2. ANTECEDENTES

Este tema de investigación es muy importante realizarlo puesto que el liderazgo educativo constituye una responsabilidad que debe ser asumida especialmente por los directivos de Instituciones Educativas. Constituye un problema el hecho de que un directivo no sea líder posibilitador y dinamizador pues, es condición imprescindible para que se originen avances en el proceso educativo de la Institución a la que pertenece; se trata de mejorar la calidad de servicios que presta el centro educativo, y proporcionar todo lo que pueda de acuerdo con sus recursos.

En el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana", objeto estudiado por nuestra investigación, hemos observado una serie de debilidades como son: Escasa participación del personal docente en la elaboración del Plan Operativo Anual; no se identifican objetivos y metas, estrategias en forma coordinada, conjunta entre actores del proceso educativo; ausencia de un plan anual consolidado; ausencia de un manual de funciones y tareas; así como del organigrama; falta de coordinación para la ejecución de actividades; desconocimiento del personal docente de los estándares para evaluar el desempeño; escasa supervisión de las actividades, procesos y áreas por parte del personal directivo; evaluación centrada sólo en medir el rendimiento de los estudiantes; escasa participación del personal docente en la toma de decisiones. Decisiones centradas mayormente en el personal directivo.

A partir del fallecimiento de la rectora fundadora del Colegio "Patria Ecuatoriana" ha venido en retroceso el aspecto administrativo, repercutiendo básicamente en el aspecto educativo, de ahí que ha disminuido el prestigio que otrora tuvo a nivel provincial.

En los últimos años se ha hecho más notorio el problema, a tal punto que ha perdido población estudiantil, pero lo que se viene dando es a consecuencia del limitado rol de los líderes que han asumido el rectorado del plantel, quienes poco o nada han hecho por remediar la situación, no cumpliendo así un verdadero liderazgo, el cual debe reunir ciertas características, tal como lo manifiesta Renny Yagosesky, quien define al liderazgo como, una capacidad y un proceso, una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Partiendo de constantes observaciones, encuestas y entrevistas (anexos) realizadas al personal administrativo, docente, así como estudiantes y padres de familia; se observa una clara tendencia en considerar que el **liderazgo que se ha venido dando en los últimos años** en el Colegio "Patria Ecuatoriana" **ha ocasionado un notable desmejoramiento en el proceso educativo.**

Sin embargo, creemos que es una actitud ética resaltar las fortalezas con las que cuenta la Institución mencionada, como son: Planificación académica por parte de los docentes y los departamentos; existencia del Reglamento Interno; elaboración del horario escolar, atendiendo las necesidades de los alumnos (mayormente) y de docentes; existencia de Libros Reglamentarios y evaluación del Rendimiento académico de los estudiantes.

De estas indagaciones es que nació la necesidad de realizar el presente proyecto educativo, el mismo que espera aportar con un modelo innovador de liderazgo gerencial para el mejoramiento del proceso educativo, para que el que asuma el cargo de líder

institucional en el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" lo analice y lo tome como referente en su accionar de Gerente Educativo.

Estamos seguros que el poder del administrador educativo en el ejercicio de su liderazgo, reside en que posea ciertas características como la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía para dirigir y orientar a las personas mediante sus habilidades y conocimientos para que se encaminen voluntariamente al logro de objetivos.

El liderazgo comienza al surgir una visión, cuando el rector trabaja con ella evitará la confusión y el desorden, tendrá una imagen clara de lo que espera o llegue a ser el centro educativo al que dirige.

El líder debe ser un comunicador por excelencia, dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita y utilizar varias formas de expresión. Ha de conocer las grandes oportunidades para resolver problemas o enfrentarlos, inculcará disciplina y afán de lucha, tratará las torpezas de manera productiva, procurará aprender de los errores a fin de obtener los beneficios esperados.

El líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos que los profesores necesitan para cumplir su labor de manera fructífera; evaluar y reforzar las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes, referente a los problemas de enseñanza. Debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más.

Para responder a las exigencias y cubrir las demandas que el ser humano necesita como es, proveerse de una buena educación que lo lleve a integrarse al mundo actual y a mejorar posteriormente sus niveles de vida, es que se requiere de un líder eficaz que satisfaga dichas exigencias y cumpla con su verdadero rol, dialogar, motivar, y sobre todo orientar hacia el camino del éxito a quienes dirige.

3. JUSTIFICACIÓN

Es muy importante el trabajo a iniciar, porque el Administrador Educativo debe ser el líder que todos deseamos, quien ha de atender a los cambios culturales en el marco de sus creencias, valores y mitos que defienden y utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

Con toda seguridad, esta investigación es muy necesaria, porque el colegio, en los momentos actuales, debe ampliar su función social, ya que no sólo debe trabajar por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad.

Hoy más que nunca debemos preocuparnos por este tema: la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en valores propios de una comunidad equitativa y justa. Por esta razón el trabajo de investigación que proponemos se ajusta a una gran necesidad familiar y social.

En el colegio, anteriormente no se ha realizado este tipo de investigación, por lo que nuestro trabajo será el primero, estamos seguros que desenmascarará la problemática en torno al tema nuestro, pero a la vez permitirá ofrecer alternativas de solución que además posibilitará socializar con otras Instituciones Educativas. Lo que se pretende es ofrecer una alternativa para intentar reducir este tipo de problemas y luego socializarla con otras instituciones de la ciudad de Guayaquil.

Las autoridades del Colegio “Patria Ecuatoriana” han concedido el aval correspondiente para la realización de esta investigación; anticipando por este noble gesto, los imperecederos agradecimientos a las mismas.

Los contenidos con los que fundamentamos el trabajo, son tomados de la cientificismo social y de la acumulación de experiencias por las que vamos atravesando cotidianamente, las mismas que sirven para establecer una normativa psicológica y social que conducirá a padres y a maestros a redefinir las relaciones interpersonales.

En la conducción de las instituciones educativas, el liderazgo gerencial ocupa un lugar fundamental e imprescindible para que se lleve a cabo de manera acertada todas sus acciones de las mismas, ya que como instituciones formativas tienen una gran cantidad de problemas que resolver a diario y, es el líder gerencial quien debe tomar la iniciativa para darles solución pues, como es de conocimiento de todos los que estamos inmersos en el mundo educativo el rol que ejerce el líder gerencial es de suma importancia en la vida de las instituciones.

Debido a ello se piensa que es necesario dar una visión panorámica acerca del rol del líder gerencial dentro de una institución educativa, proceso complejo que en muchas ocasiones generan problemas entre el desconocimiento o incapacidad de liderar.

Con este trabajo podrán aquellos que cumplan la función de líder gerencial educativo o de asesores gerenciales, tener ideas más claras de todo lo que encierra el liderazgo y llegar a ser líderes más eficientes y oportunos en la toma de decisiones para resolver problemas.

La faena emprendida también permitirá a autoridades y docentes conocer y tomar conciencia sobre la necesidad de saber liderar pues caso contrario la institución fracasará.

Tal parece que el no ejercicio de un buen liderazgo por quienes han ocupado el rectorado del Colegio "Patria Ecuatoriana" ha influido negativamente para que vaya perdiendo el sitial que por años logró. Es así, tratando que nuestro trabajo tenga **originalidad** se presenta una propuesta de un modelo innovador de liderazgo gerencial.

Tiene **factibilidad** su aplicación, porque existe en cada uno de los maestros involucrados, el deseo de aplicar cambios por mejorar todo el proceso educativo para bienestar de la institución y la comunidad que se educa en ella.

Es **pertinente** el tema porque trae consigo aparejado lo presente y lo futuro en la esencia del real liderazgo, el mismo que tiene como principal objetivo la renovación organizacional y que mejor con un modelo de liderazgo a seguir que, con toda seguridad permitirá la recuperación de nuestra institución en estudio, dando así **trascendentes** resultados tanto por la **innovación** que genera como por la novedad científica en el contexto, aspectos claves que permitirán a todos los involucrados dirigirse de manera acertada, aprender a liderar y lograr un bienestar común.

En el trajinar investigativo analizaremos: el rol de líder gerencial en el Colegio "Patria Ecuatoriana" y, su incidencia en el proceso educativo. Buscando entonces evaluar el mecanismo empleado en el ejercicio de sus funciones, como también proponer y ejecutar un modelo innovador de liderazgo gerencial que conlleve con eficacia y eficiencia al mejoramiento del proceso educativo, elemento principal que proyectará una imagen positiva de la Institución.

4. PROBLEMA

¿CÓMO INCIDE LA AUSENCIA DE UN MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL ACTUALIZADO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer qué modelo gerencial se viene aplicando a fin de mejorar el proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil en el período lectivo 2006 – 2007.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los tipos de liderazgos gerenciales que se utilizan en el proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana.
- Establecer el estado actual del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana.
- Establecer las teorías que sustentan el Liderazgo Gerencial Educativo.
- Proponer un Modelo de Liderazgo Gerencial Educativo Innovador y Actualizado.

6. HIPÓTESIS

La existencia de un modelo de liderazgo gerencial actualizado y su aplicación en el Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana de la ciudad de Guayaquil en el Período 2006-2007, permite el mejoramiento del proceso educativo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana", institución que está ubicada en las calles la 40 entre Portete, Venezuela, Colombia y Camilo Destruge en la parte suroeste de la ciudad de Guayaquil que pertenece a la parroquia Febres Cordero, funciona en tres jornadas: matutina, vespertina y nocturna, acogiendo una población de 1.900 estudiantes, (su ubicación, en páginas de anexos).

Los inicios de este colegio se remontan allá en el año 1 970 cuando un grupo de estudiantes de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica de Guayaquil, tuvo la idea de crear un colegio con dos finalidades, ser un Centro de Prácticas de futuros maestros y que sirva para formar a la juventud suburbana de Guayaquil.

A pesar que al abrir sus puertas, rápidamente contó con un número mayor de los trescientos estudiantes en el ciclo básico, no se le dio el decreto de creación sino hasta el 22 de noviembre de 1971, en la Presidencia del Dr. Velasco Ibarra. El Decreto fue el N° 1738.

El colegio en sus primeros años gozó de un excelente personal tanto docente como administrativo, llegando a ocupar la mayoría de su personal dignidades importantes como Director Provincial de Educación, esto ayudó para que el colegio sintiera el apoyo de los padres y estudiantes en todas las actividades planificadas por la Institución, ubicándose en uno de los colegios con mayor demanda escolar de la ciudad.

El desarrollo académico y el perfeccionamiento docente para mejorar la calidad de educación de la institución fue permanente preocupación de las máximas autoridades quienes con agrado observaban la participación y la responsabilidad del personal docente en el cumplimiento de sus obligaciones como también la aceptación que la autoridad generaba por la transparencia y honestidad que demostraban en el desempeño de sus funciones. La comunicación entre las autoridades y los diferentes departamentos fue de puertas abiertas lo que permitió el respeto y la correcta toma de decisiones.

En los últimos diez años, se ha venido observando un estancamiento en la Institución, especialmente en el proceso educativo, disminuyendo el prestigio ganado hace años atrás. Es por ello que como solución a este problema, proponemos un MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO FISCAL MIXTO PATRIA ECUATORIANA EN EL PERIODO 2006 - 2007, el mismo que contiene elementos dinamizadores que pretenden dar nuevas definiciones, técnicas, estrategias, metodologías para llegar a cumplir y asumir el verdadero rol que todo gerente educativo anhela, como es el de buscar la eficiencia, eficacia y efectividad de su gerencia.

1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Actitud: Posición que se adopta frente a una situación o a un problema determinado. Es una forma característica del individuo de responder ante un objeto o situación.

Actores de cambio: Acción y actitud de trascendencia humana para impulsar lo bueno, lo ético y lo ideal, para lograr cambios personales y sociales en la vida de la gente de la comunidad educativa y en el contexto o medio donde vivamos.

Aptitud: La capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño. Es la capacidad que tiene cada persona para estar "apto" para una acción determinada ya sea intelectual como física.

Axiología: Teoría de los valores y de los Juicios de Valor, elementos de gran utilidad para proporcionar bienestar o deleite personal.

Calidad: Es un principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y máquinas, y al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la productividad.

Capacitación: Proceso didáctico que consiste en proporcionar a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.

Constructivismo: Modelo según el cual el aprendizaje se realiza mediante un proceso activo de construcción, en el que la habilidad para razonar y utilizar conocimientos depende de las experiencias previas. Se trata de un modelo cognitivo basado en el estudio y desarrollo de los procesos mentales de los estudiantes.

Decisión: Plan general de acción que debe adoptar una persona para el cumplimiento de la misión que incluyen cómo, cuándo y dónde se considera necesario y apropiado.

Demanda: Este término expresa la intención de compra. Cuando hay demanda existe interés por adquirir, en nuestro caso, activos financieros o inmuebles. Cantidades que un individuo o grupo de individuos quiere y puede consumir. Diferentes niveles de precios en un período de tiempo determinado, manteniendo todo lo demás constante.

Diseño: Descripción hecha con palabras. Denominación con la que se conoce el trabajo de proyección de objetos de uso cotidiano, teniendo básicamente en cuenta los materiales empleados y su función; así, las formas resultantes responden, a los fines que deben cumplir.

Efectividad: Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

Empresa: Organización en la que la dirección ejerce un control global de las actividades realizadas en un centro determinado.

Gerenciar: Estimular, enriquecer, optimizar la potencialidad de cada persona, de manera voluntaria con criterio institucional, para lograr una magnifica dirección de servicio a la comunidad educativa.

Líder: Es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad.

