verticalistas, no responde al compromiso que tiene con los sistemas políticos de transmitir valores y comportamientos que hagan posible el funcionamiento de un sistema político democrático en la sociedad.

Para cumplir con esta demanda, las instituciones educativas, desde el nivel elemental hasta el superior, deberán estar organizadas de manera que estas conductas sean no sólo posibles, sino necesarias para el buen funcionamiento de la institución.

En lo que se refiere al sistema económico, dos son las áreas de compromiso del sistema educativo: la formación para el mundo productivo y el aporte científico para el desarrollo. En relación con el primer tema, parecería que el papel de la educación no es tanto formar para el puesto de trabajo, sino dar las capacidades básicas para la adaptación adecuada al proceso productivo. Las investigaciones realizadas al respecto permiten afirmar que, más allá de niveles determinados de capacitación específica que variarán con la edad y el nivel de educación y con la modalidad o especialidad de que se trate, lo que reclama el sistema económico en la actualidad: la capacidad de comunicarse adecuadamente en forma oral y escrita; la capacidad de trabajo en equipo; y la capacidad de ejercer la función productiva de una manera crítica.

La posibilidad de responder adecuadamente a la necesidad de aportar los insumos científicos para el desarrollo económico y social viable es un punto de central importancia, ya que esto se puede conseguir a partir de una determinada definición epistemológica del conocimiento que se decide distribuir desde el sistema educativo.

Es cierto que, en instancias más visibles, la relación producción de conocimiento/productividad parece ser tema del nivel superior (de grado y post-grado universitario), pero muchas investigaciones han señalado ya que la posibilidad del desarrollo adecuado de esta relación en los niveles superiores depende en gran medida del tipo de conocimientos que se transmite desde la escuela primaria.

Así, frente a un sistema económico que reclama altos estándares creativos en áreas relacionadas con las ciencias y con la gestión y organización, es necesario que el sistema educativo transmita masiva y tempranamente las operaciones de pensamiento lógico y las actitudes y conductas correspondientes a este requerimiento.

Puede ser importante repetir que los principios básicos que vertebran la estructuración de la educación son los que se expresan en el campo de las definiciones políticas-ideológicas. Cuando éstas están definidas no se deja margen de libertad a las demás instancias, sino que las ordenan. Es

decir, son las que establecen los “patrones de medida” para determinar la calidad de un sistema educativo. También son las que, al variar, cargan o descargan de significatividad social un modo concreto de organizar el sistema educativo, la institución escolar y la propuesta de enseñanza.

9.1.4.3. La dimensión técnico-pedagógica de la calidad de la Educación

Aprender a aprender y desempeño docente

Los pronósticos acerca de la importancia creciente que asumirá la función de aprender a aprender en la educación del futuro se basan en dos de las características más importantes de la sociedad moderna: la significativa velocidad que ha adquirido la producción de conocimientos y la posibilidad de acceder a un enorme volumen de información.

A diferencia del pasado, los conocimientos e informaciones adquiridos en el período de formación inicial en las escuelas o universidades no permitirán a las personas desempeñarse por un largo período de su vida activa. La obsolescencia será cada vez más rápida, obligando a procesos de reconversión profesional, permanente a lo largo de toda la vida. Pero, además de la significativa velocidad en la producción de conocimientos, también existe ahora la posibilidad de acceder a una cantidad enorme de informaciones y de datos que nos obligan a seleccionar, a organizar, a procesar la información, para que podamos utilizarla.

En estas condiciones, la educación ya no podrá estar dirigida a la transmisión de conocimientos y de informaciones, sino a desarrollar la capacidad de producirlos y de utilizarlos. Este cambio de objetivos está en la base de las actuales tendencias pedagógicas, que ponen el acento en los fenómenos meta curricular. David Perkins, por ejemplo, llama la

atención acerca de la necesidad de distinguir dos tipos de conocimientos: los de orden inferior y los de orden superior. Los primeros consisten en los conocimientos sobre determinadas áreas de la realidad. Los de orden superior son conocimientos sobre el conocimiento. El concepto de meta currículo se refiere precisamente al conocimiento de orden superior: conocimientos acerca de cómo obtener conocimientos, de cómo pensar correctamente, de nociones tales como hipótesis y prueba, etcétera.

La demanda global (por el conocimiento) y las demandas específicas (por los requerimientos de los sistemas cultural político y económico) se expresan en modos fenoménicos concretos. Hay opciones técnicas o técnico-pedagógicas que modelan una forma concreta de cómo se organiza y cómo es el sistema educativo.

De allí que se puede distinguir, por un lado, el nivel político-ideológico y, por el otro, las decisiones técnico-pedagógicas. Estas últimas son las que expresan el compromiso concreto del aparato escolar para responder o no a las demandas de los demás sectores de la sociedad.

Los ejes o dimensiones que describen las opciones técnico-pedagógicas se pueden agrupar en tres grandes áreas:

- a) El eje epistemológico.
- b) El eje pedagógico.
- c) El eje organizativo-administrativo.

Eje epistemológico

- a) Definición de conocimiento.
- b) Definición de áreas disciplinarias.
- c) Definición de contenido.

La primera opción técnico-pedagógica o el primer criterio para definir y elevar la calidad de la educación se refiere a qué definición de conocimiento existe en el sistema educativo.

Ya se dijo que la demanda básica global que hace la sociedad a la educación es la distribución del conocimiento socialmente válido. Por esto, qué tipo de conocimiento se distribuye es la primera opción que debe definirse, porque signa a todas las demás, ya que es el eje estructuraste de todo el resto y desde allí, condiciona de manera absoluta la calidad de la educación.

¿Qué tipo de conocimiento, qué modelo epistemológico es el que requiere la sociedad hoy?

Este elemento fundamental de la propuesta pedagógica que es la concepción epistemológica, la que fundamenta el aprendizaje de cada disciplina en la medida en que por ejemplo, una caracterización dogmática y acabada del mismo no favorece el desarrollo de un pensamiento productivo, capaz de actualizarse, abierto a nuevas adquisiciones.

La opción básica en este campo se refiere a la preeminencia de las características relacionadas con la cultura humanista, o las relacionadas con la cultura tecnológica. Si bien es cierto que en el contexto histórico en el que surgieron los sistemas escolares (la modernidad) explica la preeminencia de las características de una cultura humanista en los contenidos que transmite (que era una cultura de fuerte acento científico por oposición a la cosmovisión teológica que intentaba superar), la concepción de ciencia allí implicada se apoya en un modelo deductivo en el cual el conocimiento deriva de grandes hipótesis casi imposibles de cuestionar.

El contexto de nuestro tiempo está enmarcado por la cultura tecnológica que supone un modelo específico de conocimiento científico distinto del anterior. A la tradicional definición de conocimiento científico que entendía que conocer era describir y explicar, hoy se agrega la necesidad de conocer para operar, para transformar (investigación y desarrollo). Conocimiento y transformación-operación son dos caras de la misma moneda.

Podemos volver a recordar que cada una de las decisiones que se toman en el nivel técnico-pedagógico posibilitan o no que se cumplan las demandas políticas-ideológicas.

Por ejemplo, si se trabaja con una definición de conocimiento que habilita para operar sobre la calidad, se está respondiendo al mismo tiempo a las demandas del sistema político, porque éste es el tipo de conocimiento que se requiere, para poder participar. Las investigaciones han enseñado que no se amplían los niveles de participación social porque se armen grupos con los padres o los docentes, mientras no se instale la participación en el eje mismo, en el control de la educación, o sea en la concepción de conocimiento que se transmite.

La segunda opción a considerar dentro del eje epistemológico se refiere a cuáles son las áreas de conocimiento que están incluidas dentro del sistema educativo, si el sistema educativo tiene que transmitir conocimientos socialmente válidos debe intentar una adecuación entre cómo se definen las áreas de conocimiento dentro del sistema educativo y cómo las define la sociedad, o específicamente el campo académico.

Quizás el grado mayor de inconsistencia entre estas dos definiciones en nuestra realidad se refiere al área de las Ciencias Sociales, donde quedan en general excluidas de la enseñanza básica disciplinas ampliamente reconocidas en el mundo académico, como sociología, antropología, ciencias políticas, que el sistema educativo habitualmente desconoce. En el campo de las ciencias en general, el problema fundamental tiene que ver con la incapacidad del sistema educativo de incorporar rápidamente las novedades que se producen en el mundo académico.

La tercera opción es, una vez definidas las áreas de conocimiento, qué definición de contenidos de la enseñanza existen. Esta definición puede hacerse desde varias perspectivas. Una de ellas es realizarla sobre la base de un modo atomizado de conocer.

“En éste se recortan unidades nacionales del acervo cultural sin tener en cuenta el carácter arbitrario de recorte y sin intentar descubrir los procesos de producción. Cuando se destacan fechas, batallas y personajes descontextualizados y en compartimientos estancos, se definen contenidos atomizados.”

Por otro lado, los contenidos pueden definirse como “procesos que se basan en la percepción inicial de todo, concibiendo a cada elemento y a la totalidad como un producto de un proceso”. En vez de definir los contenidos como temas o información, se los define como núcleos o ejes organizantes que permiten ver procesos dentro de áreas de conocimiento.

En esta concepción se cruzan diferentes definiciones de contenidos: aquellas que consideran a los contenidos como desarrollo de las competencias cognitivas básicas para el aprendizaje con las que los definen como conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes. Todos estos elementos constituyen hoy los contenidos de la enseñanza.

Eje Pedagógico

- a) Características definen al sujeto de enseñanza.
- b) Cómo aprende el que aprende.
- c) Cómo enseña el que enseña.
- d) Cómo se estructura la propuesta didáctica.

La primera opción a realizar dentro de este eje tiene que ver con las características del sujeto que aprende. Esto implica una definición de las características psicológicas del alumno, ya que define quién es el sujeto de aprendizaje. En este núcleo de antinomia está marcada por la opción entre una concepción de psicología de facultades o una concepción de psicología evolutiva.

Según cuál sea la opción adoptada, se aplicarán criterios diferentes para analizar las conformaciones específicas de los diferentes componentes educativos.

Si el sujeto de aprendizaje se concibe con etapas evolutivas que suponen capacidades intelectuales diferentes, modelos operatorios diferentes, capacidades afectivas, responsabilidades diferentes en las distintas etapas evolutivas, la organización pedagógica deberá hacerse teniendo en cuenta si se respetan o no estas características.

La segunda opción dentro del eje pedagógico se refiere a la definición de cómo aprende el sujeto el aprendizaje, o sea qué teoría del aprendizaje se adopta.

En términos generales, y para simplificar, se puede decir que en este campo hay dos alternativas básicas. Se puede definir que se aprende por ensayo y error, por premio y castigo, por estímulo y respuesta, o que se aprende porque el sujeto construye activamente el objeto de aprendizaje. Es decir, se puede tener en la base de las opciones un modelo conductista o un modelo constructivista. En la actualidad, decimos que tiene calidad el sistema educativo cuando la propuesta de enseñanza supone modelos de aprendizaje constructivo.

La tercera opción dentro del eje pedagógico responde a la pregunta: ¿qué características tiene el rol docente? Ésta puede ser definida desde el protagonismo del docente, en la conocida tarea de “transmisión”, o entendiendo al docente como organizador de las situaciones de aprendizaje, y conductor de un proceso de construcción conjunta con los alumnos. Estas opciones se expresarán no sólo en modelos concretos de organización escolar, sino que también signarán las decisiones sobre formación docente, carrera docente, etc.

Finalmente, en el eje pedagógico aparece la pregunta: ¿Cómo se organiza la relación entre estos sujetos? ¿Cómo se organiza la relación de enseñanza-aprendizaje? Esto resume la problemática de la didáctica, de la organización de la propuesta de enseñanza. Y para que tenga calidad, sus características deben respetar las opciones anteriores. Es decir, deben posibilitar el conocimiento tecnológico, contemplar que el alumno es un sujeto constructivo, transmitir valores de democracia, todo lo que hasta ahora se ha visto que define la calidad.

La organización de la propuesta de enseñanza supone en primer lugar la intervención didáctica, es decir, lo que ocurre en el aula. Éste es uno de los espacios más críticos para el análisis de la calidad, porque allí se juega la transmisión y la generación del conocimiento. En segundo lugar, la organización de la propuesta de enseñanza abarca decisiones sobre los procesos pedagógicos a nivel institucional como, por ejemplo, las características de la convivencia y la disciplina, y los modelos de evaluación y promoción.

Éstos que también son fenómenos sociales que están históricamente determinados, que conllevan opciones que tienen que ver con prácticas y articulan en la instancia del aula y de la institución las definiciones político-ideológicas con las opciones pedagógicas y las organizativas. En última instancia, según sean las opciones que se hagan, se posibilitará o no que en la práctica se cumplan las demandas que plantea la dimensión político-ideológica.

Si se pretende generar capacidad crítica y creadora en los alumnos la organización de la propuesta de enseñanza debe incorporar y alentar la posibilidad de duda fundada, de discusiones abiertas entre los alumnos o con el profesor, de visión de contraste entre teorías e ideologías divergentes.

Esto, que a primera vista parece una decisión referida sólo a la “propuesta didáctica”, supone también modelos de distribución de tiempo y espacio (o sea organizativos). Del mismo modo, la organización de las instituciones de enseñanza debe estar abiertas para recibir el influjo del avance del conocimiento científico que se genera en el mundo académico, e incorporar dentro de sus formas organizativas mecanismos adecuados a las edades de los estudiantes que permitan tenerlos en cuenta.

Eje de organización

- a) La estructura académica.
- b) La institución escolar.
- c) La conducción y supervisión (el gobierno).

La estructura académica del sistema educativo comprende dos cuestiones: la determinación de los niveles y ciclos que se incluyen, y la extensión del período de obligatoriedad escolar. El “quantum” de

educación que se requiere para toda la sociedad no es el mismo en todas las épocas ni en todas las latitudes, y la función que cumple cada etapa (nivel) del sistema educativo ha ido variando de sociedad en sociedad y de época histórica en época histórica.

La determinación de niveles y ciclos que componen la estructura académica del sistema educativo formal debe atender al logro de finalidades específicas socialmente relevantes, escalonadas a lo largo del proceso formativo de los alumnos de acuerdo con las posibilidades e intereses propios de cada etapa evolutiva.

En este sentido, podría partirse de la hipótesis de que la decisión acerca de qué niveles educativos se debe reconocer, y la duración temporal de los mismos, así como cuáles de ellos están comprendidos en la obligatoriedad se enmarca dentro del análisis de las necesidades sociales.

En cambio, la decisión acerca de los ciclos que componen esos niveles tiene más que ver con las características de las diferentes etapas evolutivas por las que atraviesa el educando.

Por ello, se pueden definir los niveles como los tramos en que se atiende al cumplimiento de las necesidades sociales, y a los ciclos (excepto en el nivel superior) como espacios psicopedagógicos que, al responder a niveles crecientes de profundización, complejidad y complementariedad

(es decir, al estar articulados), posibilitan el desarrollo individual y social del educando.

El criterio básico para definir la extensión y estructuración de los ciclos surge a partir del reconocimiento de las características de las etapas evolutivas que incluye cada nivel. Un nivel determinado incluirá o no ciclos, según comprenda o no dentro de la extensión propuesta una o más etapas evolutivas en los educandos.

Garantizar la congruencia entre ciclos y niveles es una responsabilidad que el sistema educativo no puede eludir si se pretende cumplir eficientemente con la función de distribuir equitativamente los conocimientos socialmente significativos para posibilitar la participación de toda la población en los campos laboral, científico y político.

Desde el punto de vista de la equidad, es necesario que los avances y pasajes dentro de cada componente y, uno a uno supongan una simple aplicación de actitudes, conocimientos habilidades y destrezas psicomotrices, intelectuales, emocionales y sociales adquiridas previamente en el sistema educativo, y que deben ser garantizadas por el ciclo o nivel anterior. Por ello, la ruptura de determinadas formas organizativas para la configuración de otras nuevas (pasaje de ciclo o de nivel) debe respetar la etapa de madurez por la que atraviesan los alumnos y sustentarse en los aprendizajes previos (garantizados por la escolaridad anterior) que posibiliten el abordaje adecuado de las nuevas exigencias escolares.

De esta forma los sucesivos ciclos y niveles se deben constituir en un desafío que constituya al desarrollo integral de los alumnos, en lugar de constituirse como pasa en la actualidad en la mayoría de los países de la región— en obstáculo o barrera que trabe dicho proceso. La propuesta de estructura adecuada es aquella que encuentre el momento justo (en términos de madurez, capacidad e intereses de los educandos) y el grado de dificultad apropiado para introducir los cambios necesarios.

La segunda opción a realizar dentro del eje organizativo es cómo se define la institución escolar. ¿Se define la institución solamente como “la escuela”? ¿Se abre la posibilidad de que la institución comprenda también otros espacios educativos?

La unidad concreta desde la cual se define y se visualiza el sistema educativo son los establecimientos escolares. Éstos funcionan de acuerdo con un conjunto de características organizacionales que determinan las posibilidades de aprendizaje de los alumnos en la medida en que ofrecen facilidades u obstáculos para la concurrencia, requieren modelos de relación cotidianos o no para el alumno, y condicionan la organización de la tarea del aula de acuerdo con ciertos modelos de enseñanza-aprendizaje y de concepción del conocimiento a difundir.

Debido a que la organización de los establecimientos escolares se basa siempre en determinadas concepciones de las características evolutivas del niño, y de los modelos de enseñanza-aprendizaje y de conocimiento, la homogeneidad de pautas de organización entre los diferentes niveles y modalidades de la educación determina la creencia de que las escuelas deben estar organizadas de la manera en que lo están y de que no hay otra forma posible porque, si no, no hay escuela.

Esta concepción, muy arraigada en nuestra sociedad debe revisarse en la medida en que se revisan los rasgos de los educandos que se tendrán en cuenta, la concepción del aprendizaje que se adopta, y la definición de conocimiento con que se trabajará. Por lo tanto, se podrá definir a la institución escolar no exclusivamente por sus características de organización, sino también como espacio de aprendizaje que, como tal, puede adquirir formas diferentes de acuerdo con las características y necesidades del grupo que se deba atender.

Los elementos desde donde repensar la estructura organizativa de las instituciones escolares son tres: la organización del tiempo, la organización del espacio, y la configuración del poder institucional. Las variaciones concretas que aparezcan en cada uno de ellos, tales como ciclos lectivos alternativos, sistemas de alternancia hogar-escuela y de la comunidad como lugares de enseñanza, consejos de escuela, etc.,

deberán responder a los requerimientos específicos en cada caso concreto.

Finalmente, la última opción se refiere a los modelos de conducción y de supervisión, incluyendo tanto los elementos macro que hacen a la conducción general del sistema educativo cuanto los que tienen que ver con el manejo concreto de las instituciones escolares. Se deben incluir en este punto las opciones de descentralización y regionalización, con todas las especificaciones que estas decisiones implican.