Liderazgo: Proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Modelo: Un modelo es una conceptualización de un proyecto o una hipótesis que se representa como un esquema con símbolos descriptivos de características y relaciones más importantes con un fin: ser sometido a modelización como un diseño flexible, que emerge y se desarrolla durante el inicio y evaluación de la investigación.

Motivación: Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta.

Oferta: Relación existente entre la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer a cada uno de sus distintos precios cuando los costos de producción se mantienen constantes.

Paradigma: Conjunto de opiniones, valores y métodos compartidos por los integrantes de un colectivo. Los paradigmas son conjuntos de suposiciones sobre un campo del conocimiento que guían e influyen en la indagación.

Praxis: Práctica, en oposición a teoría. Término que designa el proceso de cambio y transformación en la realidad objetiva por la actividad humana, entendido el hombre como ser histórico y social.

Proceso Educativo: Experiencia por la que atraviesa el educando, su actividad interna y externa y sus relaciones de aprendizaje mediado con las condiciones de intencionalidad, reciprocidad, significado y trascendencia ante la situación en que se encuentra.

Propuesta: Documento que describe el proyecto de investigación científica y tecnológica o de innovación y desarrollo tecnológico que pretenden realizar instituciones, universidades públicas y particulares.

1.3 MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

FUNDAMENTACIÓN DE LA TESIS

Filosófica

Porque mediante la conexión lógica del hombre y de la naturaleza, destinada a modificar su estructura, buscamos concienciar al individuo a que se proponga cambios y persevere hasta llegar a lograrlos.

Psicológica

Porque los contenidos son tomados a más del cientificismo social, lo son de la acumulación de experiencias por los que atravesamos, los mismos que nos llevan a establecer una normativa psicológica y social mediante la propuesta de un modelo innovador de liderazgo gerencial que llevará a la comunidad a redefinir las relaciones interpersonales.

Pedagógica

Porque busca la recuperación del arte pedagógico mediante un modelo que propone mejorar el proceso educativo.

Andragógica

Siendo la Andragogía el arte de enseñar y educar al adulto, la tomamos para capacitar a los docentes del Colegio "Patria Ecuatoriana", así como a los padres de familia, quienes van a influir en sus hijos, constructores de su propio aprendizaje, mejorando así su calidad de vida, la de su familia y de la comunidad.

Sociológica

Por ser nuestro modelo de liderazgo que busca reformar una Institución Educativa Social; porque tratamos un campo de la educación que cumple una función social; formar al individuo como ente de progreso, con proyección a la sociedad a la que se pertenece.

Axiológica

Porque queremos formar seres con amplio criterio de honestidad, solidaridad y condiciones humanas, capaces de multiplicar y difundir valores morales y éticos en el medio donde se desenvuelven.

EL LIDERAZGO

CONSIDERACIONES GENERALES

El liderazgo ha sido definido de varias maneras, pero en la mayoría de las definiciones existen cuatro aspectos comunes, que los podemos llamar elementos esenciales del liderazgo, ellos son:

a. La existencia de un grupo, por lo menos de dos personas;

b. La influencia sobre el grupo;

c. El proceso de comunicación como un medio de liderazgo,

d. La existencia de un objetivo común.

Se pueden distinguir, perfectamente los cuatro elementos:

"Liderazgo es la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación, para la consecución de un objetivo común**"**.[1]

Se define el **líder** como el **"**miembro del grupo que ostenta el status más elevado**"**[2].

Por otro lado tenemos *Harold Koontz* y *Heins Weihirch*[3], manifiestan que el **"liderazgo** es el arte o proceso de influir en las personas parea que se esfuercen con buena disposición y de manera entusiasta hacia la consecución de metas grupales**"**.

Por su parte, *Stephen Robbins*[4] define al **liderazgo "**como la habilidad de influir en un grupo para que alcance metas**"**

La supervisión es, en cierto modo, un liderazgo que conduce a una modificación del comportamiento de las personas que se hallan comprometidas en el proceso de enseñanza - aprendizaje, a fin de tomar más consecuente dicho comportamiento.

TIPOS DE LIDERAZGO

El enfoque más común para realizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgos existentes.

A continuación se realiza un análisis crítico de los tipos de liderazgo (dirección) con la finalidad de concienciar acerca de los efectos de cada uno de ellos. Todo estilo depende de las circunstancias y tienen sus aspectos positivos y negativos, describiremos los más comunes, que son citados indistintamente por los autores antes mencionados.

---

[1] Koontz, H. y O'Donnel y otros. **Elementos de administración.** Pág. 27
[2] Lucio Casado, en su libro **Hombre y Sociedad.** Pág.82
[3] Koontz, H. y Weihrich, H. **Administración una perspectiva global.** Pág. 16
[4] Robbins, Stephen. **Comportamiento organizacional. Conceptos.** Pág.12

Liderazgo Autocrático o Autoritario

Aspectos positivos: seguro, rápido, arriesgado y decidido.

Aspectos negativos: dominantes, arrogante, impulsivo e impaciente.

El administrador con este tipo de liderazgo toma e impone sus decisiones, ordena la ejecución de las mismas en forma inmediata y precisa. Asume todas las responsabilidades sin permitir cuestionamiento a su autoridad.

Selecciona a los miembros que deben ejecutar las actividades sin consultar a nadie, castiga o premia la obediencia respectivamente, alaba o crítica personalizando las situaciones, demuestra permanentemente su poder, o a su vez es una camarilla la que gobierna por su intermedio, es decir, la toma de decisiones y la guía se centraliza en el líder.

El individuo dogmático en las relaciones con sus subordinados, no le interesa los problemas personales de ellos, tampoco crear la unidad del grupo, mucho menos desarrollar sus potencialidades.

En los subordinados de este tipo de líder se presenta un marcado resentimiento, que aflora en un ambiente tenso, hostil, en el que en muchos de los casos se desconocen las metas y objetivos de la institución, donde no se da paso al trabajo en equipo, se frena el desarrollo, el dinamismo y la creatividad, se desmotiva al recurso humano.

Quizá, si se llegan a cumplir las actividades previstas, pero en forma presionada, por el simple hecho de cumplir, producto de una total desmotivación,

"Las órdenes e imposiciones de los directores de las escuelas que deben ser cumplidas por los docentes, sin ninguna explicación, son características visibles de esta forma de actuar"[5].

Este modelo de líder autoritario es característico de las organizaciones militares; aunque también es común en la relación patrón - obrero.

Consideramos que dentro de este estilo autocrático se encuentran inmersos los modelos, sabelotodo y manipulador, pues sus características son similares a las del medio en estudio.

El líder sabelotodo aprovecha la mínima oportunidad para sobreponerse a los demás, para jactarse de sus estudios y experiencia. Eleva sus habilidades, en todo momento.

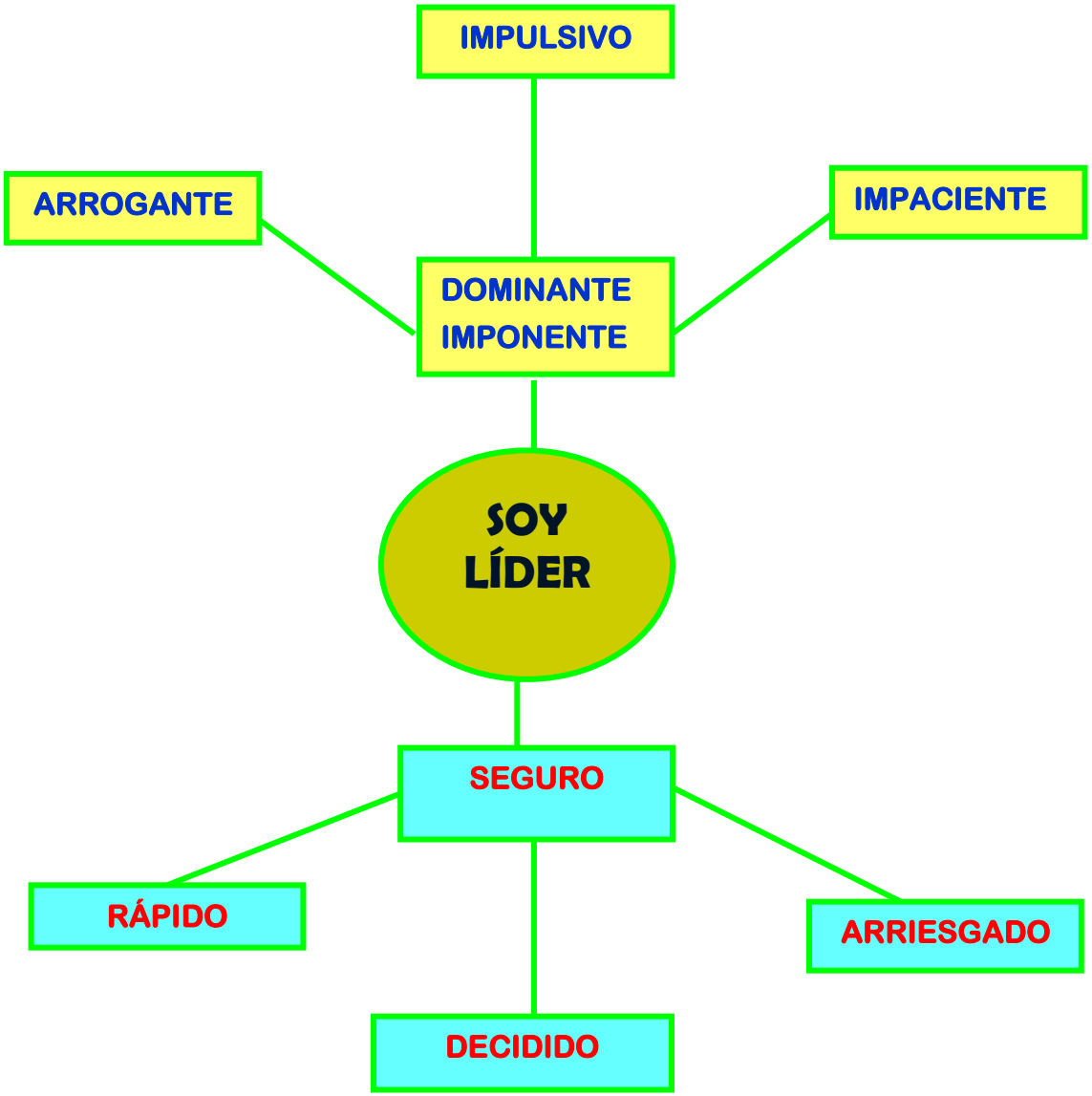
De la misma manera, el líder manipulador presenta un aparente interés por el grupo, pero en el fondo lo que le importa es el interés personal, podría hablarse de una hipocresía en su accionar, en cada actividad frente a los padres de familia o autoridades sobresale su ego, dejando en segundo plano la buena marcha de la institución.

[5] Amorín, Joe. **Revista de Pedagogía.** Pág. 8

Quienes rodean a este tipo de líder sienten desilusión y pérdida de la confianza al verse utilizados, desapareciendo el espíritu de colaboración en el grupo.

"En el presente, son muy pocos los que aceptan ser llamados líderes autoritarios, pues este tipo de liderazgo está desacreditado, pero, sin embargo se encuentra latente en todos los niveles sociales y constituye un impedimento serio para el fomento y desarrollo de la democracia"[6].

A nuestra manera de ver, pensamos que es pertinente resaltar que las maneras que emplea este líder para dirigir y resolver conflictos no son de las más correctas pues, su constante actitud de superioridad tienden a generar aspectos negativos y hostiles para la institución, especialmente porque afecta las relaciones interpersonales de los miembros del grupo bajo su dirección ya que se sienten minimizados, marginados y es más, ridiculizados al no permitírseles aportar abiertamente al querer aportar con una idea; perjudicando indudablemente el desarrollo de la democracia así como, toda participación espontánea y creativa.



[6] Anello, Eloy y De Hernández Juanita. **Liderazgo Moral.** Pág.17

Liderazgo permisivo

Aspectos positivos: considerado, confiado, comprensivo, flexible, adaptable.

Aspectos negativos: impráctico, crédulo, inseguro, parcial, pasivo.

Este líder es el típico que deja hacer y dejar pasar, expresa un autor anónimo (1993), no se compromete con la determinación de metas y objetivos. Da total libertad al grupo, por tanto no ejerce autoridad.

No participa en las discusiones, sólo le interesa que el grupo se sienta bien anímicamente, no fortalece la productividad. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Su pasividad se demuestra al no hacer sugerencias y carece de iniciativa, además, proporciona información y material si únicamente se lo pide. Actúa como centro de información.

No tiene participación en la vida del grupo, se muestra amistoso pero distante. No efectúa evaluaciones del trabajo, ejerce un mínimo control.

Los miembros de un grupo bajo este tipo de comportamiento de líder, carecen de incentivos, con escaso espíritu cooperativo. Se desenvuelven en medio de carácter individualista.

A nuestro criterio el gerente educativo que dirige a su equipo bajo estas características no está siendo un líder positivo ni digno de ser su seguidor, pues al carecer de todo objetivo de cambio y progreso está encaminando a su personal al mismo fin, razón por la que, aquellos que deseen destacarse deberán necesariamente poseer una gran predisposición para trabajar de manera individual pues, la necesitará si quiere sobresalir o sentir satisfacción por lo menos personal, porque de equipo no lo verá jamás darse por más que lo intente.

Liderazgo Democrático

Aspectos positivos: Cordial, solidario, comprensivo, participativo, consultivo, analítico, asesor, coordinador.

Aspectos negativos: Pseudo demócrata.