9.2. MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA. DEFINICIÓN

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CENTROS EDUCATIVOS

En la sociedad moderna y abierta en que vivimos y en el entorno cambiante y dinámico de los procesos productivos, los sistemas de la educación y de formación profesional están sujetos a permanentes cambios para ofrecer productos y servicios según las reales necesidades del mercado de trabajo.

El proceso de globalización de la economía, el cambio tecnológico y las nuevas formas de organización de trabajo, exigen a los sistemas de educación y formación profesional crear las oportunidades para desarrollar en los trabajadores, además de las capacidades específicas requeridas por un área funcional de un sector productivo, niveles cada vez más altos de educación, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, creatividad y capacidad de comunicación en un entorno organizativo cambiante.

La gestión administrativa en los centros educativos es importante, porque imparte efectividad a los esfuerzos humanos a la vez que ayuda a obtener mejores recursos.

Dependiendo de la manera en que un centro educativo administre sus recursos, será la educación que dicho centro imparte, si un centro educativo posee una mala administración, en esa misma medida será la calidad de la enseñanza que oferta.

ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN CENTROS EDUCATIVOS

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

En los centros educativos funcionan básicamente dos áreas administrativas:

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objetivo de que pueden funcionar debidamente.

Recursos Humanos: Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para el desarrollo y funcionamiento de éste centro educativo un personal que ha hecho posible que la institución sea lo que es en la actualidad.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS FUNCIONES

Cargo: Rector

Art. 44.-Atribuciones del Director o Rector- Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1.- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas. Y los derechos y obligaciones de sus actores.

2.- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseños y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.

3.- Ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial del establecimiento.

4.- Administrar la Institución Educativa y responder por su funcionamiento.

5.- Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes.

6.- Autorizar las matriculas ordinarias y extra ordinarias, y los pases de los Estudiantes.

7.- Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes.

8.- Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares.

9.- Dirigir el proceso de auto evaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados.

10.- Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

11.- Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento.

12.- Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes.

13.- Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores.

14.- Aprobar el horario de clase, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de cursos o grado y de la junta académica.

15.- Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice los normales desenvolvimientos de los procesos educativos.

16.- Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garantice la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.

17.- Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles.

18.- Asumir las funciones de Vicerrector, Subdirector, o Inspector general en el caso de que la Institución no contare con estas autoridades.

19.- Recibir a asesores educativos, autoridades educativas y funcionarios desregulación educativas, proporcionar la información que

necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones.

20.- Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento.

21.- Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específicos que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

En los establecimientos fiscomisionales y particulares, los directivos y docentes deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y docentes fiscales establecidos en el presente reglamento.

Art. 45.- Atribuciones del Subdirector o Vicerrector

Cuando por el número de estudiantes en una Institución educativas exista el cargo directivo de Subdirector o Vicerrector, son sus deberes y atribuciones las siguientes:

- 1.- Presidir la Comisión Técnica Pedagógica de la Institución.
- 2.- Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos. Institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer Ajuste.

- 3.- Dirigir los diferentes niveles, sus niveles, departamentos, aéreas, y comisiones, y mantener contactos permanentes con sus responsables.
- 4.- Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de Directores de área y docentes tutores de grados o cursos.
- 5.- Asesorar y supervisar el trabajo docente.
- 6.- Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes.
- 7.- Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director de establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por aéreas de estudios y sobre la vida académica institucional.
- 8.- Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades.
- 9.- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
- 10.- Las demás que le delegue el Rector o Director.
- 11.- Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Art. 46.-Atribuciones del Inspector general

Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes:

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso.
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes.
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencias y de la disciplina en el plantel.
4. Publicar los horarios de clases y exámenes.
- 5 Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole.
- 6 Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante las jornadas educativas.
- 7 Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos.
- 8 Llevar los siguientes registros: archivos documental de cada docentes, distributivos de trabajo docentes, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes,

comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza.

9 Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativas emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

10 Las demás que le delegue el Rector o Director.

En las instituciones educativas particulares, el Inspector general, en su calidad de responsable del talento humano, debe pelear por el cumplimiento de las disposiciones laborable y remunerativa fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborable.

Art. 47.- Del Subinspector general

En los establecimientos educativos en los que existiere Subinspector general, este deberá cumplir con las funciones delegadas por el Rector o Director y el Inspector general en la jornada correspondiente.

Cargo: Encargada del Departamento de Contabilidad

FUNCIONES:

- Mantener los registros contables al día.
- Brindar las informaciones requeridas por sus superiores de las finanzas de la institución en el momento que éstos lo soliciten.
- Dar sugerencias sobre los resultados financieros.

Cargo: Secretaria Administrativa

FUNCIONES:

- Recibir a las personas que vienen a la institución.
- Contestar las llamadas telefónicas.
- Recibir los pagos mensuales de los estudiantes.
- Administrar el fondo de caja chica.

Cargo: Secretario Docente

FUNCIONES:

- Mantener, desarrollar y velar por la parte docente.
- Mantener en forma adecuada los registros escolares de los alumnos del centro.
- Velar por el cuidado de las notas de los estudiantes.
- Canalizar las comunicaciones internas y externas relativas a la parte docente.

Cargo: Orientadora

FUNCIONES:

- Colaborar con la dirección y el cuerpo profesoral en el desarrollo integral de los (as) estudiantes.
- Resolución de conflictos, tanto del personal docente, como de los estudiantes.
- Velar porque los estudiantes hagan una correcta elección profesional.
- Velar por el rendimiento académico de los estudiantes
- Imparte charlas acerca del hábito de estudio, autoestima, valores, relaciones interpersonales, etc. tanto al personal docente como a los estudiantes.

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES

Art. 7.- Derechos.- Las y los estudiantes tienen los siguientes derechos:

- a. Ser actores fundamentales en el proceso educativo.
- b. Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación.

- c. Ser tratado con justicia, dignidad, sin discriminación, con respeto a su diversidad individual, cultural, sexual y lingüística, a sus convicciones ideológicas, políticas y religiosas, y a sus derechos y libertades fundamentales garantizados en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley.
- d. Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- e. Recibir gratuitamente servicios de carácter social, psicológico y de atención integral de salud en sus circuitos educativos.
- f. Recibir apoyo pedagógico y tutorías académicas de acuerdo con sus necesidades.
- g. Ejercer activamente su libertad de organización y expresión garantizada en la Constitución de la República, a participar activamente en el proceso educativo, a ser escuchados y escuchadas, a que su opinión sea considerada como parte de las decisiones que se adopten; a expresar libre y respetuosamente su opinión y a hacer uso de la objeción de conciencia debidamente fundamentada.
- h. Participar en los procesos electorarios de las directivas de grado, de los consejos de curso, del consejo estudiantil y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos garantizando una representación paritaria entre mujeres y hombres; y, en caso de ser electos, a ejercer la dignidad de manera activa y responsable,

a participar con absoluta libertad en procesos electorarios democráticos de gobierno estudiantil, a participar, con voz y voto, en los gobiernos escolares, en aquellas decisiones que no impliquen responsabilidades civiles, administrativas y/o penales.

i. Ser protegidos contra todo tipo de violencia en las instituciones educativas, así como a denunciar ante las autoridades e instituciones competentes cualquier violación a sus derechos fundamentales o garantías constitucionales, cualquier acción u omisión que atente contra la dignidad e integridad física, psicológica o sexual de la persona; a ejercer su derecho a la protección.

j. Recibir becas y apoyo económico que les permitan acceder en igualdad de condiciones al servicio educativo.

k. Recibir becas, permisos especiales, auspicios y apoyos para sus representaciones nacionales o internacionales, quienes se destaquen en méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza académica, intelectual, deportiva y ciudadana.

l. Gozar de la privacidad y el respeto a su intimidad, así como a la confidencialidad de sus registros médicos y psicológicos.

m. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en toda acción orientada a establecer la responsabilidad de las y los estudiantes por un acto de indisciplina o violatorio de las normas de convivencia del establecimiento.

- n. Disponer de facilidades que le permitan la práctica de actividades deportivas, sociales, culturales, científicas en representación de su centro de estudios, de su comunidad, su provincia o del País, a nivel competitivo;
- o. Contar con propuestas educacionales flexibles y alternativas que permitan la inclusión y permanencia de aquellas personas que requieran atención prioritaria, de manera particular personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas.
- p. No ser sancionados por condiciones de embarazo, maternidad o paternidad, y recibir el debido apoyo y atención en lo psicológico, académico y lo afectivo para culminar sus estudios y acompañar un proceso de maternidad y paternidad saludable.
- q. Aprender, en el idioma oficial e idiomas ancestrales, de ser el caso.
- r. Disponer, al inicio del año escolar, del carné estudiantil, que le permita acceder a la tarifa preferencial, en los servicios de transporte público, y el acceso a eventos académicos, culturales, deportivos y otros durante el año calendario.
- s. Implementar medidas de acción afirmativa para el acceso y permanencia en el sistema educativo de las niñas.
- t. Recibir una formación en derechos humanos y mecanismos de exigibilidad durante la educación en todos sus niveles.

Art. 8.- Obligaciones.- Las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se pueda reconocer horarios flexibles.
- b. Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el inter aprendizaje.
- c. Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.
- d. Comprometerse con el cuidado y buen uso, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas, bienes y servicios de las instituciones educativas, sin que ello implique egresos económicos.
- e. Tratar con dignidad, respeto y sin discriminación alguna a los miembros de la comunidad educativa.
- f. Participar en los procesos de elección del gobierno escolar, gobierno estudiantil, de los consejos de curso, consejo estudiantil, de las directivas de grado y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos y en caso de ser electos, ejercer la dignidad de manera activa y responsable.
- g. Fundamentar debidamente sus opiniones y respetar las de los demás.
- h. Respetar y cumplir los códigos de convivencia armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos.

- i. Hacer buen uso de becas y materiales que recibe.
- j. Respetar y cumplir la Constitución, las leyes, reglamentos y demás normas que regulen al Sistema Nacional de Educación en general y a las instituciones educativas en particular.
- k. Cuidar la privacidad e intimidad de los demás miembros de la comunidad educativa.
- l. Denunciar ante las autoridades e instituciones competentes todo acto de violación de sus derechos y actos de corrupción, cometidos por y en contra de un miembro de la comunidad educativa.

Art. 9.- De la participación y representación estudiantil

En los programas de cada uno de los niveles de educación, se integrarán contenidos que estimulen la participación ciudadana de las y los estudiantes.

Asimismo, se pondrá énfasis especial en el conocimiento, profundización y aplicación de la Constitución de la República. Las y los estudiantes de todos los niveles ejercerán libremente el derecho a organizarse y a tener representación entre sus compañeros, en todos los niveles intraescolares e interescolares.

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS DOCENTES

Art. 10.- Derechos.- Los docentes del sector público tienen los siguientes derechos:

- a. Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación.
- b. Recibir incentivos por sus méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza educativa, académica, intelectual, cultural, artística, deportiva o ciudadana.
- c. Expresar libre y respetuosamente su opinión en todas sus formas y manifestaciones de conformidad con la Constitución de la República y la Ley.
- d. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en caso de presuntas faltas a la Constitución de la República, la Ley y reglamentos.
- e. Gozar de estabilidad y del pleno reconocimiento y satisfacción de sus derechos laborales, con sujeción al cumplimiento de sus deberes y obligaciones.
- f. Recibir una remuneración acorde con su experiencia, solvencia académica y evaluación de desempeño, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes, sin discriminación de ninguna naturaleza.

- g. Participar en concursos de méritos y oposición para ingresar al Magisterio Ecuatoriano y para optar por diferentes rutas profesionales del Sistema Nacional de Educación, asegurando la participación equitativa de hombres y mujeres y su designación sin discriminación.
- h. Ser tratados sin discriminación, y en el caso de los docentes con discapacidad, recibir de la sociedad el trato, consideración y respeto acorde con su importante función.
- i. Participar en el gobierno escolar al que pertenecen, asegurando en lo posible la presencia paritaria de hombres y mujeres.
- j. Ejercer el derecho a la libertad de asociación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley.
- k. Acceder a servicios y programas de bienestar social y de salud integral.
- l. Ejercer sus derechos por maternidad y paternidad.
- m. Solicitar el cambio de su lugar de trabajo.
- n. Poder habilitar ante la Autoridad Educativa Nacional el tiempo de servicio prestado en planteles fiscales, fiscomisionales, municipales, particulares y en otras instituciones públicas en las que hubiere laborado sin el nombramiento de profesor fiscal, para efectos del escalafón y más beneficios de Ley.
- o. Acceder a licencia con sueldo por enfermedad y calamidad doméstica debidamente probada, en cuyo caso se suscribirá un contrato de servicios ocasionales por el tiempo que dure el reemplazo.

- p. Acceder a comisión de servicios con sueldo para perfeccionamiento profesional que sea en beneficio de la educación, previa autorización de la autoridad competente.
- q. Demandar la organización y el funcionamiento de servicios de bienestar social que estimule el desempeño profesional y mejore o precautele la salud ocupacional del docente.
- r. Gozar de vacaciones según el régimen correspondiente.
- s. Gozar de una pensión jubilar, estabilidad y garantías profesionales de conformidad con los términos y condiciones establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público.
- t. Gozar de dos horas de permiso diario cuando a su cargo, responsabilidad y cuidado tenga un familiar con discapacidad debidamente comprobada por el CONADIS, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; estas horas de permiso no afectaran a las jornadas pedagógicas.

Art. 11.- Obligaciones.- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación.
- b. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo.

- c. Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos.
- d. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes.
- e. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos.
- f. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa.
- g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos.
- h. Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones.
- i. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas.
- j. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula.

- k. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes.
- l. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares.
- m. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas.
- n. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa.
- o. Mantener el servicio educativo en funcionamiento de acuerdo con la Constitución y la normativa vigente.
- p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.
- q. Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos.
- r. Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema.

s. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes.

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS MADRES, PADRES Y/O REPRESENTANTES LEGALES

Art. 12.- Derechos.- Las madres, los padres de y/o los representantes legales de las y los estudiantes tienen derecho a que se garantice a éstos, el pleno goce y ejercicio de sus derechos constitucionales en materia educativa; y, tienen derecho además a:

- a. Escoger, con observancia al Interés Superior del Niño, el tipo de institución educativa que consideren conveniente para sus representados, acorde a sus creencias, principios y su realidad cultural y lingüística.
- b. Recibir informes periódicos sobre el progreso académico de sus representados así como de todas las situaciones que se presenten en la institución educativa y que requieran de su conocimiento.
- c. Participar, de conformidad con la reglamentación respectiva, en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las autoridades educativas.
- d. Elegir y ser elegidos como parte de los comités de padres y madres de familia y los demás órganos de participación de la comunidad educativa;
- e. Participar en el gobierno escolar al que pertenezcan.

- f. Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre las mismas.
- g. Participar de los procesos de rendición de cuentas sobre la gestión y procesos educativos de las autoridades, docentes y personal que labora en las instituciones educativas.
- h. Participar en los órganos correspondientes de planificación, construcción y vigilancia del cumplimiento de la política educativa a nivel local, regional y nacional.
- i. Vigilar el respeto a los derechos de sus hijos e hijas o representadas y representados, en las entidades educativas, y denunciar la violación de aquellos ante las autoridades competentes.
- j. Recibir de autoridades, docentes y demás miembros de la comunidad educativa un trato respetuoso libre de toda forma de violencia y discriminación.
- k. Solicitar y acceder a la información que consideren pertinentes y que este en posesión de la institución educativa.

Art. 13.- Obligaciones.- Las madres, padres y/o los representantes de las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir la Constitución de la República, la Ley y la reglamentación en materia educativa.

- b. Garantizar que sus representados asistan regularmente a los centros educativos, durante el periodo de educación obligatoria, de conformidad con la modalidad educativa.
- c. Apoyar y hacer seguimiento al aprendizaje de sus representados y atender los llamados y requerimientos de las y los profesores y autoridades de los planteles.
- d. Participar en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las instituciones educativas.
- e. Respetar leyes, reglamentos y normas de convivencia en su relación con las instituciones educativas.
- f. Propiciar un ambiente de aprendizaje adecuado en su hogar, organizando espacios dedicados a las obligaciones escolares y a la recreación y esparcimiento, en el marco de un uso adecuado del tiempo.
- g. Participar en las actividades extracurriculares que complementen el desarrollo emocional, físico y psicosocial de sus representados y representadas.
- h. Reconocer el mérito y la excelencia académica de las y los profesores y de sus representados y representadas, sin que ello implique erogación económica.
- i. Apoyar y motivar a sus representados y representadas, especialmente cuando existan dificultades en el proceso de aprendizaje, de manera constructiva y creativa.

- j. Participar con el cuidado, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas, sin que ello implique erogación económica.
- k. Contribuir y participar activamente en la aplicación permanente de los derechos y garantías constitucionales.

Importancia de la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

Gestión administrativa en centros educativos

Definición de centros educativos

A continuación serán expuestos algunos conceptos de centros educativos:

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado lo definen como una comunidad de personas que viven en una casa destinada a la enseñanza de ciencias, artes u oficios, bajo el gobierno de ciertos superiores y reglas.

Es un establecimiento de enseñanza para niños o jóvenes de uno u otro sexo.

Partiendo de esas definiciones podemos decir que un centro educativo es un establecimiento organizado con el objetivo de brindar enseñanza de ciencias, artes u oficios, que le ayudarán al individuo a comportarse en la sociedad y a la vez serle útil cuando ésta lo requiera.

9.3. POSTURA TEÓRICA

La Administración en la Sociedad Moderna

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

Precursores de la gestión administrativa

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Confucio:

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:

- a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.
- c. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Desde el punto de vista confuciano, las personas encargadas de la administración pública deben entre otras cosas conocer el medio, la correcta selección del recurso humano primando su honestidad y capacidad.

Adam Smith:

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Adam por su parte hace énfasis en la especialización del recurso humano especificando el trabajo.

Henry Metcalfe

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Henry, centro su estudio en el control administrativo.

Woodrow Wilson:

Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Woodrow, considera a la administración como ciencia

Frederick W. Taylor

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden" . Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol:

Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.

Fayol aportó catorce principios básicos a la administración, estos son:

1. **División del Trabajo:** Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.

2. **Autoridad:** Esto es "el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer". Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes.

3. **Disciplina:** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo.

4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.

5. **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido.

6. **Subordinación del Interés Particular al Interés General:** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.

7. **Remuneración del Personal:** Señala que los empleados deben recibir un salario justo por sus servicios.

8. **Centralización:** Se refiere al grado en que los subordinados participan en las tomas de decisiones.

9. **Cadena de Mando:** Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La jerarquía no debe violarse, salvo casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación.

10. **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.