El líder democrático comúnmente se presenta cordial y solidario, estimula y nutre las potencialidades del individuo, es decir, aprovecha al máximo la capacidad y creatividad de su personal. Permite la participación, el libre intercambio y el debate de ideas, utiliza la consulta para la toma de decisiones, propicia el trabajo en equipo y suele delegar funciones; en definitiva, crea las condiciones necesarias para que todos deseen colaborar en la tarea.

En un ambiente de estructura democrática prevalece el respeto, la amabilidad, el espíritu de colaboración entre los miembros del grupo, esto hace que se encuentren motivados permanentemente para su desempeño, sus relaciones estrechas y cordiales, su comunicación y coordinación, permite que a través de iniciativas propias se resuelva

problemas por propia cuenta. Cuando se presentan momentos difíciles y la amenaza latente de posibles fracasos, es el esfuerzo de todos que surge para superar estas dificultades, dado que todos se sienten responsables por el destino de la institución.

La persona enmarcada en este modelo de liderazgo debería asumir el papel más de coordinador que de líder, pues, al enrolarse en este último papel posiblemente adopte características de otros modelos, transformando así la democracia en pseudo democracia.

Pensamos que en las instituciones educativas dirigidas democráticamente, el personal docente puede desempeñarse con mayor confianza y motivación pues, la libertad y flexibilidad en su accionar permite el desarrollo de sus potencialidades.

Sin embargo, el director no puede ser totalmente democrático, dado que puede esconder algún grado de poder, especialmente en instituciones grandes donde es difícil llegar a común acuerdo, es allí donde el director demostrará sus habilidades para de una u otra manera controlar el proceso de toma de decisiones.

Es allí donde "los líderes adoptarán sus aptitudes esenciales en las dificultades de su tiempo y el ámbito de sus responsabilidades"[7] y evitarán que la organización naufrague manteniéndose a flote y progresando hacia el éxito.

Lo que se pretende de un liderazgo de excelencia en el que se deje totalmente la envoltura de jefe y se asuma de una manera cabal el papel del líder con capacidad plenamente desarrollada para guiar con confianza una organización.

"Un liderazgo democrático, social, progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que da rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basada en la cooperación y en la reciprocidad"[8]

Un liderazgo que trascienda al tiempo, llegando al futuro de un mundo mejor.

Como se menciona en temas anteriores los modelos Autocrático - Permisivo y Democrático tienen sus características propias de dirección y poder, y dado que todos representan herramientas muy importantes para el desempeño de un excelente estilo de liderazgo, se debe utilizar sólo lo positivo y de una manera adecuada.

Un líder excelente y democrático, es un soñador eminente, de conducta apasionada, asume todas las contingencias y cada proyecto que realiza lo hace de tal manera que pareciera el último de su vida. Es un excelente vendedor de ideas, y sus ideales despiertan la imaginación, entusiasmo y motivación de sus seguidores.

Es creativo, pues inicia constantemente nuevos proyectos, no espera que sucedan las cosas, es él quien busca nuevos problemas, que son oportunidades de nuestra vida para resolverlos. Todo lo citado deberá necesariamente partir de la propiedad que tenga el líder de principios éticos y sociales que faciliten y encaminen su accionar.

[7] Drucker, **El líder del futuro.** Barcelona. Págs. 20
[8] House, Evans, D'Souza Antony y otros. **Revista de Pedagogía.** Págs.14-15

Capacita permanentemente a su gente sin escatimar tiempo, esfuerzo y recursos, lo que le interesa es que todos sus seguidores estén preparados para hacer lo que es debido.
El liderazgo democrático se caracteriza por su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones. En la actualidad este tipo de liderazgo ha surgido notablemente en contraposición de los anteriores ya que presenta una nueva forma alternativa, para dirigir un grupo.

Pese a ser aparentemente idóneo por sus aspectos positivos también presenta aspectos negativos.

En los positivos podríamos mencionar los siguientes:

- El líder es escogido por los miembros del grupo y representa las ideas e intereses del mismo.

- Las opiniones de los miembros del grupo son tan importantes como las del líder, porque se da paso al consenso buscando el bienestar del grupo.

- Trata de enriquecer los conocimientos de los miembros del grupo y desarrollar sus potencialidades.

- Este tipo de liderazgo da confianza y valora a cada uno de los miembros del grupo para que se deleiten en el trabajo cooperativo.

- Es coordinador y facilitador del grupo.

En los aspectos negativos mencionamos lo siguiente:

Al estar este tipo de liderazgo en auge muchos líderes dirán que son democráticos pero en su aparente democracia pueden esconder manifestaciones de otros tipos de liderazgo cayendo de esta manera en una seudo-democracia porque permiten la intervención de los miembros del grupo en la votación e incluso en dar sus opiniones pero sin embargo no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.

No desarrollan a cabalidad su papel de coordinadores y facilitadores. Pese a que ofrece la oportunidad de elegir democráticamente al líder con mejores cualidades casi siempre resultan beneficiarios aquellos que tienen posibilidades de mayor publicidad y demagogia.

El verdadero liderazgo democrático, crea en el grupo confianza, consenso, participación, estabilidad, entusiasmo, trabajo, solidez y unidad.[9]

A manera de conclusión personal diremos que este líder usa sabiamente su poder logrando cambios positivos, tanto en la institución como en el comportamiento de sus seguidores.

Quienes trabajan en un ambiente de este tipo, sienten una total seguridad, lo que les da la confianza para asumir los riesgos, pues, sienten poseer destrezas de eficacia

[9] De Hernández Juanita. **Liderazgo Moral.** pág. 87

necesarias para lograr la excelencia, el equilibrio y la renovación sobre la marcha de la empresa.

Mientras el líder a través de sus sueños construye una visión deseable, sus seguidores tienen la misión de convertirla en realidad, resolviendo por sí mismo todas las dificultades.

El trato entre las personas es óptimo, se demuestra solidaridad, cooperación, respeto, empatía, intercambio de conocimientos y experiencias.

Creemos que en cierto modo un líder con estas características casi perfectas es una utopía, también somos partícipes de que se puede lograr la eficacia de una institución, en medida que reconozcamos, actuemos, vivamos en armonía, aplicando principios básicos como la equidad, la imparcialidad, la justicia, la integridad, la honradez y la confianza.

Liderazgo Animador

En las primeras fases de la creación organizacional, una función singular del liderazgo consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo.

Mucho se ha dicho acerca de la visión de los empresarios, pero no se ha dicho lo suficiente acerca de la increíble energía que despliegan cuando ensayan un enfoque tras otro, haciendo frente a repetidos fracasos en sus esfuerzos por poner en marcha una empresa.

"He observado este proceso en una serie de jóvenes empresas y siempre me sorprende el hecho de que los líderes tengan tanta energía y se las arreglen para transmitir esa energía a sus subordinados. Es una energía que emana de las convicciones personales que motivan al empresario y despiertan el interés en otros. Tales personas suelen infundir vida en la organización. De ahí que debamos usar la palabra *animador* para describir esta clase de líder"[10].

Creemos que este tipo de líder "animador" es el que necesita toda organización que se inicia, así como aquella con una estructura ya conformada, pues ese transmitir de energía es el antídoto necesario para cualquier innovación, que de ser constante lo lleven al progreso.

El Liderazgo como Artífice del Cambio

Desgraciadamente, cuando aumenta el ritmo de cambio en los ambientes tecnológico, económico, político y sociocultural, las mismas fuerzas que fueron institucionalizadas pueden convertirse en un pasivo. "Los líderes tienen que empezar a pensar ahora como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también en cómo desprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio"[11].

[10] Ferrer Puig, Ramón. **Liderazgo transformacional**. Págs. 16-18
[11] Ibid. Págs.20-21

Los líderes que se hallan realizando un tipo de liderazgo de innovación constante, en una organización madura que ha desarrollado procesos disfuncionales deben considerarse a sí mismos como artífices del cambio pero, necesitan poseer dos características particulares. En primer lugar, tienen que tener la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañan a los procesos de desaprendizaje que previamente tuvieron éxito, es decir, la aptitud para crear en la organización un sentido de "seguridad psicológica". Y, en segundo lugar, necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional.

La cosa crítica que hay que comprender acerca de la dinámica cultural es que los líderes no pueden cambiar de manera arbitraria la cultura en el sentido de eliminar elementos disfuncionales; pero pueden desarrollar la cultura edificando sobre sus puntos fuertes al tiempo que permiten que con el tiempo se atrofien sus puntos débiles. La cultura no puede ser manipulada anunciando cambios o instituyendo programas. Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas de cierta manera y ha desarrollado modelos mentales basándose en dichos métodos, no los abandonará. Sin embargo, los modelos mentales pueden ensancharse y ampliarse.

Adviértase, sin embargo, que todo cambio o transformación en la organización no se produce a través de anuncios o de programas formales. Tiene lugar mediante un cambio genuino en el comportamiento del líder y por la incorporación de nuevas definiciones en los procesos y hábitos organizacionales. Es aquí donde el líder debe «hacer lo que predica»[12] y donde, por supuesto, va implícito que el líder también tiene que sufrir una transformación personal como parte del proceso total de cambio.

Pensamos que este tipo de líder "Artífice de cambio" ante cualquier comentario es digno de ser admirado por estar revestido de todo espíritu cambiante, creativo e innovador y sobre todo luchador. Esto último porque a pesar de continuos fracasos se lo ve nuevamente resurgiendo y con más fuerzas que antes, dejando muy en claro que la perseverancia por lograr sus ideales debe prevalecer ante todo, lo cual le permitirán llegar a la cúspide junto con sus seguidores.

Liderazgo Transformador

El liderazgo propicio en la reestructuración ha sido designado como *transformacional*, o –por el anglicismo– mejor decir "transformador" o transformativo. Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns o Bass, desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del "transaccional"; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo la presentan como una superación del liderazgo "instructivo".

De acuerdo con la excelente historia de Bryman (1992, 1996), el liderazgo "transformativo" se inscribe dentro de los enfoques de "nuevo liderazgo" que aparecen en la reconceptualización de los ochenta (carismático, visionario, transformativo), de un modo más flexible e inclusivo, comunitario o democrático, en cualquier caso "postheroico". En lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, estos nuevos enfoques se mueven –más bien– en una línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo

[12] Ibid. Págs.23-24.

compartido con los miembros, imbuyendo un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Por un lado, el liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control (Rowan, 1990, 1996). Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de "liderazgo pedagógico" (por evitar instructivo) que había emergido dentro de la investigación sobre "escuelas eficaces".

El liderazgo pedagógico se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el nuevo contexto de cambio, Leithwood ha defendido que la imagen "transformadora" es más adecuada. Las oposiciones, sin embargo, no nos llevan muy lejos, y de hecho formas y conductas destacadas en la orientación de "liderazgo instructivo" pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Estamos convencidos que este tipo de líder resultaría propicio para cualquier institución que tome la iniciativa para enrumbarse por el cambio, en busca de toda mejora institucional; es que el líder transformador por ser un estratega de cambio buscará incansablemente los medios necesarios para generar mediante la motivación el compromiso de todos los miembros de la organización y así lograr la visión anhelada, previamente consensuada.

MODELOS DE LIDERAZGO GERENCIAL

El liderazgo es un tema de gran preocupación hoy en día debido a su importancia en el desarrollo de las organizaciones, es que no olvidemos solo la ejecución de un buen liderazgo permite el progreso y éxito de las instituciones; es entonces la aportación de diversos estudiosos del tema en ofrecernos modelos de liderazgos gerenciales para administrar de mejor manera una empresa. Entre estos patrones tenemos los siguientes:

Contingencia del liderazgo.

Fred E. Fiedler junto a sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron un modelo de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que:

Los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- **Poder otorgado por el puesto.**

Esta dimensión consiste en el grado en que el poder otorgado por un puesto le **permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones**; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional.

Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

- **Estructura de las tareas.**

Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible **formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos**. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

- **Relaciones líder-miembros.**

Esta dimensión tiene que ver con el **grado de satisfacción que los miembros del grupo sienten con el líder**, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se encuentren en gran medida bajo control de la empresa.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" que "favorables".

En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas.

Por otro lado Fiedler dedujo que **el líder orientado a las tareas será el más eficaz**. Sin embargo, si la situación es moderadamente desfavorable o favorable, el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

Cuando el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada.[13]

Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

[13] CIRCULO DE LECTORES. **Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo**. Págs. 1 080- 1 081.

La rejilla administrativa

Robert Blake y Jane Mouton crearon hace años la **rejilla administrativa**, un enfoque para definir de mejor manera un estilo de liderazgo

Con base en investigaciones previas se demostró la importancia de que los administradores pongan **interés** tanto en la **producción** como en las personas. Para ello, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la **capacitación** de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo[14].

La rejilla tiene dos dimensiones:

- **Preocupación por las personas**; y
- **Preocupación por la producción**

Para Blake y Mouton, en este caso la expresión **"preocupación por"** significa **"como"** se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye:

- Las **actitudes** de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas.
- La **calidad** de las decisiones sobre **políticas.**
- La **eficiencia** laboral y
- El **volumen** de producción.

La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como:

- El **grado de compromiso personal** con el cumplimiento de metas.
- La **preservación de la autoestima** de los empleados.
- La **asignación de responsabilidades** con base en la confianza y no en la obediencia.
- El **ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo** y
- La **permanencia de relaciones interpersonales** satisfactorias.

En este modelo entendemos que el líder debe reunir ciertas características tales como:

El líder debe tener el **carácter** de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- ✓ La primera significación no resulta por sus rasgos individuales únicos y universales como son estatura, aspecto, voz, otro.

[14] Ibid. Págs.1 094.

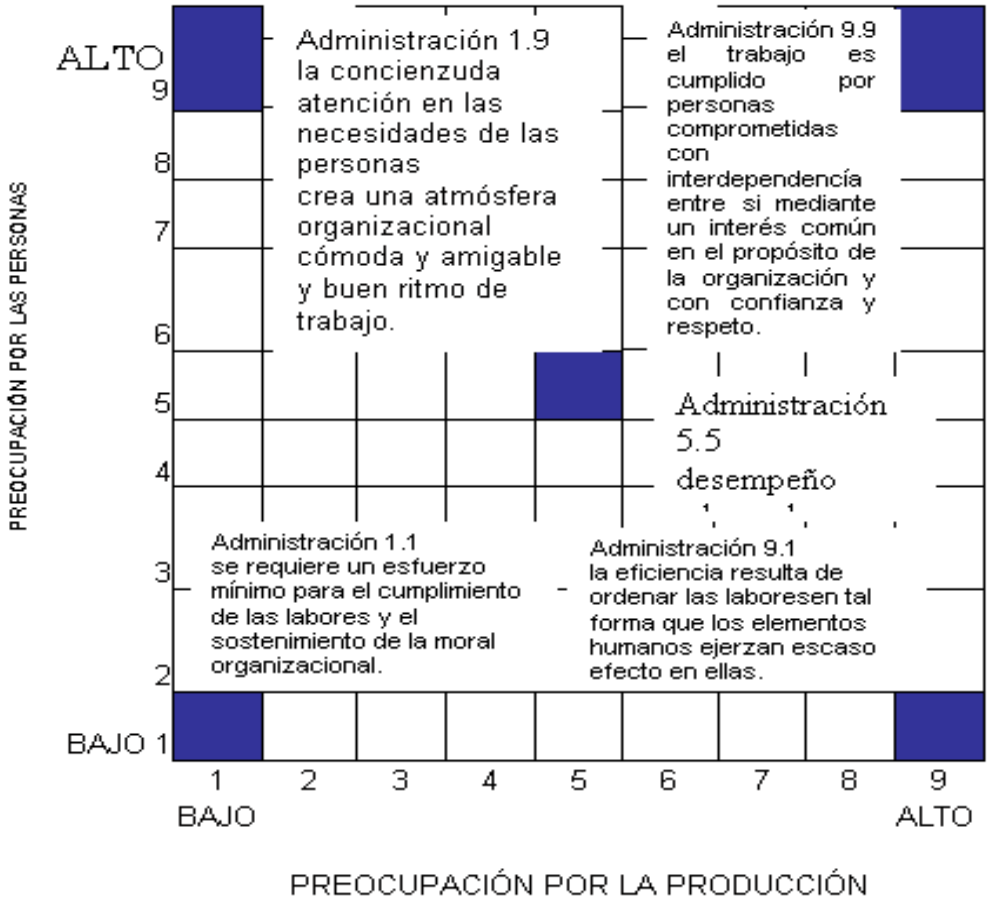
- ✓ Se considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- ✓ El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cualidades se las conoce también como "carisma"

- ✓ Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder[15].

Valga indicar que cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos.

La rejilla administrativa



15 CIRCULO DE LECTORES. **Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo**. Págs. 1 095- 1 096.

EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO DENTRO DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Toda Institución Educativa creada como respuesta a un movimento social tiene una organización que pasa por diferentes fases que podemos resumirlas en:

1.- Nacimiento de la organización y búsqueda de la identidad. No es otra cosa que la reivindicacion histórica de una comunidad y las concepciones de los maestros de la Institución para mantener una escuela tradicional o una escuela alternativa .

2.- Búsqueda del desarrollo. Es la base que se inicia cuando la institución ya tiene recursos y los maestros discuten la prestación de servicios a los grupos sociales marginados, pero siempre desde y a partir de su institución.

3.- Fase de revisión y replanteo. Se inicia al revisar los conflictos para replantear. Los objetivos por sentir la necesidad de construir un futuro útil para todos.

Comparemos ahora estas tres fases con la evolución del liderazgo educativo y encontraremos que, al principio generalmente se destaca una figura un líder que es líder carismático transformacional que moviliza a los padres de familia, a los vecinos, unifica planteamientos y reivindicaciones, sabe el tipo de Institución que quiere, tiene las ideas muy claras, hace participar al grupo en base al ejemplo , toma cuerpo en base al ejemplo, en base a pequeños logros, actividades, iniciativas interesantes que fueron apoyadas por el líder.

"Cuando se es líder utiliza el método de trabajo del debate en grupo se inicia la crítica. Es en el segundo momento en que se da razones a los compañeros, de que se hace o que no se hace, y se empieza a caminar hacia **el liderazgo emancipador y crítico"**[16]

Este segundo momento se inició porque en la reforma se ven como compatibles el liderazgo y participación, la dilección y el liderazgo formal son asumidos por otras personas sin esos dotes carismáticos aunque sí, con el compromiso y entrega que se había gestado en el primer grupo.

Entonces se ve que el equipo funciona cuando los maestros se pronuncian, participan y critican con el único lema de "convénceme", término que encierra ya una filosofía de liderazgo y que permite el cambio de la concepción del poder del sistema de autoridad global y va haciendo un nuevo y tercer estilo de liderazgo que se conoce como el liderazgo para el desarrollo cooperativo o colaborativo donde se hace un esfuerzo colectivo por integrar personas, ideas, planes, proyectos, defender lo esencial.

La institución, la sociedad, el trabajo en equipo, la participación de todos, y negociar lo secundario, dan paso a nuevos líderes para la construcción o replanteamiento de la organización y dirección de la institución educativa.

[16] Smith. **Revista de Pedagogía.** Venezuela 2 003.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO

De acuerdo con James H: Donelly los factores que influyen en el desarrollo, fortalecimiento y eficiencia del liderazgo son:

La exactitud en la percepción es importante considerando que los gerentes que no perciban exactamente como son los miembros de su equipo de trabajo y tratan a cada uno como en realidad no lo son.

La formación, experiencia y personalidad del líder deciden el estilo del liderazgo sea este autocrático cuando no confía en las personas o democrático cuando su trabajo se basa en las relaciones humanas.

Las expectativas y el estilo de los gerentes por la preferencia de un estilo de liderazgo en particular y por la imitación que tratan de hacer por el ejemplo de un supervisor.

La comprensión de las tareas porque los líderes deben analizar las tareas de sus colaboradores y valorarlas para elegir el estilo de liderazgo.

Las expectativas de los compañeros se refieren a la comparación e información que un líder tiene de otro, que servirán para cambiar de estilo de liderazgo que a nuestro modo particular de ver, es en la práctica el medio más enriquecedor y de mayor incidencia en el desarrollo del directivo de la educación por lo que las tareas del líder deben centrarse en:

a) Promover el desarrollo de condiciones renovadas de organización interna estableciendo una visión clara de la institución educativa, valorando y sirviéndose de las tareas relevantes que ejecuta el profesorado y encontrando formas de facilitar el consenso sin impedir el pensamiento crítico; y,

b) Dinamizar todos los procesos de renovación institucional estimulando tareas, compartiendo metas, la capacidad para resolver problemas y la toma de decisiones, hasta obtener el cambio curricular educativo.

FACTORES DEL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

¿Cuáles son los factores del liderazgo que debe reunir el Administrador?

El Administrador para que represente liderazgo debe poner de manifiesto los siguientes factores:

a. Debe ser un "modelo" en el cumplimiento de las normas fundamentales del grupo. El rol del líder está sujeto al conjunto de valores y a las normas del grupo, debe encarnar como representante del grupo los ideales de sus miembros. No se le permiten errores ni vacilaciones en asuntos que afecten el mantenimiento del grupo a sus actividades principales.

b. Debe sobresalir en algún aspecto, preferentemente en el dominio de los objetivos del grupo.

c. Debe estar familiarizado con los objetivos del grupo, sus ideales y normas.

d. Debe mantener un equilibrio entre simpatía y eficacia. A veces para que se cumplan los objetivos del grupo tendrá que ordenar, exigir o corregir, y estará en detrimento de la simpatía y amistad, aunque sea momentáneamente.

e. Debe ser un elemento aglutinante y coordinador de las diversas tendencias e ideologías del grupo. No puede esperar que todos los miembros piensen de la misma manera.

LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN ECUATORIANA

Si nos referimos a la educación debemos tomar en cuenta que se trata de un proceso que tiene sus inicios en el hogar, siendo los padres los llamados a guiar con mucho amor a sus hijos, disciplinándolos de manera constructiva, enseñarles a distinguir el bien del mal, cultivar el respeto mutuo, escucharlos con atención, darles orientaciones en lugar de reprimirlos.

Lo anterior nos lleva a decir que, los padres no son los únicos de quienes depende que sus hijos lleguen a ser ciudadanos bien adaptados; somos los educadores quienes también desempeñamos un papel preponderante, de modo que los padres y los educadores perseguimos el mismo objetivo, educar a los niños y jóvenes para que lleguen a ser adultos maduros y equilibrados que disfruten de la vida y puedan hallar su lugar en la sociedad en la que viven.

Por cada estudiante que progresa y triunfa en el sistema educativo hay un padre que le ayudó en su trayectoria.

Los jóvenes que no tienen una buena preparación, ya sea formal, no formal e informal se ven amenazados a menudo por el desempleo que afecta tanto a los países ricos como a los pobres. Por lo tanto, si el mercado laboral exige más preparación que la mínima requerida por la ley, los padres y maestros tenemos que ayudar a los educandos a decidir si opta por una educación suplementaria.

No obstante probablemente concuerde en que el éxito en la vida no se limita a la prosperidad material; en estos últimos tiempos, muchos hombres y mujeres que han dedicado la vida entera a su carrera lo han perdido todo al quedarse sin empleo; otros padres, muy laboriosos han sacrificado su vida familiar y el tiempo que pudieron haber pasado con sus hijos desaprovechando la oportunidad de ayudarlos en sus años de formación.

Está claro que **una educación equilibrada** debe incluir: esparcimiento sano, música, aficiones, ejercicios físicos, participaciones cívicas, visitas a bibliotecas, museos y otras actividades.

Pero hoy en día la crisis social y económica ha obligado a los padres de familia a buscar la mayor cantidad de ingresos económicos, para tratar de sobrevivir de manera digna, olvidándose de la formación de sus hijos, pasando esta responsabilidad a los centros educativos.

Hoy en día los maestros nos quejamos de que los padres no se interesan en la educación de los hijos, no hay duda que la situación es muy triste porque se están formando adultos no responsable y con muchos vacíos en la organización tanto material como espiritual.

Las instituciones educativas, tanto escuelas como colegios son el reflejo de la sociedad de la que forman parte, no son inmunes a los problemas de la colectividad. Los conflictos sociales han intensificado de manera alarmante con el paso del tiempo, es así que los estudiantes se duermen en clase, se amenazan unos con otros en los pasillos, menosprecian a los buenos estudiantes.

Ciertamente la educación no puede reducirse únicamente a los problemas familiares o sociales también, es un problema de índole socioeconómico, porque engloba todas las dimensiones específicas a la reproducción social, científica y tecnológica, consecuentemente son ineludibles a la educación las características culturales, étnicas, antropológicas, ecológicas, sociológicas, políticas éticas y por supuesto a las características económicas.

Muchas veces el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles para encumbrarse en la pirámide social. Esa es, en efecto, una de las modalidades del liderazgo en general; tiene una gran tradición y aún se expresa en muchos de nuestros espacios sociales.

Conviene adelantar, para los efectos de esta propuesta explicativa, que el liderazgo, entendido de una manera constructiva, esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Si bien se puede hablar de liderazgo sin atender esa condición.

El líder es el jefe o dirigente de un grupo y la función que ejerce se denomina liderazgo. Esta se refiere por lo general al ejercicio de una autoridad que ha sido aceptada por el grupo, y se supone que el líder de alguna manera es reconocido, por sus capacidades, por su autoridad, o porque así lo determina la convención del grupo.

Desde luego que el líder debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia. En la medida que el líder despliega sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes.

En educación el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo. Si bien la figura de autoridad del profesor, en el caso más común, puede sustituir (y de hecho sustituye) al liderazgo aceptado, no resulta a la postre suficiente como para que se pueda prescindir de la capacidad, de la aceptación, y un grado de convencimiento por parte del grupo, de que el líder está ejerciendo una autoridad legítima y correspondiente con la función que el propio grupo le ha designado.

CUALIDADES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El mundo entero se encuentra inmiscuido en el avance científico y tecnológico olvidándose de practicar los valores que enaltecen a la personalidad, no obstante sabemos que al pasado no se lo puede cambiar, pero sí podemos tener una visión de cómo mejorar las aptitudes de las personas que a la postre serán nuestros líderes, por lo tanto; tenemos que crear el presente basado en el éxito o fracaso de los acontecimientos pasados y proyectándolos a un mundo mejor con las experiencias adquiridas y no esperar únicamente a vivir un tiempo de crisis para empezar a reflexionar y enfrentarnos a nuestros valores.

Si consideramos que dentro de un grupo humano la figura del líder es de vital importancia, éste debe reunir cualidades elementales que lo llevarán al éxito, para constituirse en un líder de excelencia:

- **La Humildad:** Es una virtud contrapuesta al orgullo o arrogancia, que no implica debilidad sino una disposición mental que agrada a nuestra conciencia aunque a través de la historia se la ha concebido como un acto de humillación y opresión, aflicción.

  Para ser humildes tenemos que razonar sobre nuestra manera de vivir y luego poner en práctica los principios y valores aprendidos, por ello, es necesario que la palabra sea coherente con la acción, enseñando con el ejemplo, dejar a un lado el orgullo para aceptar los errores, corregir las aptitudes y actuar como parte del grupo, no como un ser superior sino más bien como quien sirve y lidera sus compañeros.