11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. **Estabilidad del Personal:** Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los remplazos para llenar vacantes.

13. **Iniciativa:** Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados.

Sus aportaciones son consideradas hasta la presente fecha y se continúa con la enseñanza de la administración en la educación secundaria.

X.- HIPÓTESIS

10.1.- GENERAL

La gestión administrativa de los directivos, sin un enfoque centrado en el liderazgo y en la coparticipación de la comunidad educativa para la toma de decisiones incide negativamente en la calidad de servicios educativos que oferta la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

10.2.- HIPÓTESIS DERIVADAS

- I. En los procesos de planeamiento, gestión, acompañamiento y control de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``, gestionados por equipo directivo institucional, no se involucra a todos los actores que intervienen en los procesos que se realizan en la institución.

- II. Las concepciones sobre la gestión pedagógica por parte de directivos y docentes no contribuyen a satisfacer las necesidades de los estudiantes y las exigencias del entorno.

- III. Si se implementa estrategias de gestión administrativa – pedagógicas con enfoque de liderazgo que promueva el trabajo colectivo y el desarrollo de capacidades de los miembros de la comunidad educativa, se promoverá la calidad de servicios educacional en la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``

XI. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación haremos el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas que fueron aplicadas a los directivos de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``

11.1. PRUEBAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Estadística descriptiva de las variables

La primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, en esta ocasión se utilizaron gráficos de pastel, histogramas y barras.

Cálculos y razonamientos de estadística inferencial

Aquí inferimos los parámetros a partir de los estadígrafos que obtenemos de la aplicación de la muestra

11.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De los directivos

Tabla Nro. 1

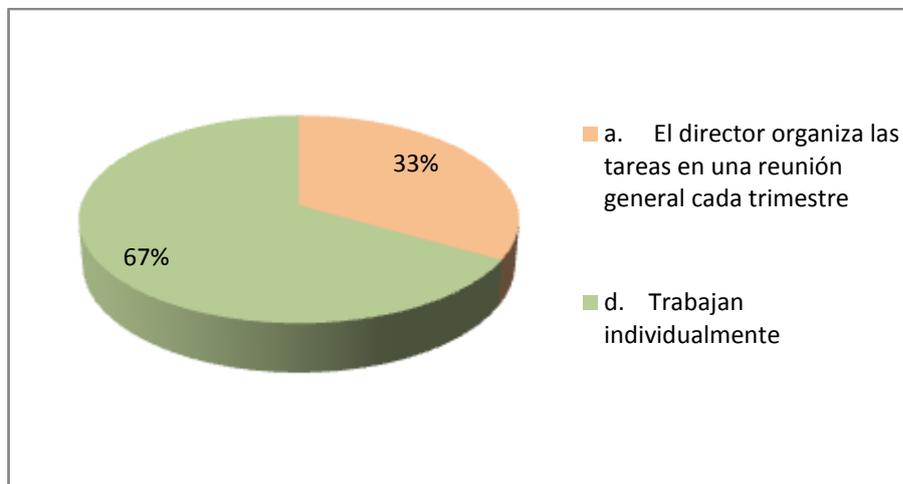
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	33.3
b. Coordinadores de áreas		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	2	66.6
e. No contestan		

Elaborado por Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Entrevista a autoridades del plantel.

Grafico1.- Entrevistas a Autoridades del Plantel



En cuanto a la forma de organización de equipos de trabajos, los directivos entrevistados le conceden mayor importancia al trabajo individual en lo que representa un 66.6 %, esto incide negativamente en la organización del trabajo en equipo y está dado a que en la institución no existe una planificación, que este orientada al desarrollo del liderazgo, lo que imposibilita una gerencia administrativa que considere un liderazgo compartido, mismo que debe caracterizarse según lo definido por Davis yNewstrom (2003) quienes lo especifican como: " el proceso de influir y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos".

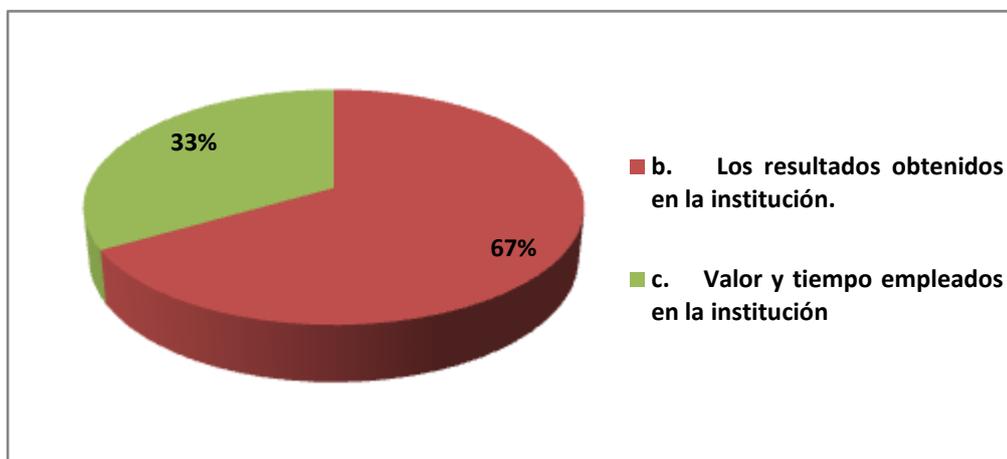
Tabla Nro. 2.- Aspectos que se tomen en cuenta para medir el trabajo de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	66.6
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	33.3
d. Otros		
e. No contestan		

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Entrevista a autoridades del plantel.

Grafico 2.- Aspectos que se tomen en cuenta para medir el trabajo de la organización.



Dentro de los aspectos a tener en cuenta para medir el trabajo de la institución el 66.6% de los directivos entrevistados, considera que debe ser a partir de los resultados obtenidos frente a un 33 % que sostiene debe hacerse en relación al valor y tiempo empleado., lo que constituye un aspecto positivo.

Tabla Nro.3

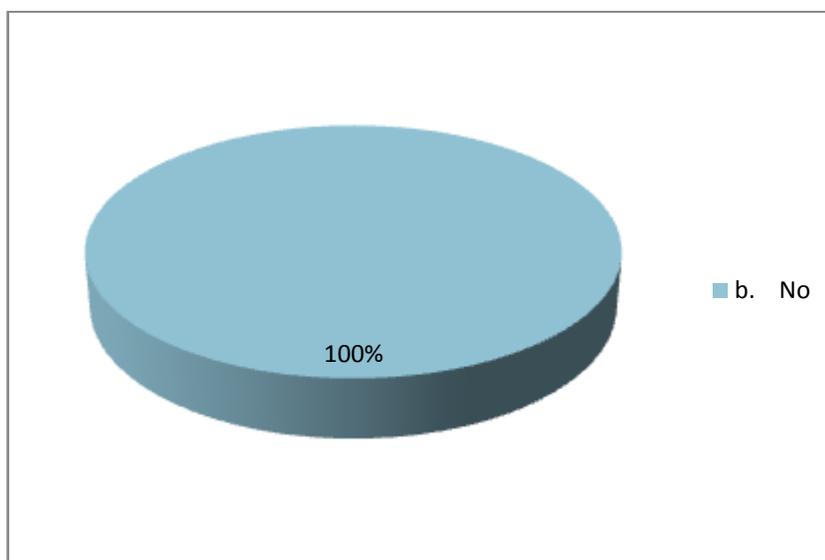
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No	3	100
Total	3	100

Elaboradopor: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Entrevista a autoridades del plantel y manual de funciones.

Grafico 3.- Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas



En este aspecto se evidencia que el 100% de los entrevistados coinciden en plantear, que no existe relación entre las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas. Esto corrobora los resultados obtenidos en el diagnóstico, donde se deja claro la inexistencia de un documento de síntesis que integra aclaraciones y formas de hacer para un conjunto definido de procedimientos administrativos.

Tabla Nro.4

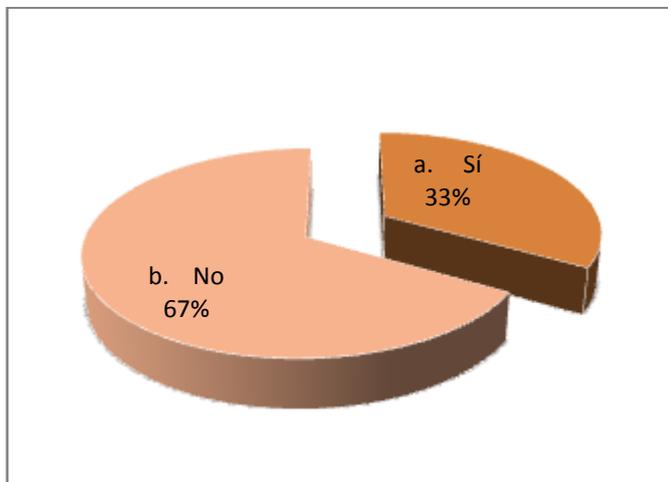
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	33.3
b. No	2	66.6
Total	3	99.9

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Entrevista a autoridades del plantel

Grafico 4. - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.



Para la toma de decisiones el 66.6% de los encuestados, consideran que no se debe tener en cuenta el clima de respeto y consenso de la comunidad educativa, esto se corrobora con los resultados del diagnóstico y los ítems anteriormente analizados; situaciones como está rompen con la lógica de administración con enfoque de liderazgo al establecer procesos burocráticos.

Tabla Nro. 5

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí		
b. No	3	100
Total	3	100

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Entrevista a autoridades del plantel

Grafico 5.- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos



En cuanto a las delegaciones de la toma de decisiones para resolver conflictos el 100% de los entrevistados consideran que no se toman en cuenta los criterios de los miembros de la comunidad educativa, esto trae como consecuencia que se limiten las funciones de liderazgo en la institución.

Tabla Nro. 6

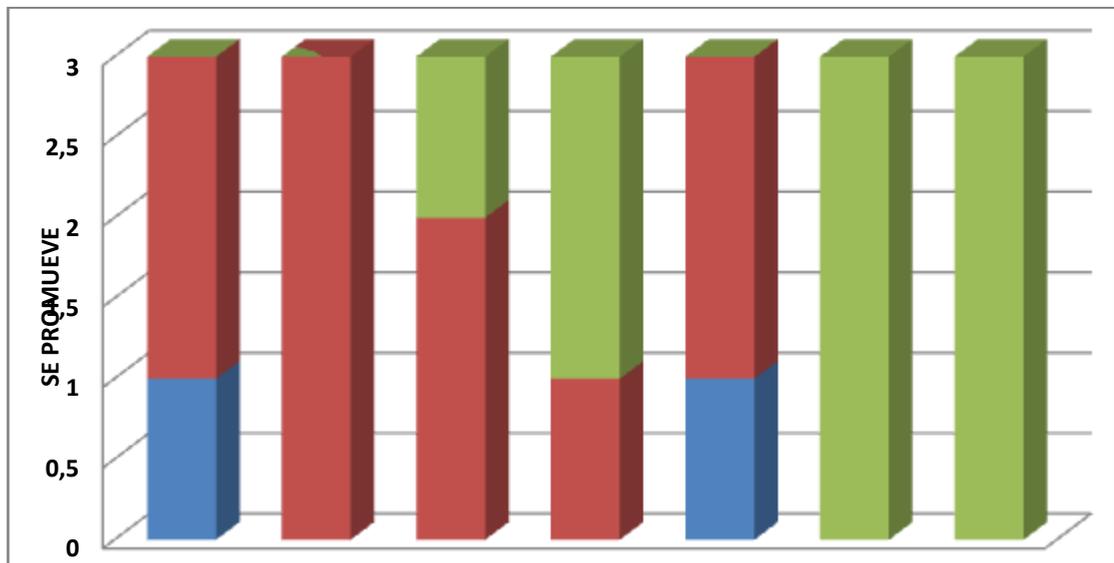
La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	33.3	2	66.6		
b	El desarrollo profesional de los docentes			3	100		
c	La capacitación continua de los docentes			2	66.6	1	33.3
d	Trabajo en equipo			1	33.3	2	66.6
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	33.3	2	66.6		
f	Participación de los padres de Familia en las actividades programadas					3	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					3	100

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Encuesta a Miembros de la comunidad educativa (autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes).

Grafico 6.- La administración y liderazgo del centro educativo promueve.



Las respuestas dadas por los entrevistados referentes a la administración y liderazgo del centro educativo se obtuvieron los siguientes resultados:

- El mayor porcentaje de los encuestados (66.6%) respondieron que a veces se promueve la excelencia educativa, con un 66.6 %, el desarrollo personal de los docentes con un 100% la capacitación continua de los docentes en un 66.6 % las vivencias de valores institucionales y personales con un 66.6 %.
- Mientras que el 66.6% de los encuestados manifestaron que nunca se promueve el trabajo en equipo con un 66.6 %.
- La participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión con un 100 % respectivamente.

Tabla Nro. 7

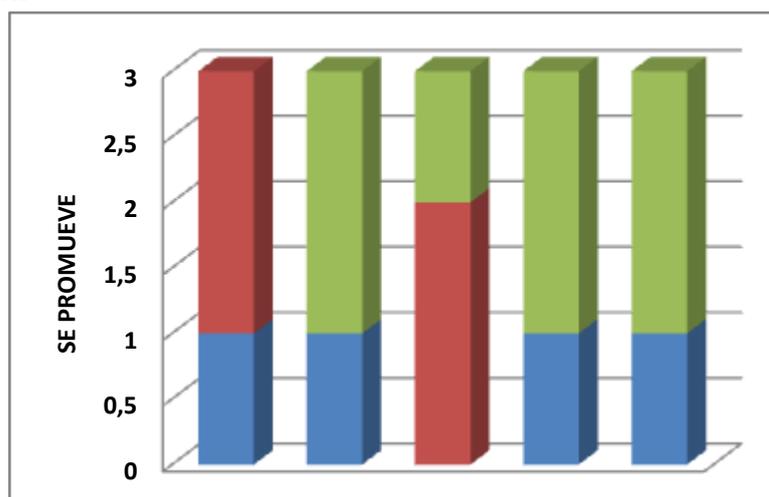
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	33.3	2	66.6		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33.3			2	66.6
C	Se adquieren a partir de la experiencia			2	66.6	1	33.3
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33.3			2	66.6
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33.3			2	66.6

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Autoridades del Plantel.

Gráfico 7: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.



En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa, los entrevistados contestaron que a veces se promueven, porque: son innatas y se adquieren a través de la experiencia

en un 66.6%. Mientras que en la categoría de **“nunca”**, se promueven: estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, desarrollando estudios y gerencias, mediante la capacitación continua que combine la práctica, la técnica y reflexión con un 66.6%

Tabla Nro. 8

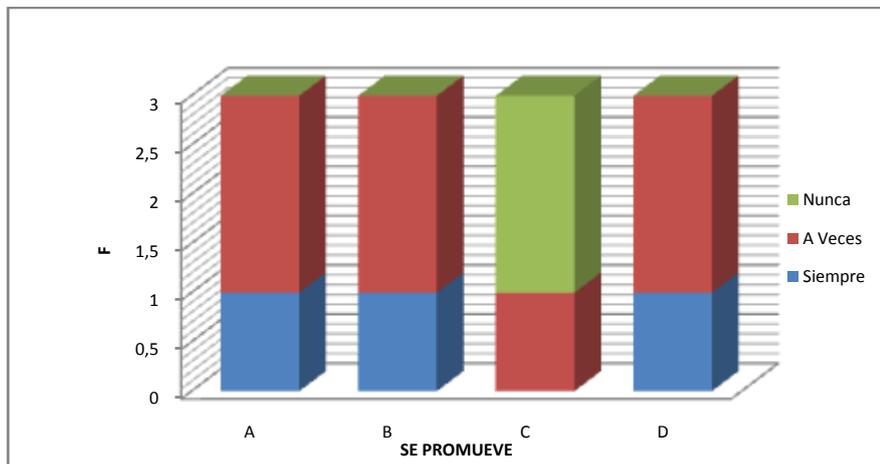
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	33.3	2	66.6		
B	La disminución de los números de estudiantes por aula.	1	33.3	2	66.6		
C	La mejora de los mecanismo de control			1	33.3	2	66.6
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33,3	2	66.6		

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: DOBE y Depto. Talento Humano

Gráfico 8.- Promoción para mejorar el desempleo y progreso de la institución



En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los entrevistados contestaron que a veces se promueve por: El uso de la información del resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar, y la disminución del número de estudiante por aula y la existencia de ambientes cordiales de trabajos con un 66.6%, En las respuestas dadas por los entrevistados al ítem C; hubo un predominio en la categoría de “*Nunca*” con un 66.6 %.

Tabla Nro. 9

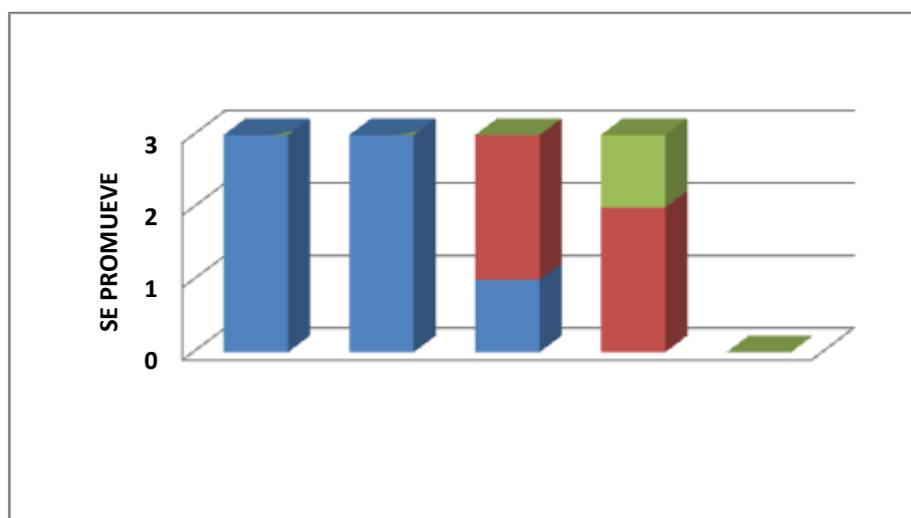
Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100				
c	De coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.)	1	33.3	2	66.6		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	66.6	1	33.3
e	Otros (¿Cuáles?)						

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Autoridades y los Jefes departamentales

Gráfico9- Organismos que integran la institución.



En cuanto a los organismos que integran la institución, el 100% de los entrevistados plantean que siempre se promueve por la dirección (director (a), Consejo escolar, Consejo Académico) y la gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).

Mientras que a veces plantean que se promueve mediante la coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.) y de las técnicas (departamental, equipos docentes, etc.) en un 66.6%.