  En conclusión, necesitamos humildad para aprender, para ser mejores, para evolucionar. Los grandes líderes de todos los tiempos nos enseñan ya que ellos fueron aprendices por excelencia.

- **El Esfuerzo:** Es una combinación de ideales, metas y objetivos enmarcados por una ambición sincera, sana, que con perseverancia llegará a la consecuencia racional y lógica del esfuerzo, el trabajo y la ética de un ser humano triunfador.

- **La Autoestima:** Es la fe y la confianza en nuestras potencialidades, para lo cual es indispensable un conocimiento profundo de nosotros mismos basados en reflexión de cómo somos, que es lo que realmente queremos y hacia donde vamos, con la finalidad de realizar una introspección para conocer la misión y visión de nuestras vidas y poder superar nuestras propias limitaciones.

  No existen seres humanos realizados sino de realizaciones, sabiendo que una realización se alcanza luego de poner en práctica todas nuestras potencialidades, todo nuestro talento, todo lo mejor de nosotros mismos para alcanzar la felicidad que es una consecuencia racional y lógica de la realización.

- **La Honestidad:** Es menester indicar que todo valor está afectado por un antivalor que en la actualidad está desarrollando e inclusive se ha llegado a confundir la perspicacia de la mentira y el soborno como habilidades para desarrollarse en el aspecto personal y profesional. Uno de los más graves

antivalores es la corrupción que ha penetrado a todo nivel en la sociedad. Para lo cual la lucha contra la corrupción es moral y no puede ganarse sólo con leyes, sino sembrarse en el corazón de la gente las semillas de la virtud, la inteligencia y la verdad.

La mejor manera de lograrlo es educando al ser humano por el camino de la honestidad, para que así interiorice motivos para ser ético y tomar decisiones prácticas y seguras en beneficio de la sociedad.

En conclusión, manifestaremos que quienes no practican la verdad y la honestidad han caído en los siete desatinos del mundo manifestado por Mahatma Gandhi.

- Riquezas sin trabajo.
- Placer sin conciencia
- Conocimiento sin carácter
- Ciencia sin humanidad.
- Adoración sin sacrificio
- Política sin principio.
- Derechos sin responsabilidades.

Sólo con líderes honestos podemos combatir estos desatinos y construir una sociedad progresista y justa.[17]

FUTURO DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

Los miembros de una comunidad escolar con autonomía deben determinar las necesidades de su miembros, planificar estratégicamente utilizando como base una visión y una misión que todos compartan y estén dispuestos a respaldar.

Esta escuela requiere dedicación y compromiso de los integrantes de la comunidad, comenzando por el director, los maestros y otro personal de la escuela e incluyendo a los padres, los estudiantes, los recursos de la comunidad, las agencias públicas y privadas y los voluntarios que quieran colaborar en el proceso.

Todos los miembros de la comunidad escolar deben estar apoderados, con la capacidad para que cada cual haga lo que tiene que hacer y tome las decisiones requeridas en el nivel que le corresponde, tomando como base el bien común y reconociendo que la organización es responsable de demostrar su productividad.

El éxito de la organización, está influenciado por su capacidad de lograr colaboración en vez de hostilidad entre los departamentos funcionales, estimular las diferencias y producir ganancias con ellas a través de un proceso de toma de decisiones productivo que lleve a soluciones aceptables.

[17] Morán Márquez, Francisco. **Liderazgo en alta Gerencia Educativa**. Pág.62-64.

Para lograr este propósito el estilo de liderazgo que se ejerza, en una escuela, debe ser el liderazgo transformador. Bass y Avolio (1994) demostraron que se espera que el liderazgo transformativo contribuya a los esfuerzos de la organización para mejorar sus operaciones. Esperan también que el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre diferentes funciones de la organización aumenta la velocidad en que se introducen las innovaciones en el proceso y en el producto. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estas innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo. Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad.

Ingram realizó estudios que concluyeron manifestando que "los maestros están más motivados bajo el liderato de directores de escuela que ellos perciben como líderes transformadores"[18]. Esta nueva visión del liderazgo aboga también por establecer un balance de poderes entre los diferentes miembros de la organización.

Mitchell y Tucker (1992) explican que el problema es que a través de los años hemos pensado que el liderazgo es la capacidad de hacerse cargo y hacer que las cosas se hagan. Esta visión nos ha alejado de enfocarnos en la importancia del trabajo en equipo y de un desarrollo educativo comprensivo. Quizás es tiempo de que dejemos de pensar en el liderazgo como una acción agresiva. Es necesario reconceptualizarlo como una forma de pensar en nosotros como miembros de una organización escolar. Además, de percibirlo como elemento esencial de la naturaleza del proceso educativo ya que el cambio es un factor inherente que no se puede eliminar ni detener.

Tichy y Devanna (1 986) desarrollaron una teoría sobre el liderazgo transformativo.[19]
En ésta el liderazgo se caracteriza como un drama de tres actos:

- En el Acto I el líder transformativo reconoce la necesidad del cambio.

- En el Acto II se crea la visión de lo que se espera alcanzar y se moviliza el grupo logrando su compromiso con el cambio.

- En el Acto III, se institucionaliza el cambio.

La **planificación estratégica** tanto como el **liderazgo transformativo** se orientan hacia el desarrollo de una visión de lo que debe ser el futuro de la organización. Ambos son necesarios para que la organización responda a los cambios e incertidumbres de la vida organizacional y de la sociedad. Leithwood encuentra que los líderes transformativos en las escuelas buscan tres objetivos fundamentales:[20]

1. **Ayudar a su equipo de trabajo para desarrollar y mantener una cultura escolar profesional y colaborativa.**

   Lo anterior nos quiere decir que el grupo de trabajo debe conversar a menudo, observar, criticar, reflexionar y planificar juntos. Las normas de responsabilidad

[18] Ingram. **Liderazgo Educativo.** Págs.16- 24
[19] Tichy y Devanna. **Liderazgo transformativo**.Págs.22-25
[20] Leithwood. **Líderes en transformación**. Págs.10

colectiva y de mejoramiento continuo les mueven a enseñarse unos a otros cómo enseñar mejor.

Los líderes transformativos son aquellos que involucran a todos en el establecimiento de las metas, reducen su aislamiento, usan los mecanismos burocráticos para apoyar los cambios de cultura, comparten el liderazgo delegando el poder y comunican activamente las normas y creencias de la escuela.

2. **Fomentan el desarrollo profesional de los maestros.**

   Uno de los estudios de Leithwood sugiere que la motivación de los maestros para mejorarse aumenta cuando éstos internalizan que los maestros pueden lograr su desarrollo profesional a la par con la misión de la escuela.

3. **Ayudan a los maestros a resolver los problemas de forma más eficaz.**

   Según Leithwood, los líderes transformativos usan prácticas que ayudan a su equipo a trabajar de forma más inteligente no más fuerte.

El énfasis en el liderazgo escolar, según lo visualiza Sagor (1992), debe ser el logro del éxito de forma colaborativa definiendo el propósito del proceso de enseñanza-aprendizaje y otorgándole poder a la comunidad escolar para que enfoque todos sus esfuerzos en esa dirección. De esta forma, todo el equipo de trabajo de la escuela va a ejercer un liderazgo transformativo en beneficio de la escuela y de los estudiantes.

Evans (1 996) en su disertación doctoral encontró que las escuelas que tienen directores que ejercen un liderazgo transformativo, desarrollan una cultura orientada hacia el cambio planificado y se convierten en las escuelas más efectivas.
Cheng (1997) indicó- en un informe producto de sus investigaciones - que sólo las escuelas que logren ser más efectivas a través de este tipo de liderazgo están a la par con las nuevas tendencias educativas y con la reforma mundial.

Los líderes transformativos desarrollan una cultura organizacional en la cual se analizan continuamente las fuerzas que promueven el cambio y las que lo resisten, con el propósito de mantener el equilibrio y evitar los conflictos que se pueden dar si el cambio no es planificado adecuadamente.

La tesis central de las ciencias del comportamiento aplicadas al conflicto es que con un buen diagnóstico y un buen enfoque administrativo es posible minimizar la destructividad del conflicto y usarlo productivamente. El conflicto positivo puede ayudar a tomar mejores decisiones al confrontar puntos de vista divergentes que producen ideas de mejor calidad para generar los cambios e innovaciones que la escuela necesita para mejorar la calidad del producto.

Cuando la gerencia planifica adecuadamente o ejerce liderazgo transformativo, la organización se caracteriza por la armonía, la unidad, la coordinación, la eficiencia, y el orden. En una escuela como ésta el conflicto ayuda a innovar, creando prácticas educativas, currículos, servicios y normas que le ayuden a mantener su continuidad en un ambiente cambiante.

Para que la institución educativa tenga éxito, la diferencia la hace el rector y el tipo de liderazgo que éste ejerza.

El rector tiene que ser un líder:

- ✓ Comprometido con la calidad y dispuesto a asumir responsabilidades.
- ✓ Competente y dominar los diferentes tipos de destrezas necesarias para tener éxito en los diferentes roles que tendrá que asumir.
- ✓ Inteligente para que pueda establecer un balance entre todo lo que ocurre en la organización.
- ✓ Diferente, que se atreva, que sea creativo, que tenga visión, que promueva el cambio y la innovación y que crea en el valor y la capacidad de su gente.

Sólo un directivo con estas cualidades puede ser capaz de fortalecer la institución para que se convierta en una verdadera comunidad de aprendizaje que funcione a tono con las exigencias de la sociedad.

El director debe establecer un clima propicio para la creatividad organizacional, promovida por los mismos miembros del equipo de trabajo, muy en especial por los maestros. Se deben proveer oportunidades para:

- Lograr la aceptación del cambio.
- Estimular nuevas ideas.
- Permitir más interacción.
- Tolerar el fracaso.
- Establecer objetivos claros y dejar libertad para alcanzarlos.
- Ofrecer reconocimiento por los logros alcanzados.

Goodlad (1990) entiende que la cultura de la escuela es la variable dependiente del comportamiento de los maestros y los resultados de los alumnos dependen del comportamiento de los maestros.

Él establece que las escuelas pueden cambiar y que según cambian sus características culturales los miembros también cambian. Por eso, a través del liderazgo transformativo, la facultad puede ser adiestrada en un proceso que se llama DDAE= diálogo, toma de decisiones, acción y evaluación.

Mediante el proceso mencionado la facultad puede identificar las necesidades de la comunidad escolar, compartir ideas, reflexionar, criticar constructivamente, investigar, crear, planificar el cambio, implantar las innovaciones y determinar su efectividad.

Todos tenemos una gran responsabilidad en ese proceso por lo tanto depende de nosotros dar una mejor educación a nuestros jóvenes. El cambio no va a parar, va a continuar ocurriendo, aunque quisiéramos que las cosas se mantuvieran igual. El futuro nos ofrece una gama de oportunidades que podemos aprovechar.

Los profesionales de la educación debemos convertirnos en líderes transformadores y asumir el control sobre el cambio. Tenemos que entender que éste es necesario y nunca lo podremos detener. Por lo contrario, todos los que caminamos en el campo de la

docencia debemos estar prestos a establecer un compromiso profesional, un compromiso personal para que así la escuela de hoy, funcione como la escuela del futuro.

"El colegio como organización social, tiene la misión de conducir un proceso a través del cual las nuevas generaciones por sí mismas comprendan, interpreten y asuman críticamente, el patrimonio cultural heredado en la circunstancia histórica que lo circunda".[21]

Lo expresado, permite inferir que en las organizaciones educativas este proceso se cumple a través de la comunicación; ya que ella transmite conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y valores.

El colegio por su parte, evidencia una necesidad de involucrar a toda su comunidad a través de la interacción, que es representada por su estructura jerárquica, permitiéndole alcanzar su misión. Se refiere la importancia de la interacción dentro de las organizaciones sociales, ya que permite determinar el papel a desempeñar por los individuos de acuerdo a sus necesidades[22].

El **colegio como modelo de Organización Social** debe ser:

"Un lugar de tolerancia, de tareas asumidas y realizadas en grupo, de ejercicios concretos, del respeto a los demás y de solución racional a las dificultades.

La importancia del estudio está en que:

"Permitirá ofrecer a los gerentes de los colegios, técnicas y alternativas para el cambio; basados en la formulación de un programa que sirva de herramienta de trabajo y tomando el proceso de comunicación como uno de los elementos de importancia para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, y le proporciona medios para transmitir información necesaria en la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos organizacionales; contribuyendo de esta forma a generar respuestas para el logro de una educación de calidad".

Sobre el particular, en el Plan de Acción,[23] se puntualiza algunos aspectos que considera como áreas críticas que deben ser mejoradas en cuanto a la administración de la educación, considerando que la estructura de funciones se organiza en torno a la ejecución, el control y supervisión, planificación y toma de decisiones.

En cuanto a la formación gerencial del rector, se reconoce la importancia de poseer una trayectoria de servicio en la profesión docente, que le permita alcanzar una visión realista de la institución y de los problemas que confronta el sistema educativo.

No obstante, para el logro de resultados de excelencia organizacional y educativa, es indispensable la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas y la utilización de herramientas que promuevan la comunicación, motivación, participación y toma de decisiones en conjunto, con el personal docente.

---

[21] Barrios. **Revista de Pedagogía**. Págs. 4
[22] Gibson, J. **Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.** Pág**s.** 12-14
[23] Ministerio de Educación (2 001)

El problema de la calidad de la educación, tiene mucho que ver con una amplia gama de factores entre los que se podría señalar la ineficaz aplicación de estrategias comunicacionales.