Tabla Nro. 10

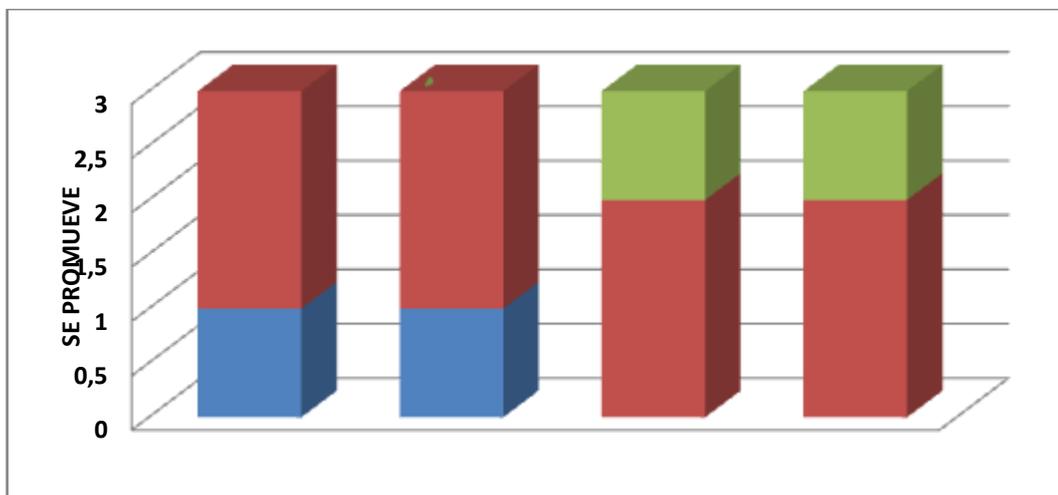
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	33.3	2	66.6		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	33.3	2	66.6		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueda surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			2	66.6	1	33.3
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			2	66.6	1	33.3

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: DOBE y Actas de Junta de profesores.

Gráfico 10: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.



En cuanto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. Hay un predominio en las respuestas de los entrevistados de que no se promueven: llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, estableciendo acciones necesarias para mejorar un clima en las convivencias del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos, elaboración una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, que los departamentos didácticos formulen propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos deben elaborar la programación didácticos de la asignatura y los departamentos didácticos mantienen actualizadas la metodología con un 66.6% respectivamente.

Tabla Nro. 11

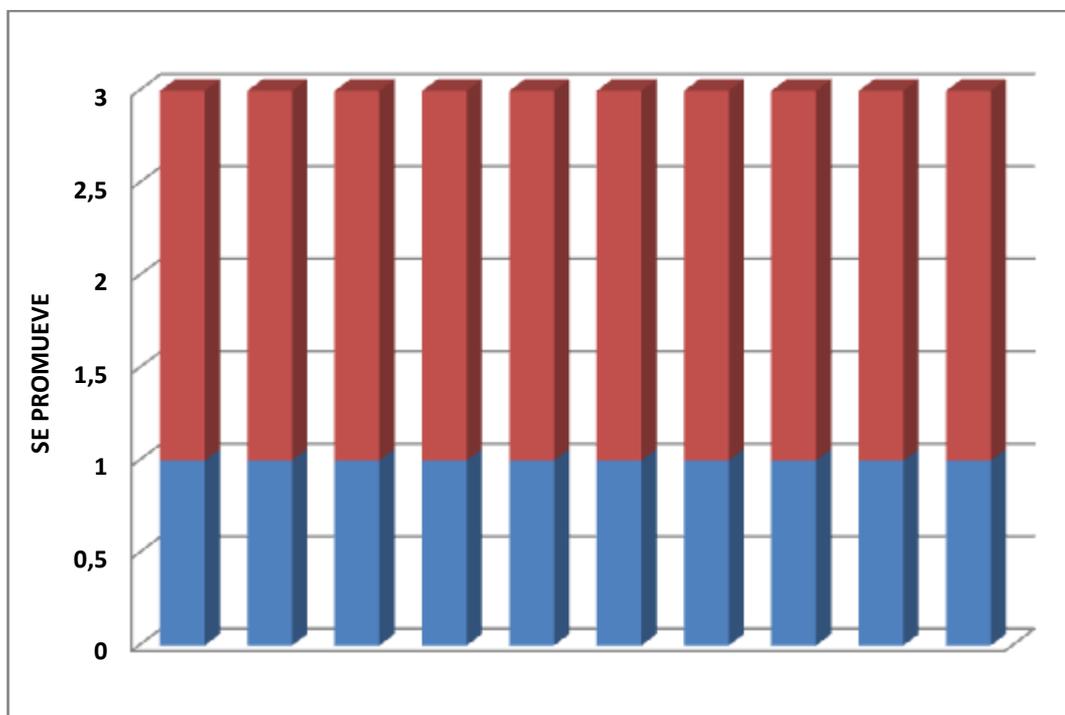
Los departamentos didácticos y sus acciones:

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	33.3	2	66.6
b	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33.3	2	66.6
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33.3	2	66.6
d	Mantener actualizada la metodología	1	33.3	2	66.6
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33.3	2	66.6
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje.	1	33.3	2	66.6
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	33.3	2	66.6
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	33.3	2	66.6
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33.3	2	66.6
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	33.3	2	66.6

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Autoridades, DOBE y Jefes Departamentales.

Gráfico 11: - Los departamentos didácticos y sus acciones



En cuanto al departamento didáctico y sus funciones.

Hay un predominio en las respuestas de los entrevistados de que no se cumplen con las funciones de este departamento en el 100% de los ítems.

Tabla Nro. 12

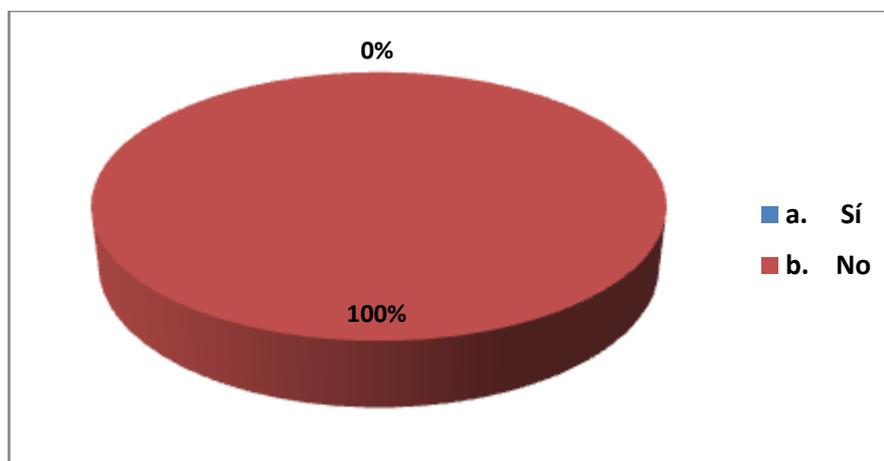
La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			3	100

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Autoridades y Moradores de la Parroquia

Gráfico 12. - La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.



En cuanto a la gestión pedagógica diagnóstica y resultados positivos en el centro educativo con el fin de fomentar la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas de la diversidad y potencialidades de la

comunidad y el entorno económico, 100 % de los entrevistados respondió que no se tiene en cuenta este tipo de gestión.

Tabla Nro.13

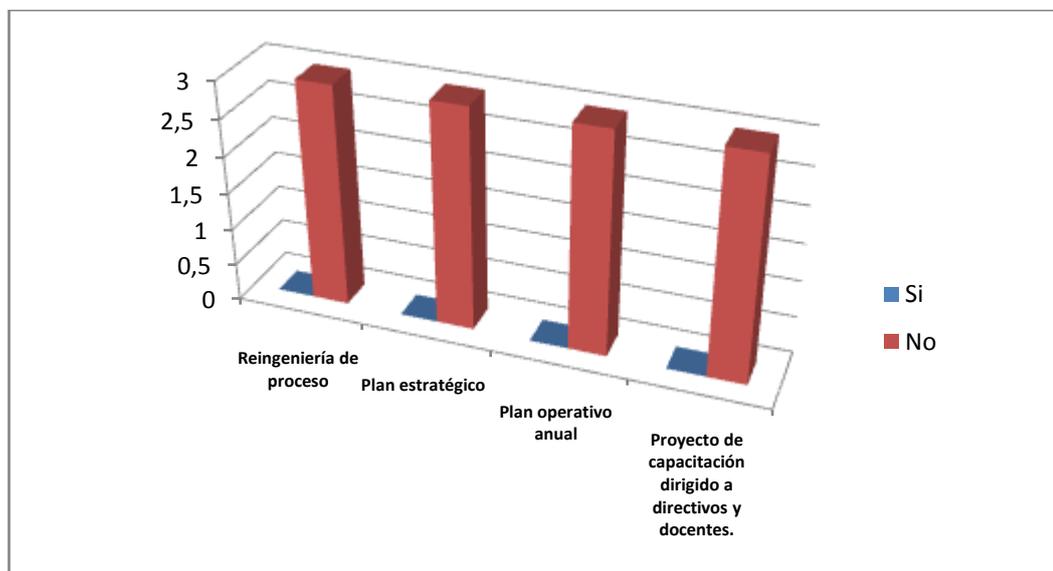
Material de planificación educativa.

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de proceso			3	100
B	Plan estratégico			3	100
C	Plan operativo anual			3	100
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.			3	100

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Comunidad Educativa.

Gráfico 13.- Material de Planificación educativa.



El 100% de los entrevistados respondieron que no se cumple con el material de planificación educativa.

Esto nos indica que existen problemas con la planificación en la institución, lo que repercute negativamente en la gestión de liderazgo y valores en la administración del plantel.

Tabla Nro. 14

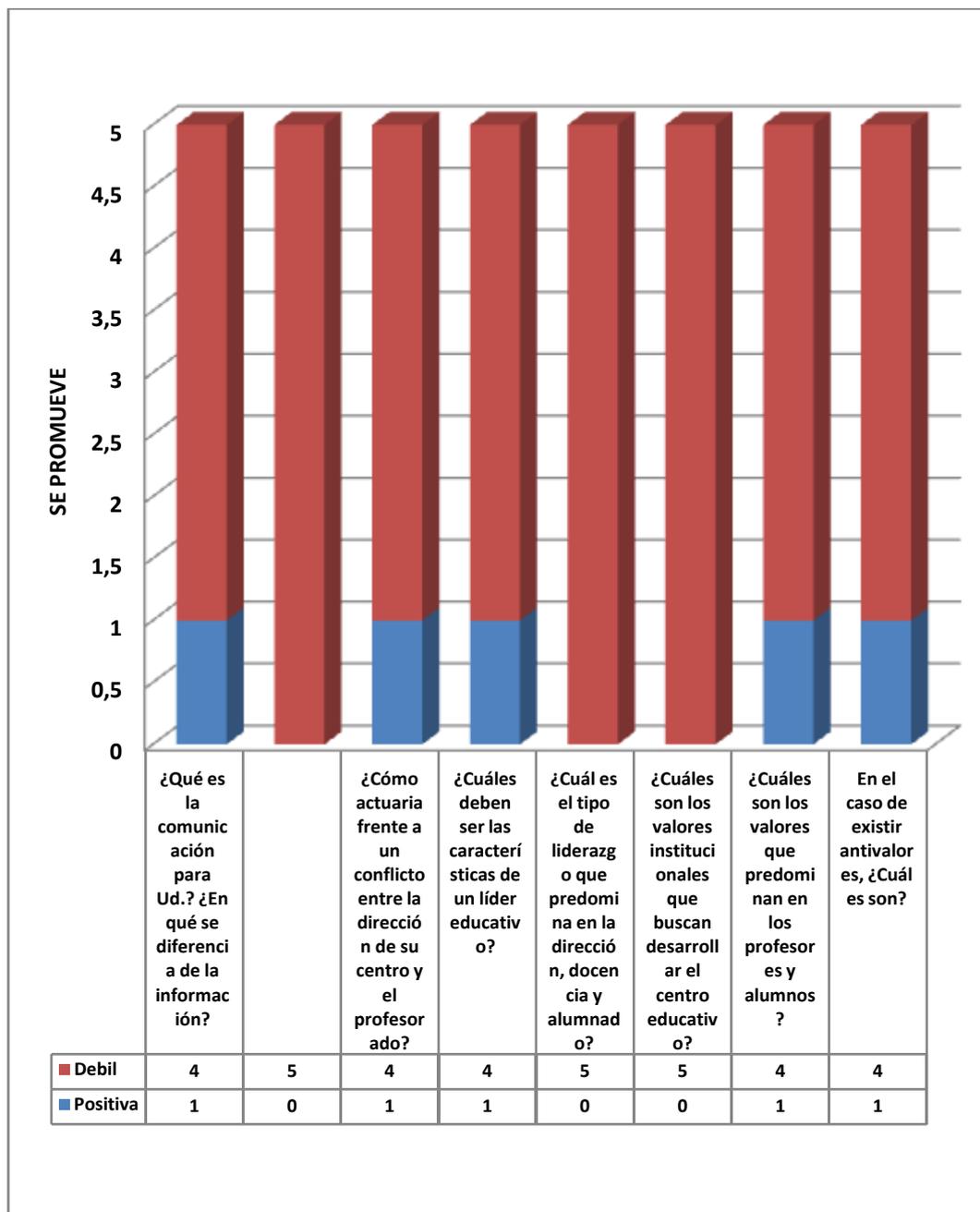
Resultados de la entrevista a directivos personal de servicios.

No	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	20%	1	80%	4
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas del liderazgo?	0 %	0	100%	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	20%	1	80%	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	20%	1	80%	4
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0%	0	100%	5
6	¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el centro educativo?	0%	0	100%	5
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	20%	1	80%	4
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	20%	1	80%	4

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Estudiantes, profesores, alumnos y directivos.

Gráfico 14.- Resultados de la Entrevista a Directivos Personal De Servicios.



Al valorar los resultados obtenidos en las entrevistas que fueron aplicadas a los directores observamos que:

En las repuestas dadas por los 5 directivos que fueron entrevistados en los ítems 2, 5 y 6 relacionados con la existencia de reglamentos, el tipo de liderazgo y los valores a desarrollar respectivamente , el 100% respondió de forma débil.

En los ítems 1, 3, 4,7 y 8; cuatro de los directivos entrevistados respondieron débilmente, lo que equivale a un 80%.

Al valorar los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento (entrevista) observamos que los mismos se corresponden con los resultados del diagnostico.

De los profesores.

Tabla Nro.15

Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	80	2	20	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	0	0	2	20	8	80
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.	0	0	2	20	8	80
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	0	0	0	0	10	100

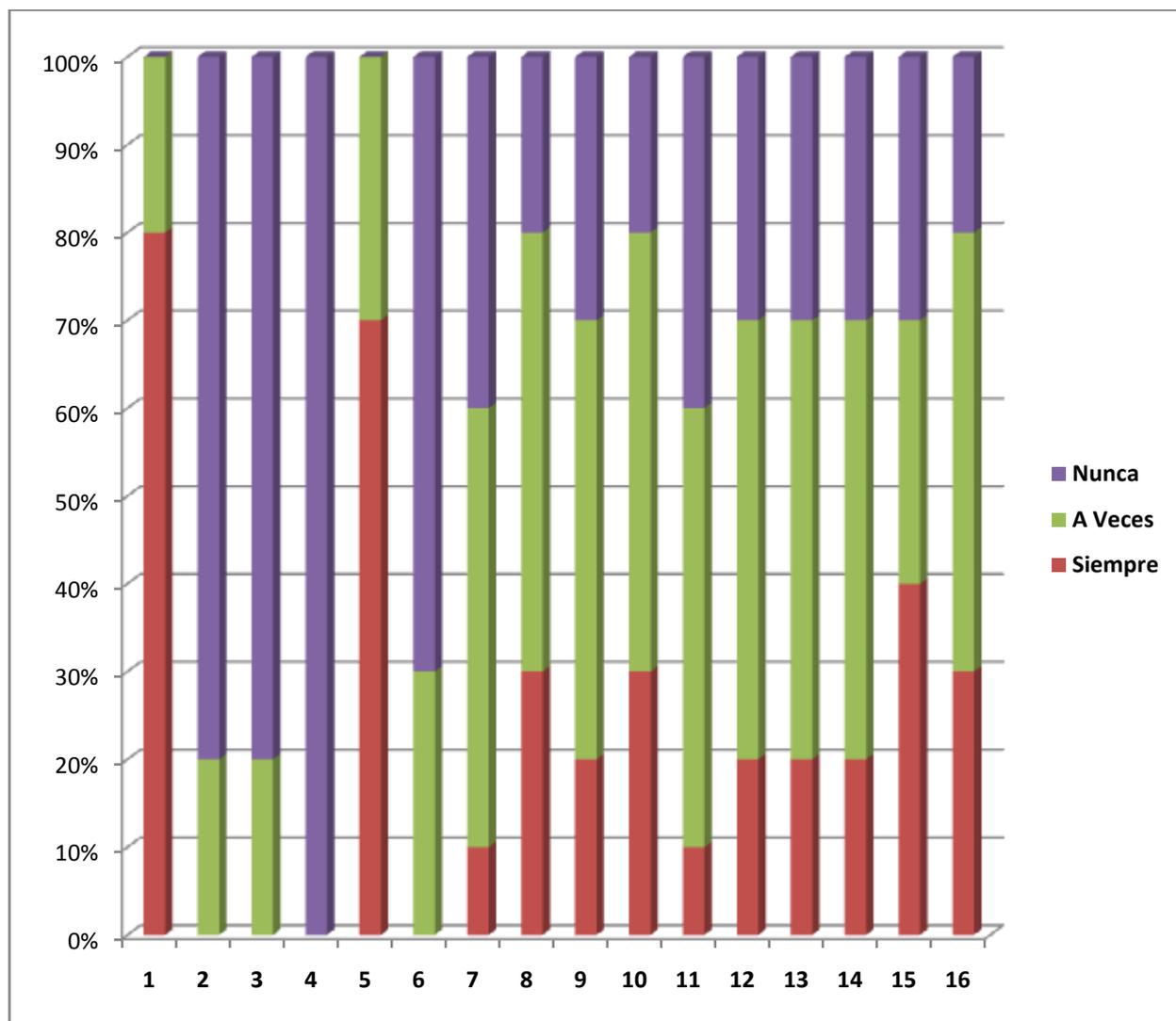
con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	70	3	30		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			3	30	7	70
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	10	5	50	4	40
8. Resistencia en los compañeros o director/ Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	30	5	50	2	20
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	20	5	50	3	30
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	30	5	50	2	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	10	5	50	4	40
12. Me siento comprometido con las	2	20	5	50	3	30

decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo						
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	20	5	50	3	30
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	2	20	5	50	3	30
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	40	3	30	3	30
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	30	5	50	2	20

Elaborado por: Freddy Arciniega Jiménez

Fuente: Encuesta a los Docentes

Gráfico 15 Resultados de encuesta a docentes



En las encuestas a los docentes en la categoría de siempre los encuestados respondieron que:

- Hay un predominio sobre el rol del docente líder que se define como una persona que posee una actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes con un 80%,

- Le siguen en orden decreciente resistencia o escepticismo en los padres cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza con un 70%.

En la categoría de a veces el 50% de los docentes encuestados respondieron lo siguiente:

- Existe un predominio en las respuestas que plantean que el proceso de enseñanza aprendizaje en los valores del eje transversal en la formación integral del estudiante,
- Resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza,
- Sentirse poco integrado en el colegio entre los compañeros,
- Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, Admiración de liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- Se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del plantel, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica,

- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el áreas administrativa y financiera, predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores, y,
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Las actitudes y habilidades de los docentes y directivos como líderes institucionales, en el gráfico precedente se determinan desde la óptima de los encuestados en los rangos de nunca y a veces, diferente a la opción que debió ser: Siempre.

Respecto al rol del rol del docente como líder esta claro que este deba poseer actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes; mas se opina en un 80 % que el liderazgo en la institución no es innovador, ni promueve ambientes agradables y lo que es mas preocupante, en un 100 %, se deja claro que directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo; todo lo precedente, así como otras omisiones, lleva a que el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje no funcione, como estos precedentes se comprueba la poca práctica de un liderazgo administrativo que garantice un nivel de gestión acorde a las nuevas proyecciones y demandas de las administración educativa, que debe estar basada en la toma de decisiones compartidas y desarrolladas de capacidades.

De los estudiantes.

Tabla Nro. 16

Resultados de encuesta a estudiantes

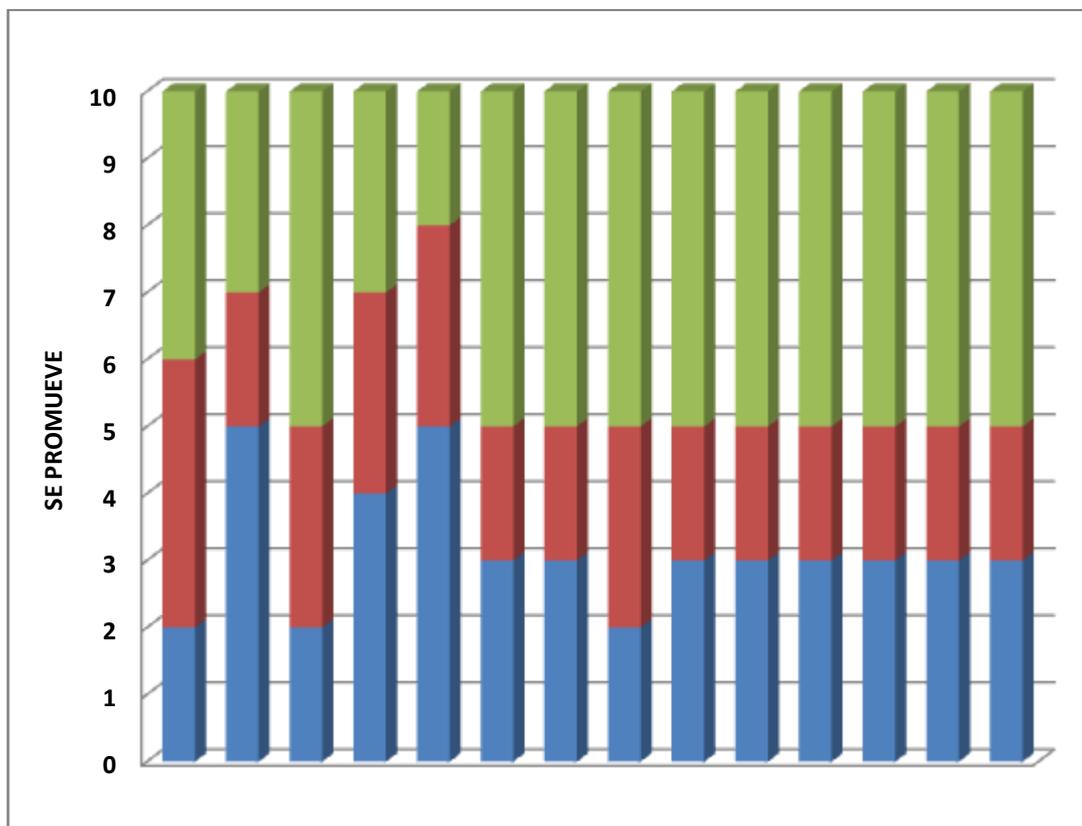
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	20	4	40	4	40
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	50	2	20	3	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	20	3	30	5	50
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	40	3	30	3	30
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	50	3	30	2	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “Valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	30	2	20	5	50
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	30	2	20	5	50
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción	2	20	3	30	5	50

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

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Encuesta a los Estudiantes.

Gráfico 16.- Resultados de Encuesta a Estudiantes



En la categoría de siempre las respuestas de los estudiantes encuestados fueron las siguientes:

- Las autoridades hablan más que los problemas que escuchan de los estudiantes con un 60%.
- Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases en un 60%, y
- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo en un 50%.

En la categoría de nunca los estudiantes encuestados respondieron en un 50% que:

- No se inicia las clases con frases de motivación en “valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar,
- Los docentes proponen actividades innovadoras, variadas de participación e interacción con los docentes ;
- Los docentes no se interesan con los problemas de los estudiantes,
- En las clases no se les da oportunidades a los estudiantes para que expresen su opinión,
- El profesor es quien decide lo que se hace en la clase o sea es autoritario, se realizan trabajos en grupos (en equipos con interacciones claras y participación de docentes,
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y la ética y
- Los valores que se enseñan con el ejemplo.

De los padres de familia.

Tabla Nro.17

Resultados de la encuesta a los padres de familia.

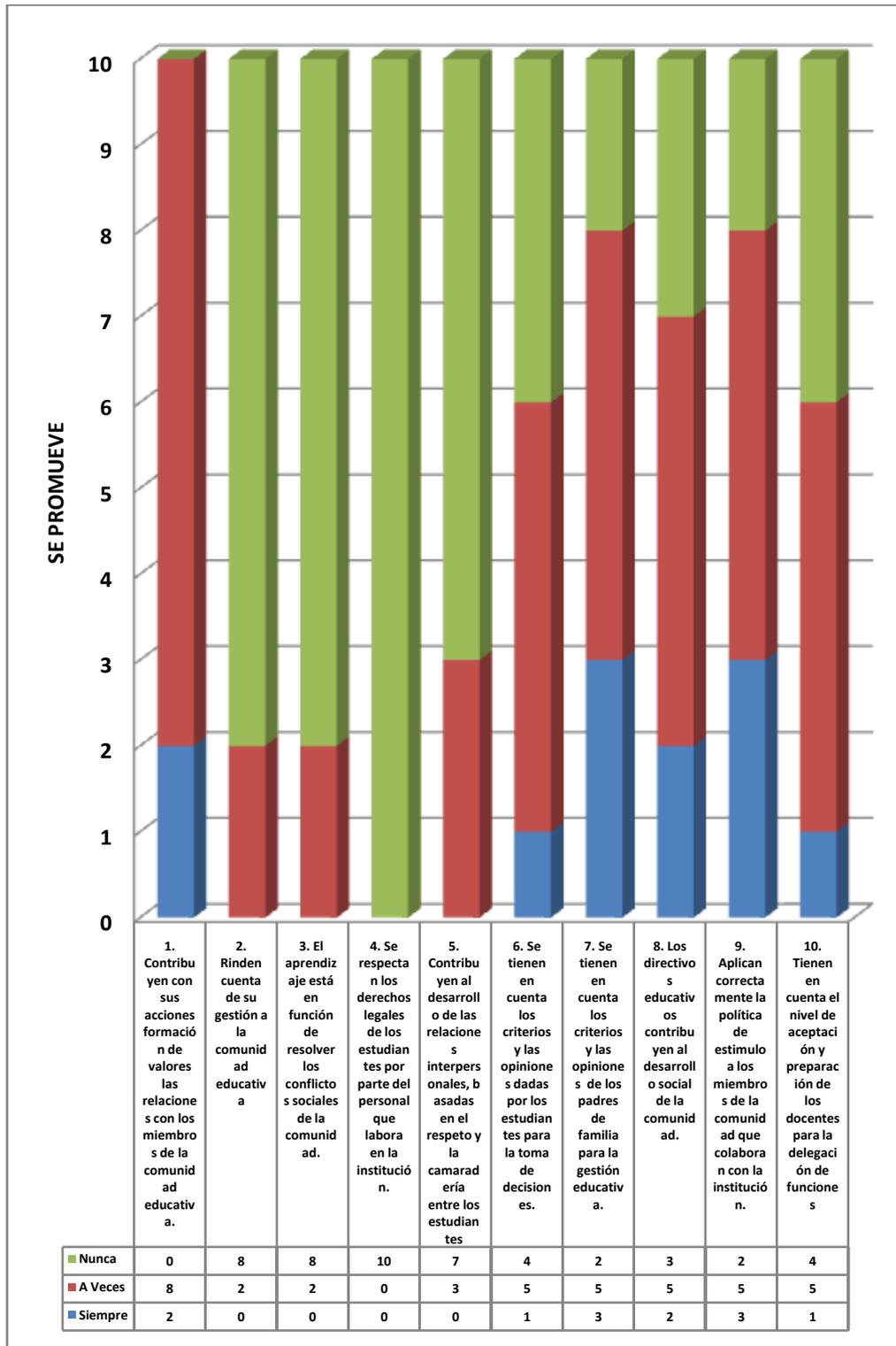
DECLARACIONES SOBRE EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS EDUCATIVOS	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. Contribuyen con sus acciones formación de valores las relaciones con los miembros de la comunidad educativa.	2	20	8	80	0	0
2. Rinden cuenta de su gestión a la comunidad educativa	0	0	2	20	8	80
3. El aprendizaje está en función de resolver los conflictos sociales de la comunidad.	0	0	2	20	8	80
4. Se respetan los derechos legales de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	10	100
5. Contribuyen al desarrollo de las relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la camaradería entre los estudiantes			3	30	7	70
6. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones dadas por los estudiantes para la toma de decisiones.	1	10	5	50	4	40
7. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa.	3	30	5	50	2	20
8. Los directivos educativos contribuyen al desarrollo social de la comunidad.	2	20	5	50	3	30

9. Aplican correctamente la política de estímulo a los miembros de la comunidad que colaboran con la institución.	3	30	5	50	2	20
10. Tienen en cuenta el nivel de aceptación y preparación de los docentes para la delegación de funciones	1	10	5	50	4	40

Elaborado por: Freddy Arciniega Jiménez

Fuente: Encuesta a Padres de Familia

Gráfico 17.- Resultados De Encuesta a Padres de Familia



Al valorar los resultados de la encuesta aplicadas a los padres de familia

en la categoría de a veces los padres encuestados respondieron que:

- Contribuyen con sus acciones formación de valores las relaciones con los miembros de la comunidad educativa.para un 80%,
- Les siguen en orden decreciente:

Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones dadas por el estudiantes para la toma de decisiones, los criterios y las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa, los directivos educativos contribuyen al desarrollo social de la comunidad, se aplican correctamente la política de estímulo a los miembros de la comunidad que colaboran con la institución y se tienen en cuenta el nivel de aceptación y preparación de los docentes para la delegación de funciones, con un 50% respectivamente.

Tabla Nro. 18

Matriz de problemática.

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. Insuficiencias en la gestión educativa de los docentes y directivos de la institución.	No se presta atención a los problemas académicos de los estudiantes.	Baja calidad de la clase.
	Predominio del trabajo individual.	Baja calidad del aprendizaje.
	Poca capacidad para solucionar problemas.	Bajo rendimiento escolar.
Problema 2. Inexistencia de liderazgo colectivo en los integrantes comunidad educativa.	No existe un trabajo sistemático en equipo.	Bajo nivel de desarrollo de las competencias profesionales y de la creatividad de los estudiantes.
	No existe un clima favorable en las relaciones interpersonales profesor – estudiante y estudiante – estudiante.	Mala comunicación entre los actores directos del proceso de enseñanza aprendizaje.
	Los directivos no tienen en cuenta los criterios y opiniones de estudiantes y profesores para la toma de decisiones.	Indecisiones en la toma de decisiones.
Problema 3. Insuficiencia en la educación de valores en los miembros de la comunidad educativa.	No existe relación entre lo instructivo y lo educativo.	Comportamiento inadecuado de los estudiantes.
	No se predicán los valores a partir del ejemplo personal.	Falta de puntualidad a clases, incumplimiento de tareas-
	Desconocimiento de los valores.	Limitaciones en el desarrollo del trabajo educativo.

Elaborado por: Freddy Arciniegas Jiménez

Fuente: Análisis de Entrevistas y Encuesta

Luego del análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos (encuestas y entrevistas) aplicados a los estudiantes, docentes, padres de familias y directivos de la institución que fueron tomados como muestra, para el desarrollo de esta investigación, considerando las hipótesis específicas planteadas se puede establecer los nudos críticos, la calidad de servicios educacionales y, a partir de ellos definir estrategias de gestión con enfoque de liderazgo administrativo que impulsen la calidad de servicios educacionales. Así tenemos en relación a las variables:

Gestión educativa

Al valorar los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico observamos que no existe un manual de organización institucional, lo que limita la existencia de un liderazgo dirigido a la organización y al desarrollo de tareas encaminadas al desarrollo del proceso docente educativo de la institución, debido a que no existe una estrategia, orientada al accionar del profesor, en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación; lo que repercutió negativamente en los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje y por ende en el rendimiento académico de los estudiantes.

Otros aspectos que influyeron de forma negativa en la gestión educativa, es que no existen proyectos que estén encaminados a resolver determinados problemas que afectan el desarrollo sociocultural del entorno, a partir de las dificultades conductuales que presentan algunos miembros de la comunidad y los padres de familias, los que constituyen amenazas para el desarrollo del proceso docente educativo de la institución.

En las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos del centro, se aprecia un predominio de la forma organizacional del trabajo individual y de la evaluación del trabajo a partir de los resultados obtenidos por la comunidad educativa.

Las tareas asignadas a algunos miembros de la institución, no están contempladas en el manual de normas institucional, lo que se corrobora con los resultados del diagnóstico.

Existe falta de consenso en la toma de decisiones y en la delegación de funciones para solucionar conflictos relacionados con la gestión educativa.

La administración y el liderazgo del centro no promueven actividades dirigidas a lograr la excelencia académica y la capacitación continua de los docentes.

No se planifican, ni programan actividades por parte de la institución encaminadas a la participación de los padres de familia y al desarrollo de

las vivencias de los valores institucionales y personales, lo que ha incidido negativamente en el desarrollo de la gestión educativa, el liderazgo y los valores en la comunidad educativa.

El exceso de estudiantes por aulas, la falta de coordinación del trabajo entre las diferentes áreas y al seguimiento sistemático de la evaluación de los alumnos en las actividades de enseñanza aprendizaje, incidieron de forma negativa en la calidad de las clases y el rendimiento académico de los estudiantes.

Los departamentos docentes presentan problemas en la planificación organización y desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes materias, lo que se manifiesta en la inexistencias de formulaciones de propuestas encaminadas a la elaboración de proyectos, la programación didáctica y la investigación educativa, así como en la falta de colaboración con el departamento de prevención y detección del aprendizaje, y en las ineficiencias en los mecanismos de control y evaluación al desarrollo del proceso docente educativo, lo que se evidencia en la falta de iniciativa y creatividad en la formulación de propuestas al equipo directivo.

La falta de elaboración de programas didácticos en las asignaturas ha incidido en la desactualización metodológica de los docentes y directivos, así como en la creatividad en cuanto a la planificación de cursos de capacitación continúa, encaminados a resolver los problemas

que afectan el desarrollo profesional de los docentes y de la gestión educativa de la institución, lo que indudablemente ha repercutido en los resultados de la gestión académica.

En las encuestas aplicadas a los docentes se pudo constatar que en la institución, no se realiza un trabajo sistemático con los padres de familia encaminado a propiciar un ambiente favorable, para el aprendizaje de los estudiantes y de que no se promueva por parte de los directivos, la participación de todos los integrantes de la institución en la investigación educativa como un alternativa para resolver los problemas que afectan el desarrollo del proceso docente educativo, mediante un trabajo en equipo que tome las decisiones encaminadas al perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje, lo que se ve limitado en la mayoría de las ocasiones por la resistencia al cambio por parte de los docentes y directivos, esto ha incidido en que la mayoría de los docentes no se sientan comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos institucionales.

Esto corrobora que no existe un liderazgo colectivo en la institución encaminado a resolver los problemas que afectan la organización y el correcto funcionamiento de la misma.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que en las clases hay un predominio de la Pedagogía Tradicional, manifestándose en un aprendizaje, mediante el empleo de métodos de enseñanza de un nivel reproductivo, que las actividades docentes,

que no están encaminadas al desarrollo de la creatividad en los estudiantes, lo que se refleja en el desinterés de los docentes por conocer los problemas de los estudiantes como una vía, para la planificación de estrategias metodológicas, que contribuyan al perfeccionamiento de la enseñanza y a la solución de los mismos, a través de su accionar pedagógico.

Esto se corrobora con los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes donde se aprecia que el aprendizaje, no está en función de resolver los conflictos sociales que afectan a la comunidad.

Podemos afirmar que las deficiencias en el trabajo didáctico - metodológico y en la capacitación continúa de los docentes, incidieron negativamente en el desarrollo del proceso docente educativo.

Teniendo en cuenta los criterios de Duck, Jeanie, 2001, en cuanto a la clasificación de las etapas en cualquier gestión de cambio y a partir del análisis y valoración de los resultados obtenidos en este indicador, podemos afirmar que la institución se encuentra en una etapa de estancamiento, debido a que no existen: estrategias, liderazgo, resultados académicos, tecnología de punta, preparación del docente, etc.

Valores

Al valorar los resultados obtenidos en el diagnóstico observamos que no existe una planificación estratégica en la institución, para el desarrollo de los valores, lo que implica que no exista un código de ética.

Esto repercutió de forma negativa en la educación de los valores en algunos estudiantes y docentes tales como: solidaridad, responsabilidad, honestidad, etc.,

Lo que se puso de manifiesto en los problemas existentes, en las relaciones interpersonales entre estudiantes - profesor y estudiantes - estudiantes, en un incremento de llegadas tardes, ausencias injustificadas a clases, la falta de cooperación entre docentes y estudiantes, entre otras, lo que repercutió negativamente en el proceso de la formación de valores de estudiantes y docentes y por ende en el proceso de enseñanza aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes.