Las etapas fundamentales de una administración educativa apropiada para el sistema, en el marco de las aspiraciones democráticas y de participación que se desprenden de las políticas educativas del presente gobierno del Ecuador, aún no han sido asumidas por los funcionarios del sistema en los diferentes niveles de la jerarquía, apreciándose acciones desarticuladas, verticales y fragmentarias.

En cuanto a no integración de los actores del proceso educativo, como hemos podido apreciar en los resultados del estudio, quedan excluidos de los procesos de planificación, como en el desarrollo del currículo, aquellos elementos fundamentales que según la teoría deben ser involucrados, es decir: docentes, padres de familia, alumnos, organizaciones comunales y de apoyo, así como los funcionarios con tareas de asesoría y supervisión. Esta ausencia indudablemente repercute en la buena marcha de los programas de estudio y en la calidad de la educación que hoy se está brindando.

En cuanto a la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, la deficiente comunicación que se evidencia, en términos globales conduce a que se deje de lado las necesidades, problemas, intereses y habilidades de todos los actores del proceso educativo[24].

Debido a todos estos aspectos nombrados es que la educación está desvinculada de la realidad en la que se desenvuelve. Puesto que una comunicación dispersa, conocida por algunos, sin participación de los miembros de la comunidad educativa en el planeamiento para que puedan insertarse a una tarea común para el logro de los objetivos educacionales que se propongan, así como la coordinación y trabajo conjunto en equipos comprometidos, va afectar los propósitos y fines de la educación.

[24] Ministerio de Educación (2 001)

CUADRO COMPARATIVO

Este cuadro nos permitirá analizar las prácticas y conductas de los líderes tradicionales y democráticos, pero cabe recalcar que no lo presentamos por el simple hecho de proyectar características de las personas triunfadoras de las que no lo son, para invitar a los lectores a imitar dichas actitudes, sino que queremos tomar la parte fundamental de las personas, sus valores superiores, que lo llevan a la incorporación de nuevos hábitos y lograr así un cambio real, donde exista compromiso responsable por el cambio.

LÍDERES TRADICIONALES	**LÍDERES DEMOCRÁTICOS**
• Cumple, asume y toma responsabilidades. • Hace las cosas bien. • Desea saber ¿Cómo? • Es fiel a los procedimientos (legalista: así como me enseñaron así aprendí). • Opera con recursos físicos y materiales (son seguros). • Puede lograr que los miembros realicen un trabajo productivo, eficaz, con puntualidad y calidad. • Es eficiente. • La autoridad es un privilegio de MANDO. El jefe dice ¡Aquí mando yo!	• Influencia, guía, da dirección, hace a través de los demás. • Hace lo que está bien. • Desea saber ¿Por qué? • Dirige los cambios, crea confianza y hace creativos a sus seguidores. • Opera con recursos humanos, emocionales y espirituales, con valores, compromisos y aspiraciones. • Hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, los lleva a altos niveles de realización, hacia metas nobles, los hace sentir importantes, diferentes, útiles, exitosos y valiosos, desarrollando la potencialidad humana infinita de los miembros. • Es eficaz • La autoridad es un privilegio de SERVICIO. El líder dice ¡Aquí sirvo yo!
• Empuja al grupo. • Permanece en el puesto por AUTORIDAD, investiga por un TÍTULO que impone. • Inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente y se critica de espaldas, tal vez se le odia en secreto.	• Va al frente del grupo comprometiendo con sus acciones. • Permanece en el puesto por BUENA VOLUNTAD, por ejemplos entrañables: su autoridad SUBYUGA Y ENAMORA. • Inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás con un aire de simpatía, de poder a su gente, cuando él está presente el grupo se fortalece, SI SE LE AMA ES UN LÍDER.

• Busca el culpable cuando hay un error EL QUE LA HACE LA PAGA, es su lema, sanciona, castiga, reprende, EN APARIENCIA PONE LAS COSAS EN SU LUGAR, cree haber arreglado el problema con un grito de humillación pero no se da cuenta que en vez de enderezar, ha cortado la rama torcida.	• Jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún reverdece: corrige pero comprende. Castiga pero enseña, sabe ser tolerante y espera. Por eso no busca las faltas de los miembros, POR EL SÁDICO PLACER DE DEJAR CAER EL PESO DE LA "AUTORIDAD" SOBRE EL CULPABLE, SINO QUE ARREGLA LAS FALLAS Y DE PASO REHABILITA AL CAÍDO.
• Desde su SILLÓN asigna los deberes a cada miembro y ordena a cada uno lo que tiene que hacer. • Hace del trabajo UNA CARGA, UN FASTIDIO. • Sabe como se hacen las cosas. • Maneja a la gente y los trata como objetos. • Dice ¡VAYA! • Llega a tiempo • Se contenta con lo posible.	• Da ejemplo, trabaja con los demás. • Hace del trabajo un privilegio, su gente se cansa pero no se fastidia. • Enseña cómo deben hacerse las cosas. • Prepara a la gente y los trata como personas. • Dice ¡VAYAMOS! • Llega adelantado: tiene un pie adelante del grupo, una mirada – más allá de sus seguidores. Hace de la gente ORDINARIA, EXTRAORDINARIA; da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir; es un Arquitecto Humano; les deja realizar sus sueños, les permite trascendencia y realización en la vida. • Se contenta con lo imposible.

El Administrador: "El Gerente Educativo, escoge por méritos su personal académico y por su eficiencia al administrativo: frente a crisis institucional defiende la calidad"

EL LÍDER: ALGUNOS CONCEPTOS

Para conocer los tipos de líderes que existen en las instituciones revisemos las definiciones de lo que es un líder.

LÍDER.

- Es la persona con don de mando, autoridad, carismático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados: el éxito: triunfo de sus ideas.

- El poder lo sabe compartir democráticamente, fortalece su misión reivindicadora en su sociedad; organiza y delega funciones a los integrantes del equipo y, a través del consenso crea cohesión espíritu de cuerpo.

- El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, integridad total que significa tener un claro conocimiento de si mismo (defectos y bondades), a base de experiencia y madurez.

- El líder es la unidad de lo heterogéneo, simboliza el ideal de la audacia, heroísmo y sacrificio en beneficio de la sociedad, su nobleza no tiene fronteras y vence obstáculos o barreras, no se detiene ante el fracaso y aprende lo bueno de el, puede hasta ofrendar su vida por ideales; el líder se arriesga hasta obtener el triunfo.

- El líder actúa en una realidad concreta y se preocupa de las personas, actúa casi siempre bajo presión y resiste hasta tomar sus propias iniciativas flexibles y abiertas de cambio, para innovar y crear soluciones, desarrollo institucional o social.

- El líder no nace, se hace en el transcurso de su propia experiencia y capacidad; surge ante una necesidad común de la sociedad, y la práctica permanente de conducir las masas, enriquece su prestigio como proceso objetivo de superación constante, y alcanza la meta fijada con éxito. Además, es un creador de ideología que llega a dominar el mundo, ejemplos. Cristo, Marx entre otros.

- El líder rompe esquemas caducos, los vence y modifica de acuerdo a su criterio creativo del cambio; por medio de la planificación, estrategias y tácticas, actúa con firmeza radical para triunfar.

- El líder tiene una dirección participativa, vivencial, involucra a todos los miembros del grupo, sintiéndose estos como parte de las decisiones.

- El líder tiene que ser autodidacta, busca la actualización de conocimientos, investiga y escoge siempre el camino científico y tecnológico para conocer la realidad el terreno donde emprende su lucha; la actual sociedad lo exige.

- El líder tiene autodisciplina, engendra disciplina al resto de personas de la institución, se gana el respeto por su honradez, sabiduría, prudencia, paciencia y trabajo.

- El líder ejerce influencia sobre el grupo, y los miembros del grupo con sus sugerencias modifican la conducta del líder, sometiéndose a las decisiones positivas por consenso.

- El líder debe tener oídos sordos para los aduladores y lisonjeros, rechazarlos, pues son los disociadores, netos oportunistas, y quinta columna de la institución, colectividad o sociedad.

- El líder surge en el grupo por necesidad, objetivos (metas) y protección mutua; como también se unen las personas alrededor de un guía, ante el peligro, miedo y ansiedad; pues individualmente no puede resolverse sus problemas.

- El líder posee sus propios valores y es auténtico en confrontarlos con la realidad, impone sus ideas, porque significan transformación y beneficio para la humanidad.

- El líder tiene su propia identidad bien definida.

- En todo trabajo que emprende el líder busca una alta calidad en el desarrollo de la tarea, con espíritu colectivista y un ansia inagotable de cambio y perfección.

- El líder con su pensamiento y organización se adelanta al futuro, al porvenir teniendo siempre una concepción científica del mundo.

- El líder en sus sueños tiene optimismo, fe y esperanza, mucha perseverancia, llegando al éxito deseado.

- El líder vence al miedo, con la acción, pues solo existe en nuestra mente.

FORMACIÓN DEL LÍDER

Antiguamente, se pensaba que el liderazgo era una cualidad innata, esto es, que los líderes ya nacían formados; hoy en día, se cree que cualquier persona puede ser líder, por lo menos en algunas situaciones, bastando para ello que conozca qué es el liderazgo, los aspectos importantes del liderazgo, y que trate de aplicar en la práctica esos conocimientos.

"Trazos personales que predisponen al ejercicio del liderazgo, mas, el ambiente social determinará su aparecimiento en esta o en aquella circunstancia, así como el tipo de educación desarrollará o atrofiará tendencias innatas"[25]

Siendo el liderazgo una habilidad, o una cualidad adquirida, ella puede y debe ser desarrollada en todas las personas, pues, es una verdad que no todos tendrán la misma capacidad para tal, por faltarles cualidades esenciales para su ejercicio, pero, podrán ser líderes ocasionales y sabrán también ser buenos seguidores, ya que todo buen líder es un buen seguidor.

[25] Rena Mello Carvalho. **Revista de Pedagogía.** Pág. 14

El administrador educativo debe ser un buen líder para que oriente y dirija los maestros por ello, deben sumarse a las características profesionales de él que influirá positivamente en el proceso educativo que se verá reflejado en la calidad educativa y en el entorno competitivo.

FUNCIONES ELEMENTALES DEL LÍDER

Como ya lo mencionamos anteriormente, el liderazgo siempre se lo hará en el marco del funcionamiento de un grupo, ya que éste no puede existir en un vacío sino en el contexto de un colectivo.

En cualquier grupo deben existir tres funciones principales que contribuyan a su buen desarrollo, éstas son:

- ✓ Mantener y fortalecer la unión del grupo.
- ✓ Desarrollar y cumplir las tareas para las cuales el grupo fue creado.
- ✓ Incrementar las potencialidades de los miembros.[26]

En la relación líder - miembros, éstos pueden ser evaluados según el nivel en que contribuyan al cumplimiento de estas funciones y a la satisfacción de las necesidades colectivas.

EL LÍDER EDUCATIVO.- GENERALIDADES

En el mundo real en que vivimos existen los conflictos como parte de nuestro desarrollo personal y hay que enfrentarlos, cuando pensamos que viajando, cambiándonos de residencia se solucionan los problemas; estamos equivocados, pues los llevamos consigo a todas partes, en nuestro cerebro y la única manera para librarse de este martirio es buscando la solución, mas aun cuando se desempeña una función directriz. Es el caso del líder educativo que está al servicio de su comunidad, liderará su actuación convirtiéndose en guía del desarrollo, símbolo de acción y valores humanos, forma una organización educativa consolidada de autorrealización y autogestión con una información integral de sus miembros y de alta autoestima con una información integral de sus miembros y de alta autoestima, estimulando los nobles principios de honradez, nobleza, generosidad, prudencia, paciencia,. Solidaridad con el fin que responda a los intereses del plantel y obtener el apoyo de todos en las tareas institucionales.

El valor moral, la fuerza de los principios humanos convierte al líder educativo en un motivador de su grupo, en el lema vital de la acción y transformación social de su medio, lo cual significa un poder de convicción ética para alcanzar metas superiores y romper estructuras que beneficien a su colectividad.

La vocación de trabajo es el atributo de todo líder educativo que impulsa ideas creativas en pos de mejorar las condiciones del hombre, es decir "**EL LÍDER SE JUSTIFICA**

[26] Anello, Eloy y De Hernández Juanita. **Liderazgo Moral.** Págs.38- 40

POR EL TRABAJO QUE REALIZA EN BIEN DE LA HUMANIDAD"; no existe limites en sus labores ni lo detiene obstáculo alguno, está dispuesto al sacrificio por la institución y ama su trabajo como un don divino del hombre.

El líder educativo busca la excelencia en su trabajo, como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional en la formación de profesionales que respondan al siglo XXI, la potencialidad de hacer las cosas bien hechas que signifiquen la satisfacción personal y social dentro de una tarea planificada.

El equipo de trabajo contribuye a fortalecer el liderazgo, pues una sola persona no puede realizar toda la labor institucional, necesita de la contribución social de muchas personas para llevar una obra debidamente planificada, al compartir funciones y delegar atribuciones, se siembran precedentes de confianza y honor en el proceso de una tarea, el esfuerzo mancomunado lleva al triunfo.

El espíritu de competencia es el instrumento permanente de apoyo junto con la crítica y autocrítica, la asimilación constante de conocimientos, la preparación científica, perfección de sus destrezas de dirigir y habilidades en la resolución de conflictos, es decir, estar listo siempre a propósito de crear el bien en la sociedad.

La firmeza de convicciones positivas da un fundamento de seguridad, estabilidad, honorabilidad, honradez, caballerosidad, y tolerancia, convirtiéndose en un sólido conjunto de virtudes y políticas educativas, que fortalecen los principios institucionales, le toca enfrentar los retos que nos trae este mundo cambiante por la ciencia y la alta tecnología .

Los conflictos son parte de una realidad en toda institución integrada por seres humanos, el líder está apto no solo, para organizar, sino en resolver problemas, anticiparse a ellos y abrir un abanico de respuestas positivas a los mismos, es decir, aprender a identificar conflictos, debiendo actuar con madurez, flexibilidad, decisión y en el momento oportuno sin el mínimo rasgo de vacilación, donde el plantel debe ser el gran ganador; por supuesto el líder conoce perfectamente su organización y miembros, de ahí, su acertada actuación.

El trabajo diario del líder educativo es fomentar las relaciones de diálogo con los miembros de la comunidad presenta una imagen de **consecuencia, sinceridad, dedicación, confianza y méritos,** es el primero en toda tarea, con su ejemplo de compartir ideas, crea un ambiente de cooperación y lealtad institucional, sabe defender los principios y valores de la educación, esta al día en las obligaciones de su cargo, permitiéndole un liderazgo ágil y eficiente sobre todo que produzca calidad y todos se sientan orgullosos de participar e intervenir en la consecución de una tarea.

El líder educativo tiene la suficiente capacidad en conocer la naturaleza y en su comportamiento utiliza la astucia, sagacidad y percepción, estos elementos sacan adelante al plantel, escudriñando el alma de los demás para tomar decisiones justas y oportunas, en la obtención del contenido.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Importancia y Concepto

Alguien se convierte en líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo, la personalidad u la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. No se puede aislar en este fenómeno como elemento único al líder y pensar que la seguridad y actuación de éste genera el liderazgo, aunque todo líder requiera mostrar un comportamiento que despierte la seguridad y el impulso de los seguidores.

Los líderes son los responsables por el éxito o fracaso de futuras generaciones y de modo general reflejan el éxito o fracaso de generaciones anteriores.

El Gerente Educativo es, por consiguiente, de cierto modo, responsable por la actuación de los niños y jóvenes de hoy en el futuro. "Gerencia es liderazgo"[27].

Si la Gerencia pretende cambiar el comportamiento de las personas inmersas en el proceso educativo, ella no puede prescindir de un liderazgo eficiente.

La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra. En este sentido se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima a concepto de gerencia, aunque existen claras diferencias entre ambos términos[28].

DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y GERENCIA	
LIDERAZGO	**GERENCIA**
Da rumbo, guía, dirige	Ejecuta, consigue resultados
Influye y entusiasma a las personas	Organiza y supervisa las tareas
Se guía por una visión futura e ideal	Se centra en la actividad de cada día
Ante todo quiere lo apropiado (eficacia)	Ante todo quiere todo bien hecho
La comunicación es emocional	La comunicación es lógica

Una posición de mando brinda a la persona una gran oportunidad de ejercer el liderazgo, aunque no le garantiza el que pueda influir notablemente en la mente y los sentimientos de sus subordinados.

[27] Hanne Hicks y Dil de Costa Santos citadas por Janise Peres. Pág. 27
[28] Weber Max. Teoría de las organizaciones sociales y económicas. Pág.8

LA GERENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO

Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un proceso de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades.

Al respecto, Ruiz (2 002) expresa:

El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Ruiz (2 002)[29] afirma que, es impropio hablar de Gerencia educativa en una organización donde existe carencia de liderazgo e irrespeto a los valores individuales y grupales. Si la organización no posee un efectivo control o supervisión es incorrecto hablar de gerencia.

Por su parte, Ditcher (2 003)[30] expresa que la gerencia no es una vía en un solo sentido; y consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados. Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido.

Por otra parte, Marsh (1987), considera la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa.

El término gerencia ha sido de especial interés durante la última década, por todo lo que él implica, cabe señalar que en un principio, dicho término estaba relacionado exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, pero con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones, entre ellas las educativas.

Habilidades Gerenciales según Robbins (1999)[31]

El individuo que desee ocupar el cargo de gerente en alguna institución, debe tener las siguientes habilidades:

- **Habilidad Técnica:** Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia.
- **Habilidad Humana:** Es la habilidad de trabajar con, entender y motivar a la gente tanto individualmente como en grupo.
- **Habilidad Conceptual:** Es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

[29] Ruiz, J. (2 002). **Gerencia en el Aula**. Edit. de los Talleres Gráficos del Instituto Vocacional de Venezuela. Yaracuy, Venezuela
[30] Ditcher, E. (2 003). ¿**Es Ud. un Buen Gerente?** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
[31] Robins, S. **Habilidades Gerenciales**.págs.32-37

La Gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias.

La Gerencia, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales. La Gerencia Educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio. Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

La gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

Toda gerencia educativa debe siempre desenvolverse con una política de "dirección abierta"[32], a la que describe de la siguiente manera: La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

Sólo cuando el Gerente educativo ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus dirigidos cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Es fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:



- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente."[33]

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado.

Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

---

[32] Ibid. Pág.38
[33] Jean-Paul Sallenave. **La Gerencia Educativa**. Págs. 42-45

EL GERENTE EDUCATIVO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En las instituciones educativas, el directivo o gerente es el supervisor nato y permanente del plantel, por ello, se constituye en pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad.

Además del director, según refiere López (2 004)[34], el gobierno de la organización de una institución educativa está presidida por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, cada uno dentro de las competencias asignadas.

Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas. Por consiguiente, Rojas (2 004)[35] propone dos paradigmas, el triángulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o separados no resultan una forma mágica para cumplir el rol del gerente.

En el triángulo de dirección, el autor antes citado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, y que permiten describir y analizar su gestión. Estos son: lo referido a los conocimientos y la inteligencia e incluye la dimensión conceptual y práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada y general para interpretar y actuar, y la cultura de ideas que soportan su actuación.

El segundo componente o fortaleza, como también la denomina Rojas (2 004), está relacionado con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación y los valores; y un tercer componente, identificado en el campo de las habilidades, aquí cobra importancia la creatividad, la iniciativa y la intuición.

Además de estos componentes o fortalezas, refiere Rojas[36] (1994), el gerente educativo debe contar con cuatro capacidades como son:

- **Capacidad estratégica:** para analizar, prever posibles impactos y adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficios para la organización.

- **Capacidad interpersonal:** refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir, sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.

- **Capacidad emocional:** para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar.

- **Capacidad técnica:** que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

[34] López, R. **Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente**. Págs. 10 - 14
[35] Rojas, L. **El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación**. Encuentro Educacional. 1Págs.1- 28.
[36] Ibid. Págs.30-38

Dentro de esta perspectiva, Requeijo y Lugo (2 003)[37] afirman que, un gerente no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana.

En este contexto, un buen gerente educativo es aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa.

De esta manera, como se señaló en las páginas precedentes, le corresponde al gerente educativo (director y subdirectores) planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades, planes, programas y proyectos que la institución debe desarrollar para lograr los niveles de eficiencia requeridos.

En cuanto a la planificación, el gerente educativo tiene la responsabilidad de planificar al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos reales de la institución, estableciendo prioridades para definir objetivos, metas y estrategias que orientan el plan anual del plantel realizado por el equipo técnico – docente, previa presentación de los lineamientos para su elaboración.

De igual manera, debe prever presupuesto según necesidades prioritarias previamente identificadas por la comunidad educativa; para realizar inversiones con el respectivo control tal como está establecido en la normativa jurídica vigente.

- **Organizar:**

  Implica seleccionar, con el Consejo Técnico Asesor, la estructura organizativa interna de la institución y establecer las distintas funciones de cada cargo. Además, a través del proceso de organización, también se establece el uso y distribución de la planta física, la elaboración del reglamento interno y horario de la institución educativa, la organización de comisiones de trabajo según necesidades institucionales; así como, la responsabilidad para propiciar un ambiente acorde en la organización, adquirir y cuidar equipos y mobiliario, revisar adecuadamente material inservible, determinando su destino, realizar inventario de los bienes nacionales, y analizar, con el equipo asesor, las distintas opciones para organizar y administrar los recursos existentes.

- **Dirigir:**

  Al gerente educativo le corresponde coordinar el desarrollo de la programación, dirige el trabajo del personal a su cargo y la planificación del mismo; establece mecanismos para reforzar el proceso enseñanza - aprendizaje, tramita recaudos administrativos, responde ante las autoridades competentes del funcionamiento técnico - docente y administrativo de la institución, propicia y fomenta la investigación pedagógica.

[37] Requeijo D. y Lugo A. **Administración Escolar**.Págs.6-7

- **Controlar:**

  El gerente establece mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión en la organización, compara resultados con objetivos y metas propuestas en el plan anual institucional, sugiriendo acciones correctivas, ajustando la programación según los resultados. Hace cumplir planes de evaluación y seguimiento del personal, supervisando la planificación, desarrollo y evaluación del proceso pedagógico y administrativo del equipo humano, controlando su asistencia, además de instruir expedientes y establecer correctivos al personal.

Todas estas funciones y tareas descritas constituyen el proceso gerencial desarrollado por el gerente educativo y que caracterizan la gestión administrativa dentro del contexto de la organización.

LA CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

Una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la **cultura**. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa. La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial[38], por lo que es vital algunas consideraciones al respecto.

1) La **cultura organizacional** consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediato o inmediato.
2) La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.
3) Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Son **características** de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **El énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas**: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades**: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

[38] Jean-Paul Sallenave, Tal como hemos señalado anteriormente.

- **Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para la recompensa** (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- **El perfil hacia los fines o los medios:** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto (Jean-Paul Sallenave)**: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad.
- Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los **artefactos culturales**, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Las características del sistema organizacional generan un determinado **clima** que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

El conocimiento del **clima organizacional** proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

GERENCIAMIENTO INSTITUCIONAL EDUCATIVO

Se define como Gerenciamiento Institucional Educativo al:

"Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, *organizar, coordinar y evaluar* la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."[39]

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

"La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."[40]

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

¿Qué hacer?, es decir definir sus objetivos.

¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de producción.

¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada conveniente y periódicamente.

FUNCIONES GERENCIALES

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, las funciones de la gerencia son:

- La **planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

- La **organización,** según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

[39] Manes, Juan M. **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Págs. 26-27
[40] Ibid. Págs.28-30

- La **dirección,** por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

- El **control,** pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.[41]

EL PROCESO EDUCATIVO

Complejidad del proceso educativo.- Se manifiesta desde diversos puntos tales como:

- **La educación es un proceso típicamente humano**, porque presupone capacidades exclusivas del hombre, tales como la inteligencia por la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para auto-realizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse. No podemos compartir las doctrinas sumamente influenciadas por el conductismo, que interpretan el comportamiento humano mediante la mágica fórmula del estímulo-respuesta como una suma de reflejos y de predecibles reacciones ante la excitación.

  Cuando la educación se reduce a un aprendizaje y a una adquisición de hábitos casi cibernéticamente adquiridos, se equipara la educación a un enriquecimiento automático, similar al que desarrollan los animales más próximos al homo sapiens. La educación, hemos de decir, no es un entrenamiento ni se adquiere por ensayos de aciertos y errores. Si se nos instara mucho, podríamos admitir que el aprendizaje, entendido en un sentido universal, podría caracterizar el proceso educativo, con tal de que añadamos al aprendizaje el adjetivo «humano».

En otro orden de ideas, al abogar por la educación como proceso típicamente humano, significamos que, a pesar de que los fundamentos biológicos condicionen toda la educación, lo que verdaderamente es parte activa del proceso perfectivo es cuanto distingue al hombre de los demás animales, por superiores que sean. Los adiestramientos, explicables sin necesidad de intervención del pensamiento humano y de la libertad, son factibles en el animal; pero el adiestramiento no es educación. Que se prefiere usar la vieja nomenclatura de facultades o potencias, pues diremos entonces que sólo la inteligencia y la voluntad, con la constelación de actividades complementarias y subsidiarias, pueden ser agente de la educación. En resumen, sólo puede desenvolverse, por la educación, lo específicamente humano y al modo exclusivamente humano y mediante potencialidades características del hombre.

- **La educación es un proceso intencional**, condición verbalizada en formas muy variadas, con expresiones tales como, «actividad intencional», «actividad directiva», «actividad planeada», «actividad finalista»; todo significa lo mismo, el hecho contrario a la espontaneidad del naturalismo rusoniano. La

[41] Robbins, Stephen. **Comportamiento organizacional.** Págs. 44-46.

intencionalidad se exige para añadir al desarrollo y maduración una premeditación ideada por el educador o el educando, que facilita, ahorra energías y polariza en determinada dirección el natural desenvolvimiento de la naturaleza humana. Tampoco se admite que la educación sea un aprendizaje, mediatizado por cuanto rodea al hombre, realizado sin que nada actúe con talante conductivo. La intencionalidad está implícita en la misma palabra «educación», etimológicamente entendida.

La intencionalidad es el distintivo de la educación sistemática, por más que haya habido pretensiones de destruir esta nota distintiva con la relevancia dada a la ciega naturaleza, que sin necesidad de apoyaturas advenedizas verifica todo el programa escrito en el código genético y en las virtualidades personales.

La intencionalidad es parte esencial de toda educación humana, no coarta la libertad, sino que favorece la perfecta realización del hombre, en el que no todo es libertad y en el que se mantiene la dignidad con tal de evitar todo género de coacciones.

La libertad ilustrada, aun en Rousseau, acepta reglas; es más, las exige y sin ellas no habría fenomenología verdadera de la libertad, que se afianza frente a lo perceptuado, porque se responsabiliza aceptándolo o porque lo rechaza.