La inexistencia de un Plan Estratégico Institucional, para el desarrollo de los valores, trajo como consecuencia que los directivos desconozcan los valores y antivalores que predominan entre los docentes y estudiantes, lo que imposibilitó a docentes y directivos la planificación de una estrategia encaminada a la educación de los mismo, mediante la utilización de los métodos de trabajo en equipo, durante el proceso de enseñanza aprendizaje, que propicien el desarrollo de un aprendizaje significativo en

los estudiantes y a partir del ejemplo personal del docente en su accionar pedagógico en las actividades docentes dentro y fuera de la institución.

La carencia de Plan Educativo Institucional, incidió negativamente en la definición de una metodología para la educación en valores, a través del proceso de enseñanza aprendizaje, y en el desarrollo del proceso científico - metodológico de la educación de valores, a partir del conocimiento de los valores y antivalores que predominan en los miembros de la comunidad educativa (estudiante, docentes, padres de familia y directivos), para poder cumplir con la misión y visión trazada por la institución,

Al hacer una valoración del Reglamento Interno observamos que no están contemplados los aspectos relacionados con la gestión y las funciones de las diferentes áreas de trabajo, lo que constituye una limitante para la planificación del trabajo científico - metodológico, para el desarrollo de los valores y la formación de liderazgo, lo que incidió negativamente en el desarrollo del proceso docente educativo y en la formación integral de los estudiantes.

Otro elemento que tuvimos en cuenta fue el análisis y valoración del Plan de Transformación Institucional; en el que se aprecia como limitantes de que no se tuvo en cuenta para la educación de los valores, las potencialidades que brindan los contenidos de la clase y el rol que

desempeña el ejemplo personal de algunos docentes y directivos en la educación de los mismos.

Todas estas deficiencias influyeron de forma negativa en el desarrollo del proceso docente educativo; y en el desempeño profesional de algunos docentes, lo que a su vez repercutió en la calidad de las clases y en el rendimiento académico de los estudiantes.

En las encuestas que fueron aplicadas a los docentes pudimos constatar que los valores no son tratados en el proceso de enseñanza aprendizaje, como parte del eje transversal en la formación de los estudiantes.

Esto se corrobora con la actitud asumida por algunos docentes y directivos institucionales a la hora de tomar determinadas decisiones que no tienen en cuenta los valores, lo que demuestra un predominio de la imposición y por ende de la ausencia de liderazgo.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que los docentes, no tienen en cuenta el entorno familiar y comunitario para la educación de valores en sus clases y que los mismos no predicán a través del ejemplo, para la enseñanza de la ética y los valores, lo que coincide con los resultados obtenidos en el diagnóstico.

En las encuestas aplicadas a los padres de familia se constató que los directivos educativos, no contribuyen con su accionar a la educación de valores y a las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, lo que se pone de manifiesto en muchas ocasiones con la falta de

respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal docente, lo que ha incidido en que en muchos casos, no existan buenas relaciones interpersonales entre los estudiantes y a que no se aplique correctamente la política de estimulación a los miembros de la comunidad educativa , esto nos confirma una vez más que los docentes y directivos no predicán los valores con el ejemplo personal.

Liderazgo.

Al valorar el Organigrama Estructural de la Institución observamos de que no están bien definidas las diferentes áreas de trabajo, apreciándose entre las dificultades más significativas, la carencia de un liderazgo colectivo, dirigido a la organización de las diferentes tareas en la institución, esto evidencia una falta de comunicación y solidaridad en algunos docentes y directivos, y la generalización de algunas funciones que impiden el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos educativos, se aprecia que en la administración y el liderazgo de la institución, se emplea un estilo de dirección autoritario, ya que no se delega sistemáticamente la autoridad a los grupos en la toma de decisiones.

Hay un desconocimiento por parte de los directivos institucionales sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desarrollar el liderazgo, esto se fundamenta en que la mayoría de los encuestados

coinciden en plantear que las habilidades de liderazgo, son innatas y que se adquieren a partir de las experiencias.

Otro elemento que fundamenta la afirmación anterior, que la mayoría de los encuestados plantearon que los valores no se logran, a través del estudio de las teorías de liderazgo, en gerencias y la capacitación continua que combine la práctica- teoría y la reflexión.

Esto nos demuestra que existe un desconocimiento teórico, en cuanto a las habilidades que debe tener un líder lo que constituye una limitante para poder desarrollar un liderazgo colectivo en la institución, lo que a nuestro juicio ha incidido, en que en la institución predomine, un liderazgo individual.

En las encuestas aplicadas a los docentes pudimos percatarnos que la mayoría de los docentes desconocen el rol que deben desempeñar como líderes y que el liderazgo en la institución nunca se ha preocupado por buscar innovaciones para transformar la institución, por la falta de integración existente en la institución, lo que ha traído como consecuencias contradicciones en las relaciones con los dirigentes educativos y que no exista una identificación plena de liderazgo de las autoridades, lo que ha incidido negativamente en el liderazgo de los directivos administrativos y financieros, manifestándose en la falta de integración en actividades deportivas y socio culturales por parte de directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que existe un estilo de dirección autoritario, lo que se pone de manifiesto en que los directivos no tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para la toma de decisiones, al no escuchar los problemas que estos plantean.

Los directivos institucionales, no ponen en práctica el liderazgo conductual como una vía esencial para desarrollar el liderazgo colectivo en estudiantes, docentes y padres de familia, en las clases predomina el estilo autoritario por parte de los docentes, donde los estudiantes no tienen la oportunidad de expresar sus opiniones sobre determinados temas, y existe un predominio del trabajo individual.

En las encuestas aplicadas a los padres de familia pudimos constatar que los directivos no rinden cuenta de forma sistemática acerca de su gestión a la comunidad educativa, además de que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta los criterios de los padres de familia, para contribuir al desarrollo de la gestión educativa, esto ha incidido negativamente en la influencia de los directivos en el desarrollo social de la comunidad.

11.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha podido observar en las páginas anteriores, la gestión administrativa con la que se direcciona la Unidad educativa ``Eugenio Espejo`` presenta dificultades que están manteniendo un proceso de estancamiento en la mejora de la calidad de servicios educativos que allí se ofertan. Todos los datos aportados en este estudio confirman las hipótesis específicas las situaciones críticas a partir de las diferentes percepciones de los actores de la comunidad educativa, en las categorías gestión educativa, liderazgo y valores se puede establecer las siguientes conclusiones:

1. En la institución educativa, no existe una planificación dirigida al desarrollo de una gestión eficiente, tanto que el 100 % de los encuestados dejan claro que no existe relación entre las tareas de los miembros de la institución y el manual de procedimiento administrativo, pues este no tiene funcionalidad en la institución.
2. El predominio de la forma de trabajo individual, esta afirmación toma como referencia los resultados que en un 66.6% consideran que no se toma en cuenta el consenso de la comunidad educativa en la toma de decisiones, sino más bien los directivos han implementado procesos de gestión tradicional basados en la lógica

que las autoridades son las únicas responsables de la vida institucional.

3. No existen proyectos encaminados a resolver determinados problemas que afectan el desarrollo sociocultural del entorno, y que por ende perjudican el pleno desarrollo del proceso educativo.
4. Los docentes y directivos no predicán los valores a través del ejemplo personal en su accionar pedagógico, lo que constituye una limitante para el desarrollo de los valores en los estudiantes.
5. En la institución predomina un estilo de dirección autoritaria, debido a que no se tienen en cuenta las opiniones de los miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección.
6. Los docentes presentan limitaciones en sus procesos de enseñanza aprendizaje ya que aún se siguen desarrollando procesos pedagógicos tradicionales que limitan el logro de destrezas con criterio de desempeño de los estatúes.
7. Los directivos no realizan proceso de acompañamiento en el aula al docente, lo cual agrava mucho más la situación de los aprendizajes estudiantiles. Esta situación obedece a que los directivos aún siguen practicando procesos administrativos, antes que procesos pedagógicos de acompañamiento como le corresponde a las autoridades según la LOEI

8. En la institución no existe un plan de capacitación continua con vistas a garantizar la superación profesional, a partir de las dificultades presentadas por los docentes en el desarrollo del proceso docente – educativo.

Recomendaciones.

A partir de las conclusiones, producto de los datos de la investigación se puede proponer las alternativas siguientes recomendaciones.

1. Dar a conocer los resultados de esta investigación a los docentes y directivos de la institución con el objetivo de que se perfeccione el trabajo de la gestión académica y por tanto se involucren en la redacción y validación de un manual de funciones para el pleno desarrollo de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``
2. Implementar un sistema de acciones conjunta que garanticen la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa para garantizar la gestión académica, el liderazgo y los valores institucionales a partir del consenso y el trabajo conjunto.
3. A través de las instancias administrativas y en conjunto con el gobierno escolar y otros organismos, planificar proyectos encaminados a resolver determinados problemas que afectan el desarrollo sociocultural del entorno, y que por ende perjudican la formación integral de los educandos.

4. Realizar seminarios y talleres o eventos de integración de la comunidad educativa para potenciar la práctica de valores y liderazgo.
5. Planificar cursos de capacitación continua, encaminados a resolver los problemas didácticos y metodológicos que presentan los docentes y que tienen incidencia negativa, en la gestión educativa.
6. Las autoridades educativas deben asumir un nuevo rol como es brindar el acompañamiento y asesoramiento del docente en el aula, dejando la parte administrativa pura a un segundo plano
7. Establecer espacios docentes, sobre la discusión y el debate, donde todos los miembros de la comunidad educativa tengan derecho y oportunidad de opinar sobre diferentes temas relacionados con el trabajo de la institución.
8. Estimular a los docentes para que se incorporen a la realización de investigaciones educativas que contribuyan a resolver los problemas educativos institucionales.

XII. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

12.1. Alternativa Obtenida

Estrategias alternativas de gestión para el aseguramiento de la calidad de servicios educacional en la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

12.2. Alcance de la alternativa

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los actores involucrados en el proceso docente educativo de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo`` y los beneficiarios indirectos serán los miembros de la comunidad.

La factibilidad de esta propuesta radica en que se cuenta con el apoyo administrativo y financiero de las autoridades institucionales y que existe un ambiente favorable de la comunidad educativa que será beneficiada con la aplicación de la misma.

12.3. Aspectos Básicos De La Alternativa

12.3.1 Antecedentes

Si la función de dirigir personas en las instituciones educativas es una tarea compleja, también es una de las más importantes ya que apunta a transmitir la visión institucional, para que cada miembro directa o indirectamente involucrado en la institución se sienta comprometido y se involucre en la acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento; solo así se establece la

diferencia entre lo que es hoy y lo que deber ser el nuevo rol de un directivo docente en este proceso de cambio del paradigma educativo, parafraseando al brasileño Dr. Giovanni M. Lafrancesco (2004), el rector de un establecimiento educativo debe "Disminuir el trabajo relacionado con la administración y vincularse más al trabajo de tipo pedagógico generando y participando de los espacios de reflexión educativa" que permita incentivar al educador en el desempeño de su trabajo, convirtiéndose en un elemento motivador hacia el progreso y desarrollo institucional.

Por lo precedente, la gestión directiva, debe ser vista como servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia a los educadores, con enfoque de evaluación formativa que comprenda la autoevaluación, con evaluación y hetero evaluación y, desarrolle en los docentes autoestima, solidaridad, y capacidad de resiliencia que contribuya a la trascendencia del trabajo de cada uno, en la construcción de una prospectiva y sólida praxis educativa.

La finalidad de la propuesta es promover cambios en la política educativa institucional, a partir de la transformación del paradigma educativo vigente, movilizándolo y articulando procesos de acompañamiento con enfoque horizontal entre directivos – docentes y docentes – docentes para promover cambios substantivos en las prácticas educativas que permitan alcanzar la visión y misión institucional, a partir de la consideración de situaciones como:

- La dirección y la organización de la institución debe asegurar su funcionamiento, sobretodo, convertirse en una poderosa herramienta de renovación y motivación del profesorado para lograr buenos resultados educativos. Por esta razón, un punto de actuación preferente, de cara a mejorar la eficacia de los servicios educativos, es redefinir y mejorar las formas de gestión de institucional, en la línea de establecer políticas de potenciar la función directiva.
- Existe una actitud pasiva hacia la renovación y los cambios que se marcan en la reforma educativa. Este malestar tiene la explicación más común: culpar a la Administración a la que se le acusa de una mala política de personal.
- La gestión educativa requiere de prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de una convivencia armónica en el colegio, requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.
- A pesar de los proceso de cambios propiciados por el Ministerio de educación, subsisten formas de organización y gestión tradicionales en el aula. A decir del autor español Miguel Fernández Pérez, un modelo tradicional de gestión áulica se caracteriza por ciertas prácticas pedagógicas, como por ejemplo: el

docente se limita a la mera ejecución de tareas; focaliza su función exclusivamente en lo conceptual aplicando el mono método. Asimismo se limita a dictar aprendizajes individualistas; a evaluar meros productos y su estilo relacional se destaca por la práctica del Individualismo-inter-profesores.

- Es preciso dejar de concebir la enseñanza como un proceso individual para pensarla como un proceso complejo llevado a cabo por un cuerpo colectivo de profesionales de la educación. Es aquí, donde a través del asesoramiento y coparticipación de profesorado se analice situaciones y prácticas tradicionales e innovadoras se opte por las mejores opciones académicas.
- La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo de supervisión de “acompañamiento” que concrete el rol de asesoría de los directivos institucionales, de todos como lo establece la LOEI y su Reglamento y no estar relegada exclusivamente al vicerrectorado.
- Crear nuevas instancias de participación de padres, establecer nexos con organizaciones de la comunidad que puedan colaborar con la labor educativa, crear espacios en los que escuchar las demandas y necesidades que las familias, los trabajadores, las universidades, tienen en relación con lo que el sistema educativo aporta a la sociedad.

Por lo señalado, la propuesta tiende a promover cambios en la política educativa institucional, a partir de la transformación del paradigma educativo vigente, movilizando y articulando procesos de acompañamiento con enfoque horizontal entre directivos – docentes y docentes – docentes para promover cambios substantivos en las prácticas educativas que permitan alcanzar las metas adoptadas por el Ministerio de Educación en el Plan Decenal, los Estándares de Calidad Educativa, El currículo Nacional y demás normativas ministeriales que se encuadran en el marco de Los Objetivos del Milenio, La Educación para Todos de Dakar⁹ para el 2015 y por supuesto en la Sección quinta: Educación y demás articulados referidos sobre el sistema educativo en la Constitución ecuatoriana.

12.3.2 Justificación

Es innegable que, cualquier institución educativa no puede transitar a la zaga de las grandes transformaciones en el mundo; por ello, la Unidad Educativa “Eugenio Espejo” debe dar respuestas apropiadas y pertinentes a la contradictoria, diversa y compleja realidad en que vivimos, para ello necesaria una mayor consolidación en el campo de la gestión de liderazgo administrativo y pedagógico, acorde al modelo de gestión propuesto por el Ministerio de educación a fin de lograr una mejor articulación de recursos, una planificación y coordinación más integradas

⁹ FORO MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN PARA TODOS, DAKAR, SENEGAL DEL 26 AL 28 DE ABRIL DEL 2000

y acordes con las necesidades particulares de nuestra ciudad, provincia, zona y país, para ello, es necesario primero diseñar y luego implementar un sistema de gestión visto como servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia a los educadores, con enfoque participativo que contribuya a la trascendencia del trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa a fin de posibilitar que la educación se convierta en un factor clave que garantice la calidad de vida y el Buen vivir de los ecuatorianos.

En lo práctico, los resultados que generará éste propuesta, es el fortalecimiento del proceso administrativo – pedagógico, coherente con las demandas educativas contemporáneas, en conformidad con la política educativa del Ecuador. Producto de este proceso se obtendrán una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del desempeño directivo y docente, de tal manera que puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de las funciones y demás tareas que a nosotros los educadores conciernen.

Las variables implícitas en el problema: liderazgo administrativo y calidad de servicios educacionales; que se influyen mutuamente, son abordadas como actividades que abarcan y repercuten en los procesos y prácticas que favorecerá los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa en el logro de los aprendizajes deseados.

12.3.3 Planteamiento de la propuesta

- Guía alternativa de gestión directiva – pedagógica para la optimización de los servicios educacional de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

12.3.4 Objetivo

General

Implementar estrategias de optimización de la gestión directiva – pedagógica para el aseguramiento de la calidad educativa la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

Específicos

- Consolidar de forma progresiva la implementación de una gestión administrativa con enfoque de liderazgo participativo
- Implementar un proceso de acompañamiento eficiente para desarrollar y fortalecer competencias inherentes a los procesos pedagógicos y de gestión docente.
- Asegurar procesos participativos de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

12.4 Estructura general de la propuesta

La conducción de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``, en el marco de las prioridades estratégicas esbozadas en los párrafos anteriores implica un enorme desafío para quienes tienen a su cargo distinto tipo de responsabilidades en la gestión. La coyuntura es propicia para el cambio pero, a la vez, compleja e incierta. Es necesario, por un lado, completar la cobertura y garantizar el aprendizaje de los jóvenes provenientes de los diferentes sectores sociales de Babahoyo y la provincia y, simultáneamente, iniciar el desarrollo de nuevas formas de organización y conducción del plantel, acorde al nuevo modelo de gestión implementado por el Ministerio de Educación. Todo ello implica la necesidad de repensar las prácticas cotidianas de gestión y saberes de los responsables de la gestión educativa del plantel; de ahí que se propone las siguientes acciones:

- 1. Liderazgo pedagógico.** – El liderazgo debe promover el trabajo generativo, es decir, originar el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarían la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar.

Gráfico 18.- Desafío de la Educación



Fuente: **Gestión educativa estratégica.** ¿Qué es la gestión educativa? IIPE Buenos Aires. 2007

El liderazgo pedagógico debe favorecer la construcción del liderazgo reflexionado sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa, es decir deben procurar:

- **Inspirar la necesidad de generar transformaciones.**

Esta práctica debe conllevar el reconocimiento de debilidades y fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades que contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar, y eleven las expectativas sobre los logros a obtener. Esto seguramente desplegará en los docentes, directivos y la comunidad educativa toda procesos de reflexión individuales y colectivos, que son el requisito primordial para encarar desafíos en tiempos de cambio.

- **Generar una visión de futuro.**

En el decir de Kotter, una visión debe ser sensata para el entendimiento y atractiva para el corazón. A modo de ejemplo, pueden mencionarse las siguientes acciones de cambio:

- i. Generar aprendizajes potentes, pertinentes y significativos para todos los estudiantes.
- ii. Elevar los niveles de profesionalidad de las acciones educativas.
- iii. Desarrollar una institución educativa ética, inteligente y sensible.

- **Comunicar esa visión de futuro.**

Para desplegar la visión de futuro, será imprescindible reconocer quiénes pueden ser los grupos impulsores, identificar los dirigentes o líderes que pueden reconocerse en toda de la red de trabajo educativo, aquellos que puedan ser los multiplicadores; y, a su vez, quiénes pueden rescatar los emergentes esenciales y generar así una comunicación bidireccional.

- **Promover el trabajo en equipos.**

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones

individuales para crear un “pensamiento de conjunto”. Supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal. Peter Senge insiste: es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria.

- **Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.**

En este sentido, es tarea de los líderes celebrar los logros y los aciertos. Hay que generar espacios institucionales que ofrezcan aliento y afirmen el desarrollo. Hay que facilitar que se identifiquen los resultados a alcanzar y trabajar para que se produzcan

- **Consolidar los avances en las transformaciones.**

Desde la perspectiva de buscar más articulación de las acciones educativas entre los distintos ámbitos institucionales, puede pensarse que éste es un modo de buscar coherencia e interrelación. Por ejemplo, indagar sobre de qué forma el colegio podría generar apoyos y asesorías para la renovación de las prácticas pedagógicas, con el desafío de generar capacidad de propuesta teórico-práctica acorde con los desafíos de la profesionalización y la innovación. Otro ejemplo, arraigar los avances a través de

generar desde la gestión educativa una propuesta participativa para actualizar las herramientas de evaluación de los docentes, de los directivos, de manera tal que generen representaciones mutuas de lo que se espera de cada desempeño.

- **Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.**

Esto supondrá revisar esquemas mentales, identificar nuevos problemas, plantear nuevas vías de resolución y reinventar las prácticas permanentemente atendiendo las necesidades del contexto.

El aprendizaje en la institución supone contar con procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa y de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiendan a evaluar las mejoras concretadas y las nuevas metas, y finalmente, a acumular un conocimiento generador de nuevos posicionamientos ante las tareas a concretar y de innovaciones.

- 2. La gestión pedagogía de aula** A decir de Antúnez (1993), la gestión del aula debe ser pensada como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de objetivos. Tal movilización de recursos (personas, tiempo, materiales, dinero, etc.),

implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados, todas estas acciones implícitas en el Art. 11 de la LOEI específicamente en los literales b, d, h, i, j y p; además es consecuente con ello las actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos que evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar. De ahí que propongo:

Fortalecimiento a la gestión pedagógica y áulica del docente

i. Estrategia de desarrollo de capacidades

1. Difusión del proyecto
2. Elaborar un manual de acompañamiento
3. Conformar equipos de acompañamiento a la gestión pedagógica.
4. Realizar talleres de capacitación a docentes.
5. Elaboración de informes

ii. Estrategia de acompañamiento

1. Diagnosticar las prácticas pedagógicas institucionales cotidianas
2. Realización de Talleres de Actualización en innovación pedagógicas
3. Reuniones mensuales de equipo docente para estudio y reflexión sobre temas pedagógicos.

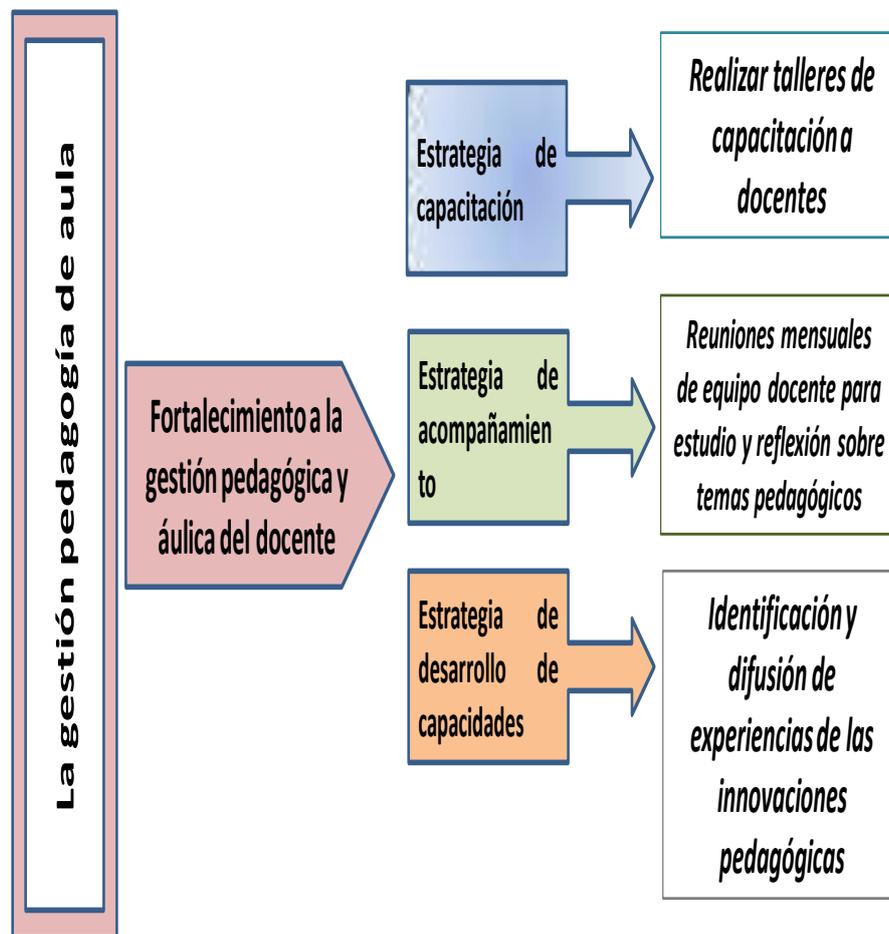
4. Validación de procesos y estrategias pedagógicas consensuadas.
5. Socialización de los avances de los grupos encargados de las acciones del proyecto.

iii. Estrategia de desarrollo de capacidades

1. Ejecución de jornadas de reflexión
2. Planificación de grupos de trabajo de docentes por áreas con recomendaciones metodológicas didácticas sobre situaciones centradas en los aprendizajes.
3. Identificación de Experiencias Valiosas.
4. Difusión de experiencias de las innovaciones pedagógicas validadas.

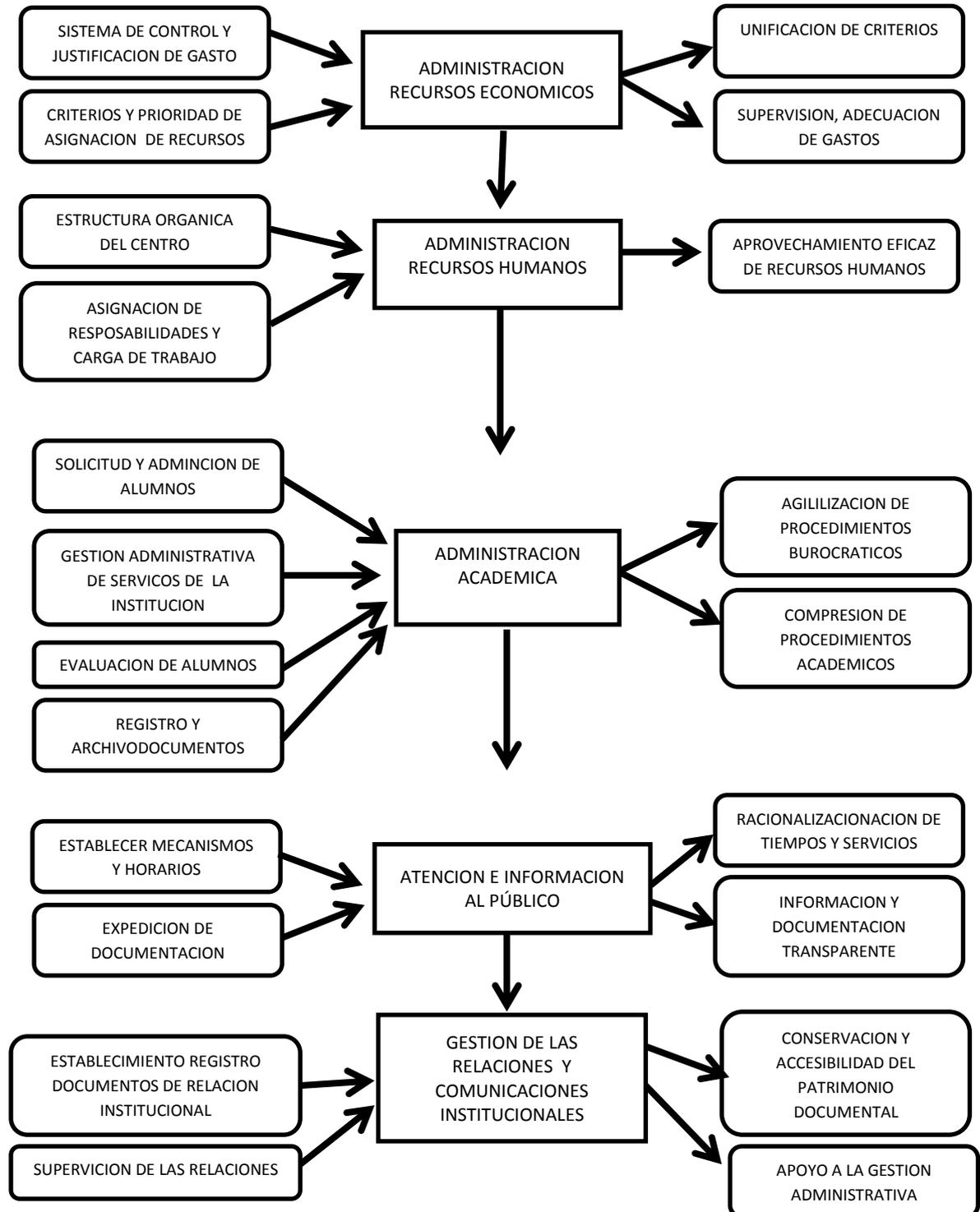
Gráfico 19.- La Gestión Pedagógica de Aula

Estructura general de la propuesta



3. La gestión administrativa.- la gestión administrativa debe fundamentarse sobre la base de principios que en forma participativa deben ser establecidos en El manual de procedimientos administrativos, documento que evita el desconocimiento y las irregularidades al exponer de forma transparente los criterios, mecanismos e instrumentos de funcionamiento del colegio. Por además, como he venido insistiendo rompe la lógica de administración discrecional al establecer procesos burocráticos claros, eficientes y conocidos por toda la Comunidad Educativa, lo cual implica que cualquier miembro de la Comunidad Educativa puede exponer las anomalías detectadas en el funcionamiento del centro. Por ello, propongo un esquema referencial que puede ser mejorado para la elaboración de este documento trascendente en la vida de una institución educativa:

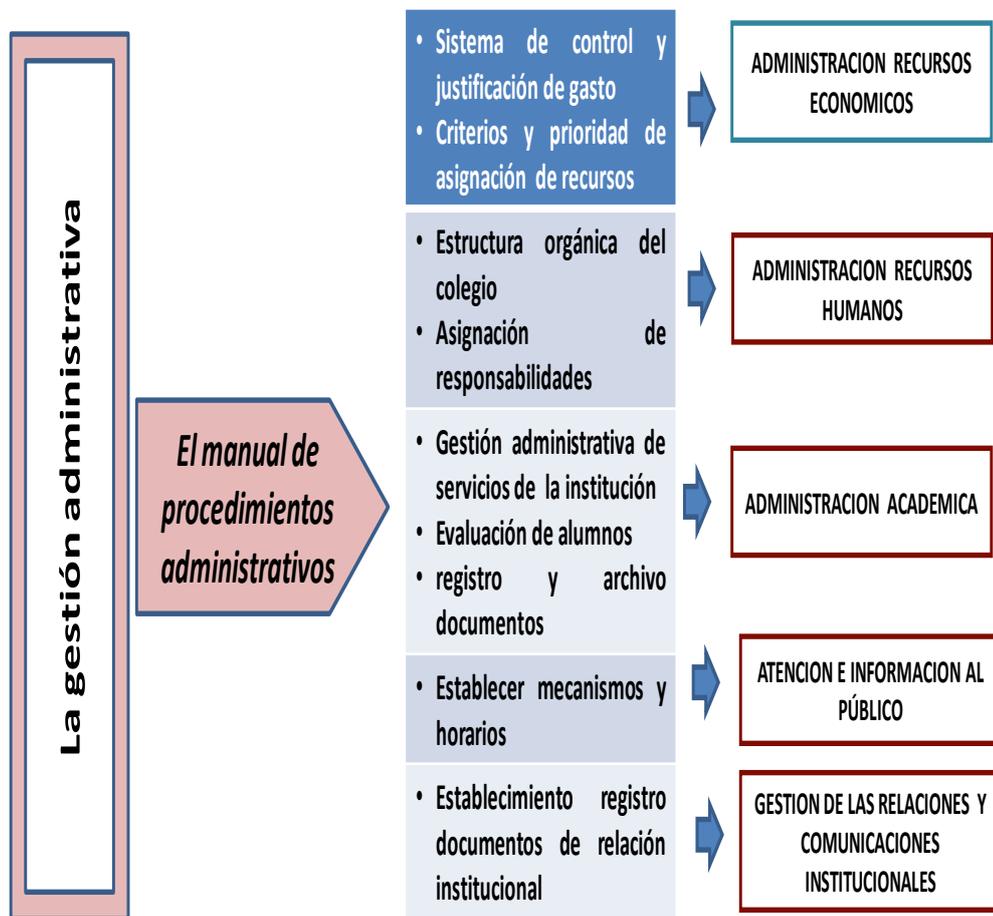
Gráfico 20.- Mapa de Procesos Administrativos (Adaptación del Autor)



Fuente: Manual de Gestión Operativa de Colegios de bachillerato con especialidades técnicas. Ministerio de Educación. 2005 Labour Asociados, S.L.L. y Eductrade, S.A

Gráfico 21.- La Gestión Administrativa

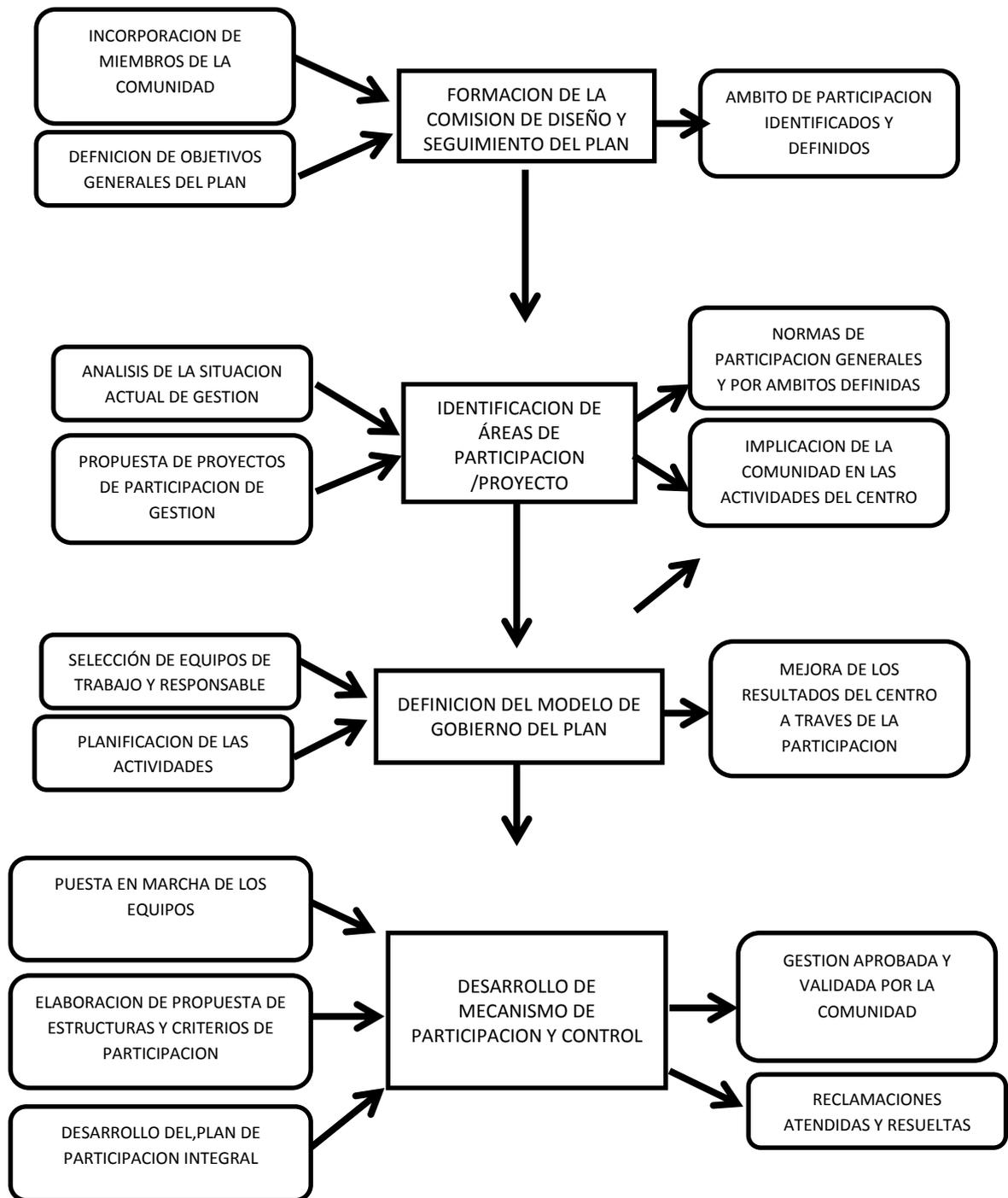
Estructura general de la propuesta



4. Participación de miembros de la comunidad educativa en la gestión.- La institución debe ser consciente de que el objetivo último de su existencia no es sólo la de haber formado adecuadamente a los egresados, sino la de contribuir con ello a la mejora de la realidad social de una comunidad en su conjunto. Es obvio, por tanto, que para poder influir en ese entorno social deberá Construir, junto con miembros de la Comunidad Educativa y de la Sociedad local, un nuevo modelo de Institución

La metodología básica de trabajo es la reunión de trabajo en equipo en la que se identifican problemas de gestión de cada área de actividad, se presentan alternativas de mejora, y estas, después de su presentación a la Comisión y la Comunidad en su conjunto, se negocian e implantan.

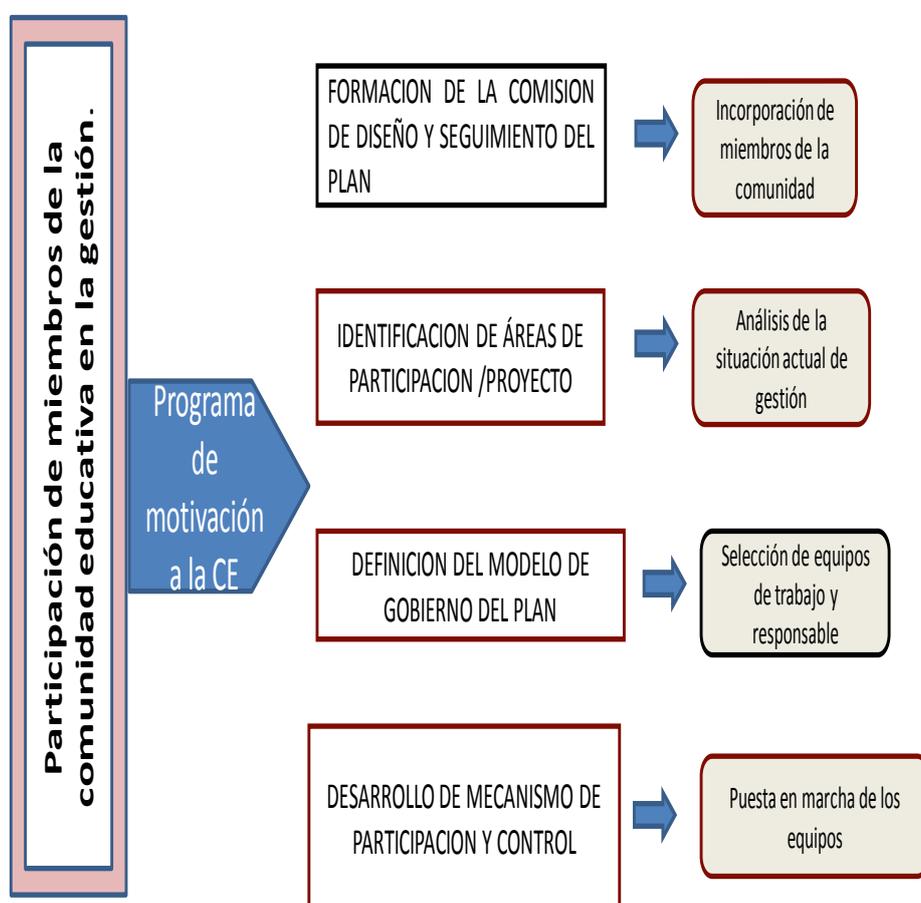
Gráfico 22.- Proceso Para el Diseño Participativo de un Plan de Gestión



Fuente: Manual de Gestión Operativa de Colegios de bachillerato con especialidades técnicas. Ministerio de Educación. 2005 Labour Asociados, S.L.L. y Eductrade, S.A

Gráfico 23.- Participación de Miembros de la Comunidad Educativa en la Gestión

Estructura general de la propuesta



12.5 Resultados esperados de la alternativa

La calidad de la educación es hoy una necesidad ampliamente sentida por individuos y grupos para su propio desarrollo y progreso, de ahí que ninguna institución educativa puede ser considerada de auténtica calidad si no cuenta con los necesarios recursos, los procesos y los resultados apropiados al paradigma de calidad; para ello se la propuesta lleva implícita una gestión apropiada que garantiza un proceso técnico – pedagógico - administrativo conducente a la obtención de los resultados a partir de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. En otras palabras, una gestión que motive para que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

A través de esta propuesta se logrará la participación y desarrollo de capacidades de los miembros de la comunidad educativa quienes además de aprender y desarrollar sus competencias, construirán relaciones de amistad, afecto que fortalecerán las estructuras éticas, emocionales, cognitivas y de comportamiento.

La propuesta fundamentada en los cuatro ámbitos de la gestión educativa (directiva, pedagógica y académica, administrativa y de la comunidad) con los componentes predictores de calidad propuestos: implementación de un Liderazgo pedagógico, Fortalecimiento a la gestión pedagógica y áulica del docente, El manual de procedimientos administrativos y la Participación de miembros de la comunidad educativa en la gestión, toma

en cuenta de forma prioritaria al profesorado, indudablemente, un patrimonio importante y altamente relevantes para la calidad de la educación; esta afirmación la confirman criterios como el asumido en el Foro Interdisciplinar Rafael Termes del IESE de Madrid¹⁰ donde se analizó las conclusiones del Informe McKinse, respecto a los 10 mejores sistemas educativos del mundo (Finlandia, Corea del Sur, Japón o Canadá), y donde se concluye que el nivel educativo de un país depende de la formación, motivación y aprendizaje permanente de sus docentes. Todas las acciones propuestas redundarán en el desarrollo de competencias cognitivas y humanas en los estudiantes.

La implantación del proyecto, luego de un proceso de validación y mejora, nos permitirá contar con instrumentos confiables; así como con productos /resultados que puedan servir de guía y apoyo a otras instituciones educativas en el mismo campo de acción de las variables que sustentan la propuesta.

Finalmente, el proyecto desarrollará la cultura del trabajo en equipo, gestionado a través de un liderazgo potencializador, entendido éste como lo define Davis y Newstrom (2003): "liderazgo como el proceso de influir en y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos". Este concepto al ser extrapolado permitirá que la comunidad espejina, de manera particular los gestores principales

¹⁰ Citado en Libro “**Apoyo y seguimiento en aula a docentes**”. Programa de formación continua del magisterio fiscal. Ministerio de Educación del Ecuador – MinEduc Primera edición: julio de 2012 Quito – Ecuador

del proceso de inter aprendizaje que son los docentes, puedan desempeñar con entusiasmo su trabajo y lograr la misión y visión del legendario colegio ``Eugenio Espejo``.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- 1 ¹Alvariño, C. y R. Vizcarra (1999), “Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas” en Cariola, P y J. Vargas, *Educación Particular Subvencionada*. CONACEP, Santiago.
- 2 Casas Armengol, M. (s/a). Universidad sin clases en América Latina. Venezuela: bcp.
- 3 Citado en Libro “Apoyo y seguimiento en aula a docentes”. Programa de formación continua del magisterio fiscal. Ministerio de Educación del Ecuador – MinEduc Primera edición: julio de 2012 Quito – Ecuador
- 4 Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.
- 5 Cuestionario de Evaluación de Necesidades de Orientación Académica y Psicológica del SAPE de la Universidad de A Coruña (en línea). Disponible en: <http://www.centrodesicologiavirtual.com/soep/cuestionario.htm> (Consultado el 14-03-10).
- 6 Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2. Julio-diciembre de 2003.

- 7 DíazAllue, M. T. (1995). Orientación en la Universidad. Congreso Nacional sobre Orientación y Evaluación Universitaria. Universidad de la Coruña. Conferencia.
- 8 Díaz Barriga F. (2002). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, una Interpretación Constructivista. México: McGraw Hill.
- 9 Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [On Line]. Disponible en [http:// www.buscon.rae.es/drael/Lideres](http://www.buscon.rae.es/drael/Lideres)[On Line] disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>.
- 10 Dr. Giovanni M. Lafrancesco (2004)
- 11 FORO MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN PARATODOS, DAKAR, SENEGAL DEL 26 AL 28 DE ABRIL DEL 2000
- 12 Galvis, A. (1982). Universidades a Distancia en Latinoamérica, San José de Costa Rica, UNED.
- 13 García Aretio, L. (2000). El Aprendizaje a Distancia. Madrid: UNED.
- 14 García Aretio, L. (2004). Educación a Distancia hoy, Apuntes para su Calidad. La Buena Educación a Distancia (p. 3). Loja: UTPL.
- 15 García, M. (2000). Administración Educativa. Loja: UTPL.
- 16 González, L. y. (2002). Reflexiones sobre Bienestar Universitario. Bogotá: ARFO Editores.

- 17 1González Rey, Fernando (2009): Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad .La Habana. Ed. Pueblo y Educación
- 18 Hernández Sampiere, R. (2008). Metodología de la Investigación.México: McGraw Hilll.
- 19 Holmberg, B. (1990). La Empatía como una Característica de la Educación a Distancia: Teoría y Resultados empíricos, International Council forDistanceEducation, La Educación a Distancia: Desarrollo y Apertura, Caracas, Universidad Nacional Abierta.
- 20 Ibarra Saiz, M. S. (1993). Teorías de Educación a Distancia. Congreso Internacional de Educación Superior a Distancia, Revista de Educación Superior a Distancia, 11. 1-4.
- 21 García, M. (2000). Administración Educativa. Loja: UTPL.
- 22 Marín Ibáñez, R (1999). El Aprendizaje Abierto y a Distancia, el Material Impreso, Loja- Ecuador, UTPL, 20.
- 23 Mora, A. (2007). Acción Tutorial y Orientación Educativa. Lima: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- 24 Quintero Márquez, L. (2003). Un Enfoque Gestáltico en la Orientación Educativa.México DF: Trillas.
- 25 Reza Becerril, F. (1997). Ciencia y Metodología de Investigación.México: PEARSON.
- 26 Rodríguez, A. (2000). La Orientación. Quito: s/e.

- 27 Rubio, M. J. (2008). Conociendo la Modalidad Abierta y a Distancia. Loja: UTPL.
- 28 Rubio Gómez, M. J. (2010). Guía General de Educación a Distancia. Loja: UTPL.
- 29 Sánchez, M. F. (2009). Programa de Orientación Tutorial y Mentoría en la UNED, Manual para el/la Consejero/a. Madrid: UNED.
- 30 Sanpascual Macías, G. (2000). Teorías y Modelos de Aprendizaje. Aplicación de la Enseñanza a Distancia. Madrid: UNED.
- 31 Sanz Oro, R. (1998). Evaluación de Programas de Orientación Educativa. Madrid: Pirámide.
- 32 Tamayo, M. (1997). El proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.
- 33 Valladares, Irma. (2003). Módulo de Teorías y Modelos de Educación a Distancia - compilación, UTPL.
- 34 Varela, L. (2005). Educación a Distancia. Quito: s/e.
- 35 Vera, M. (2010). Investigación. Quito: UTE.
- 36 Vélaz de Medrano Ureta, C. (2002). Orientación e Intervención Psicopedagógica: Concepto, Modelos, Programas y Evaluación. Málaga: Ediciones ALJIBE.
- 37 Woolfolk, Anita (2006). Psicología Educativa. Editorial Pearson: México D.F.

XIII. LINKOGRAFIA

1. mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44750212. (Consultado el 3-04-2010).
2. Salmerón Pérez, Honorio (1996). Los Servicios de Orientación en la Universidad. Procesos de Creación y Desarrollo (en línea). Universidad de Granada. Disponible en: <http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/02/02-articulo/monografico/salmeron.PDF>. (Consultado el 28-05-2010).
3. Méndez García, Rosa, Porto Currás Mónica .La Necesidad de Orientación e Información de la Universidad desde la Perspectiva de los Estudiantes. (En línea). Murcia. Disponible en: http://congreso.codoli.org/area_3/Mendez-Garcia.pdf (Consultado el 15-03-2010).
4. Ríos Reyes, Amilcar. Liderazgo. Disponible en: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm. consultado el 15-10-06
5. Toscano Cruz, Ma. (s/a). Necesidad de la Orientación en la Universidad. (En línea). Huelva. Disponible en: http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=Necesidad+de+la+orientaci%C3%B3n+en+la+universidad&btnG=Buscar+con+Google&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai= pdf (Consultado el 4-05-2010).

6. Vidal, J y otros (2001). La Oferta de los Servicios de Orientación en las Universidades Españolas: Innovación y Ajuste a las Necesidades de la Comunidad Universitaria (en línea). León, España. Disponible en: <http://www3.unileon.es/dp/amide/inves/publi/Servori.pdf>. Consulta (Consultado el 14-05-2010).

XIV. ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE INDICADORES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de plan de clase desarrollado en el aula.	<ul style="list-style-type: none">Encuesta a los alumnosCuestionario a alumnos	Formulario
<ul style="list-style-type: none">• Forma de presentar la información por el profesor.	<ul style="list-style-type: none">Encuesta a los alumnosCuestionario a alumnos	Formulario
<ul style="list-style-type: none">• Estado de desarrollo de la información presentada.	<ul style="list-style-type: none">Encuesta a los alumnosCuestionario a alumnos	Formulario
<ul style="list-style-type: none">• Uso de recursos didácticos.	<ul style="list-style-type: none">Encuesta a los alumnosCuestionario a alumnos	Formulario

ANEXO 2

MATRIZ DE INDICADORES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
• Formación de grupos en el aula	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Entrega de documentos de estudio al grupo	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Exposición de conclusiones del grupo	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Debate en plenaria sobre las conclusiones	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Monitoreo de las actividades de grupos	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Evaluación del	Encuesta a los alumnos	Formulario

trabajo del grupo	Cuestionario a alumnos	
• Nivel de participación de miembros del grupo	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Nivel de aprendizaje de cada uno de los miembros del grupo	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
Facilismo de miembros del grupo para cumplir las actividades	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario

ANEXO 3

MATRIZ DE INDICADORES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
• Activación de la curiosidad por tema de clase	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Relevancia de las tareas	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Organización de actividades en grupos	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Facilidades para intervenciones estudiantiles	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Tratamiento amable y respetuoso	Encuesta a los alumnos Cuestionario a alumnos	Formulario
• Puntualidad	Encuesta a los alumnos	Formulario

Cuestionario a alumnos

- Asistencia a clases Encuesta a los alumnos Formulario
Cuestionario a alumnos
- Grado de atención en clase Encuesta a los alumnos Formulario
Cuestionario a alumnos
- Participación en clase Encuesta a los alumnos Formulario
Cuestionario a alumnos
- Cumplimiento de tareas Encuesta a los alumnos Formulario
Cuestionario a alumnos
- Atracción por la asignatura Encuesta a los alumnos Formulario
Cuestionario a alumnos

ANEXO 4

INTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
ENCUESTA NUMERO UNO
UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACION CONTINUA

Estimado/a

Estudiantes de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

Presente

Con la finalidad de recolectar información para desarrollar la tesis de Grado previa a la obtención del título de magíster en Docencia y Currículo de la Universidad Técnica de Babahoyo solicito a UD. Se digne colaborar contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo son las clases que se desarrollan en el aula?

a) El profesor expone durante toda la clase

b) Los estudiantes participan activamente

2. ¿Cómo presenta el docente los nuevos conocimientos en clase?

a) El docente explica los conocimientos o temas

b) el docente pide a los alumnos que investiguen y expliquen los

temas

3. ¿Cuándo el profesor desarrolla su clase, que recursos didácticos utiliza?

a) Carteles

b) Diapositivas

c) Video

d) Fichas de Trabajo u otros

4. ¿Cuándo el profesor inicia una nueva clase le pregunta a usted? ¿Qué sabe acerca del nuevo tema a tratarse?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

5. ¿Los docentes forman grupos estudiantiles para trabajar en el aula?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

6 ¿Los profesores promueven que los estudiantes debatan las conclusiones en plenarias?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

7 ¿Qué hacen lo profesores para que los alumnos intervengan activamente en las actividades de aula?

- a) Da facilidades y motiva
- b) No se interesa por facilitar las intervenciones estudiantiles

8. ¿Cómo es el tratamiento que lo profesores dan a sus alumnos?

- a) Amable y respetuoso
- b) Indiferente
- c) Grosero

9. ¿Señale usted qué asignatura (s) no le atraen?

.....
.....
.....

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

ENCUESTA NUMERO DOS

CENTRO DE ESTUDIOS DE POST GRADO Y EDUCACION CONTINUA

Estimado/a

Profesor/a de la Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

Presente

Con la finalidad de recopilar información para desarrollar la Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magister en Docencia Y Currículo de la UTB, me permito solicitarle que sirva contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo desarrollan sus clases en el aula?

Al pie de la letra, es decir memorizado

En resumen, con un lenguaje propio, interpretando

2. ¿Cómo presenta los nuevos conocimientos a sus estudiantes?

a) El docente explica los conocimientos o temas

b) El docente pide a los alumnos que investiguen y expliquen los temas

3 ¿Qué recursos didáctico utilizas?

a) Carteles

b) Diapositiva

c) Videos

d) Ficha de trabajos u otros

4. ¿Cuándo Ud. inicia una nueva clase investiga cuanto sabe sus alumnos del tema?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

5 ¿Para desarrollar sus clases forman grupos de trabajo actividades?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) a veces

d) Nunca

6. ¿Promueven en sus estudiantes el debate durante la plenaria?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Rara vez

d) Nunca

7 ¿Cómo motiva a sus alumnos para que intervengan las clases?

a) Dar facilidad y motiva ()

b) No se interesa por facilitar las intervenciones estudiantiles ()

1 ¿Cuál es el trato que da a sus alumnos?

a) Amable y respetuoso ()

b) Indiferente ()

c) Grosero ()

2 ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de planificar las actividades docentes?

a) Sigue la programación de un texto ()

b) Toma material diferente ()

c) Planifica de acuerdo a su experiencia ()

d) Toma en cuenta el resultado del pre- test ()

3 ¿Su planificación curricular de la asignatura, la modifica?

a) Cada periodo que dura el PEI ()

b) Cada año ()

c) Cada dos año ()

d) Nunca ()

4 ¿Considera usted que hay correlación ante la existencia de un diseño curricular y el rendimiento estudiantil?

a) Mucho ()

b) Poco ()

c) Ninguno ()

- 5 ¿ La institución para la enseñanza de la especialidad cuenta con
- a) Los recursos técnicos si () no () desconozco ()
 - b) Los recursos humanos capacitados si () no () desconozco ()
 - c) La fundamentación pedagógica si () no () desconozco ()
 - d) Una maya curricular actualizada si () no () desconozco ()
- 6 ¿Cuál de los siguientes factores, influyen mayormente en el nivel del aprendizajes de los estudiantes ¿
- a) El dominio de la asignatura por parte del docente ()
 - b) La metodología utilizada por el docente ()
 - c) Las condiciones pedagógicas del plantel ()
 - d) Predisponían estudiantil ()
 - e) La capacidad intelectual del estudiante ()

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

ENCUESTA NUMERO TRES

(PARA DIRECTIVOS, PROFESOR Y PADRE DE FAMILIA)

CENTRO DE ESTUDIOS DE POST GRADO Y EDUCACION CONTINUA

Estimado/a

Directivo/a dela Unidad Educativa ``Eugenio Espejo``.

Presente

Con la finalidad de recopilar información para desarrollar la Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magister en Docencia Y Currículo de la UTB, me permito solicitarle se sirva contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Los directivos dan ejemplo consistente de compromiso y liderazgo personal en el proceso de mejoramiento?

Si

No

A veces

2. ¿Se hace uso de mecanismos formales para comunicar decisiones o cambios importantes en la institución?

Si

No

A veces

9. ¿Existe una herramienta que permita analizar, rediseñar y optimizar nuevos procesos administrativos y financieros?

Si

No

A veces

10. ¿Las funciones de cada empleado están debidamente especificadas y permiten su participación activa para el buen desarrollo de la institución?

Si

No

A veces