El ambiente educa en tanto está intencionalmente manejado, por la planificación escolar, que es ya intencionalidad. Un ambiente no tratado por el aliento humano, no condiciona educación alguna. La concepción del universo, la escala de valores, las pautas de comportamiento compartidas por los miembros de una comunidad, los mismos prejuicios y estereotipos educan, porque están ya cargados de dominio de la naturaleza y de polarización hacia metas previstas prospectivamente por el hombre; es una intencionalidad implícita, pretéritamente fijada, pero intencionalidad.

La intencionalidad conlleva responsabilidad, mientras que la acción exclusivamente natural exime de esta característica de todo comportamiento libre. La educación habría perdido su sustantividad, si se suprimiera en la operación humana el sentido del hacer y su rectitud[42].

- **La educación es una necesidad cultural**, característica que aúna las teorías evolucionistas de la educación, para las cuales ésta es una necesidad vital, y las teorías culturalistas, que sustituyen lo biológico o vital por lo cultural. La educación resulta, pues, una necesidad cultural. La necesidad cultural es tanto mayor cuanto mayor sea la distancia que hay entre los adultos de una sociedad y los seres en desarrollo; y esa distancia tiene sólo una explicación: la riqueza de la cultura. En comunidades muy cultas la distancia es grande; en sociedades poco cultas, la distancia es irrisoria.

  La necesidad, por tanto, de la educación está condicionada por la cultura. Creen algunos especialistas que los términos «crianza», «cría» y «cultivo» aplicados durante muchos siglos a la educación justifican que se considere la educación como una necesidad vital del hombre, pues es paralela la necesidad de alimentación y de educación, que es una nutrición psicológica y espiritual.

[42] W.: **Manual de Pedagogía general**, Herder, Barcelona, 2 002, pág. 77.

- **La educación es una función social,** faceta muy destacada por quienes subrayan el carácter social de la institución escolar, cosa hoy sumamente frecuente, a pesar de que las teorías sean poco socialistas o sociales, o socializadas. Es tan fuerte el influjo de la sociedad en la educación y viceversa, que no puede olvidarse la dimensión social de la educación. La educación, históricamente hablando, se remonta a los primeros momentos de la humanidad, en los que el *homo faber*, el *homo sapiens y* el *homo loquens* sintieron la necesidad de transmitir a las generaciones posteriores las adquisiciones tecnológicas, teóricas y simbólicas por ellos conquistadas. En los pueblos más primitivos la educación no fue una actividad reglada y sistematizada, antes bien fue una manifestación espontánea de la madurez alcanzada filogenéticamente. A medida que las invenciones del hombre fueron mayores en número y perfección, la sociedad fue impotente para legar a los seres en desarrollo el acervo cultural propio. Se ideó entonces una institución -la escuela- cuyo cometido fue hacer teleológicamente cuanto de forma espontánea había sido ejecutado en un principio. Así nació la sistematización escolar. Este es el motivo por el cual se ha descargado en la institución escolar la función social de perpetuar la cultura a través de las generaciones y los siglos[43].

- **La educación es el aglutinante entre las generaciones**, ya que sin ella se verían la infancia y la juventud desprovistas de los ideales y progresos que les permite continuar en lugar de comenzar; gracias al legado de los antepasados, las nuevas generaciones prosiguen lo ya alcanzado por sus mayores. Sin la educación la sociedad estaría reinventando siempre y se malgastarían esfuerzos, para lograr lo mismo que tuvieron ya los que nos precedieron. La educación nos permite, al trasmitirnos la cultura de las generaciones pretéritas, emplear las fuerzas en lo novedoso y en lo aún envuelto en el misterio de lo desconocido. Para lo cual no es preciso incurrir en exageraciones socializantes ni politizar la escuela; basta compartir la idea de que la educación es acicate de perfeccionamiento colectivo.

La función social de la escuela no es patrimonio de las teorías socializantes de la educación, sino también de aquellas otras deudoras al evolucionismo darwiniano de la necesidad de preparar al hombre para adaptarse al medio concreto que le envuelve por doquier. Ejemplo de teoría evolucionista es el experimentalismo de J. DEWEY, quien redactó un hermoso capítulo titulado «La educación como función social»[44].

MODOS DE REALIZARSE EL PROCESO EDUCATIVO

A manera de ver de diversos autores en el proceso educativo y su realización se deben considerar los siguientes aspectos:

- **El proceso educativo es maduración y aprendizaje simultáneamente**, sin que haya necesidad de hacer una elección disyuntiva. Son dos aspectos básicos del proceso de personalización, que manifiesta la carga hereditaria -maduración- y asimila el medio ambiente por el aprendizaje. Si pensamos que en la definición misma de educación ha de tener cabida el concepto de personalización, es

[43] Luzuriaga, L.: **Pedagogía**, Losada, Buenos Aires, 2 000, pág. 48.
[44] Ibid.: **Pedagogía**..., págs. 19-32.

congruente admitir también que el proceso educativo está condicionado por estos dos factores: la maduración y el aprendizaje.

Dentro del factor aprendizaje podemos incluir el «entrenamiento», la «iniciación» y la «instrucción», a los que genéricamente Peters llama procesos educacionales[45].

El **«entrenamiento»** se refiere al aprendizaje de las habilidades, conquistables por la práctica, el ejercicio y el cumplimiento de tareas;

La **«instrucción»** es un medio muy indicado para llegar a saber lo que las cosas son, evaluarlas son justeza, conquistar el uso significativo del lenguaje y poseer, en definitiva, un cuerpo de conocimientos;

La **«iniciación»** aprecia la intervención del docente en la instrucción, lo que evita pérdida de tiempo, gracias a que los adultos transmiten lo por ellos ya sabido; en el período operacional de Piaget el proceso educativo ha de ir unido a la experiencia directa.

- **El proceso educativo, en cuanto desarrollo, es un proceso natural y espontáneo**; y, en cuanto aprendizaje, es artificial e intencional. El proceso educativo es genético, lo que permite calificar a la educación de «antropogénesis», por su fundamento biológico y psicológico; y adquirido, por tener intervención el aprendizaje.

  La naturaleza representa lo estático y genético; la artificialidad, la cultura, el aprendizaje y la intencionalidad simbolizan la adaptación y asimilación del medio.

  En el proceso educativo hay un verdadero maridaje entre maduración y aprendizaje, pues se realiza en un ser que es a la vez naturaleza y espíritu, instinto e inteligencia.

La educación es un desarrollo planeado e intencional, o, como dijera Dewey, es un crecimiento[46].

El desarrollo es un proceso dinámico, que sólo puede efectuarse en un clima de creatividad y originalidad; es la fuerza incoercible de la vida, que irrumpe pujante, en busca de cauces aptos para su realización. La antropogénesis, sinónimo de educación, es eminentemente dinámica, tal y como enseña la psicología profunda, cuando destaca la motivación inconsciente y subterránea que la impulsa. La educación es operación y acción, lejos de toda pasividad e inercia por parte del educando.

Los fundamentos biológicos de la educación nos inducen a concebirla como un desarrollo, sin que ingenuamente confundamos crecimiento y educación, que supone intencionalidad. Con el ánimo de evitar toda polémica, añadimos al desarrollo el adjetivo intencional; y podemos, en ese caso, aceptar todo el suministro de bellas ideas

[45] Peters, R. S.: **El concepto de...**, págs. 34-41.
[46] Dewey, J.: **Democracia**, págs. 51-63.

presentes en los libros de los naturalistas. En términos menos biológicos y más psicológicos, afirman otros que la educación es adquisición de hábitos, que son la expresión del desarrollo mismo.

- **La educación es comunicación**, tal y como se ha venido repitiendo desde que Platón recurriera al eros creador para explicar el proceso de conocimiento que dignificaba al hombre en la medida que fuese más próximo a la contemplación del mundo inteligible. Ese eros relacionante lo requirió también San Agustín y gracias a su presencia en la filosofía moderna, volvieran a insistir en él Pascal y últimamente, G. Gentile y E. Spranger.

  La comunicación añade a la simple relación una donación sin menoscabo de lo poseído, en lo que participan conjuntamente el donante y el recipiente. Es comunicación de vida y de humildad; y es también comunicación de verdad. Somos muchos los que creemos que la comunicación es indispensable en el acto educativo. Si la verdad no fuera comunicable, habría tenido razón el sofista GORGIAS, precursor de las teorías solipsistas antropológicas, en las que el hombre es un islote perdido en el mundo, incomunicado e incomunicable.

  La comunicación de la verdad presupone una teoría metafísica del conocimiento, de acuerdo con la cual se explica la comunicación del saber, ora sea a través del entendimiento, agente, ora a través del espíritu común al educador y el educando (Gentile), ora a través de las «lúmina virtutum» (SAN AGUSTÍN) o primeros principios de los que participan todos los hombres sin necesidad de patrocinar un innatismo, ora a través del ser constitutivo de la verdad (STO. TOMÁS), ora a través del diálogo que relaciona a las personas (K. JASPERS).

  La apertura del hombre mediante su inteligencia y su libertad es la fuente de la comunicación, al permitirle participar en el continuo trasvase de la verdad. La comunicación es la base de la dualidad educador - educando, docente-discente; sin ella el puente de unión estaría maltrecho y no sería viable, habría dejado de ser lazo de unión.

- **La educación permite al hombre realizarse en doble sentido: personal y socialmente**. El proceso de personalización es el conjunto de mecanismos psicológicos que desarrollan la conciencia de sí mismo, el yo -o sí mismo- que simboliza toda la rica variedad de dimensiones individuales, hasta alcanzar la plenitud adulta y la autorrealización como sujeto.

  El proceso de socialización significa el desenvolvimiento de los aspectos sociales, los de relación con los demás, la convivencia en la comunidad propia, la asimilación de las pautas de conducta y los valores compartidos por los miembros del grupo, que constituyen la faceta psicosocial de la persona, sin la cual el propio proceso de personalización sería irrealizable. No son dos elementos o estratos que compongan el hombre; sino dos dimensiones descomponibles conceptualmente, que no en la realidad. Personalización - socialización son los extremos de un basculante movimiento, que posibilita la antropogénesis individual, o sea, el desarrollo de todo lo humano.

La **personalización** representa la capacidad reflexiva, la soledad, la superación de todas las ansiedades, el logro de los proyectos vitales, el aislamiento en medio de los demás;

La **socialización** es el contacto y la trascendencia desde la soledad y el aislamiento, para comunicarse con los demás, enriquecerles, pedirles ayuda, dialogar existencialmente con ellos. K. JASPERS ha profundizado, de forma extraordinaria, en esta diada y bipolaridad humana, para concluir que sin la realización de tino de esos dos extremos el hombre no llegaría a ser hombre[47]. Al nacer, el ser humano está dotado radicalmente de cuanto es menester para personalizarse y socializarse; pero ambos aspectos se consiguen con mayor plenitud, más acertada y fácilmente, si los adultos -representados por los maestros- están al lado del educando, que correría riesgos incalculables, sin el acopio que la tradición le ofrece a través de la educación.

De aquí, que la educación es un proceso de antropogénesis y que la Teoría de la educación y la Filosofía de la educación necesitan de la Antropología para estructurar sus saberes. Toda la aparatosidad de medios técnicos de que dispone la escuela hoy son instrumentos, nada más, en el proceso educativo, porque tanto la personalización como la socialización son sólo posibles en el hombre y por el hombre, no en la técnica y por la técnica. Todo lo demás es secundario en educación, son cuestiones subordinadas a estos mecanismos psicológicos esenciales en el devenir humano.

- **El proceso educativo es interiorización**, aspecto que muestra la personalización mejor realizada en la educación que en el abandono en brazos de la espontaneidad natural. Sócrates fue el primer educador que dio el grito de alerta sobre la ineficacia de cuanto disipase al hombre y le distrajera del mundo interior, en el que porta excelsitudes, que la ciencia y la filosofía posterior han revelado; fue el primero en proclamar una educación mediante «el conócete a ti mismo», que no es sino una forma de interiorización; San Agustín, amparado por el pensamiento cristiano de la inhabitación del Espíritu en el hombre, fue reiterante en la idea de la interiorización, con aquella célebre frase: «Vuélvete a ti mismo, no quieras ir fuera, porque en el interior del hombre habita la verdad», con la que convocaba al hombre hacia sí mismo en lugar de distraerse en las cosas exteriores que le fascinan con su brillo y le hacen olvidarse de la más grande realidad: su ser-sí-mismo. Las corrientes místicas medievales y las más brillantes del siglo de oro de la lengua castellana pregonaron la misma idea; la filosofía moderna, con Descartes a la cabeza, constituye al hombre y su interior en fuente de conocimiento y verdad; y, en nuestro siglo, Max Scheler y el agustinismo floreciente inciden en el mismo slogan: «In te ipsum reddi» (Vuélvete hacia ti mismo).

- **El proceso educativo es una endoculturación**, que corresponde a su faceta socializadora. La endoculturación supone que el proceso educativo es una transacción entre el hombre y el medio, un dar y un tomar, es la suma de presiones socioculturales sobre el individuo, principalmente en la institución escolar, es el «proceso de aprendizaje acerca de la cultura en la cual el niño ha nacido, vive y muere»[48].

[47] Jaspers, Karl. **Filosofía de la existencia.** Págs.25-29
[48] Brauner, Ch. Burns S, H. W.: **Problemas de educación y de filosofía.** Pág. 50.

El proceso educativo es una trasmisión de hechos establecidos y valores sancionados ya por la generación adulta, además de estimular la creación y progreso de nuevos valores.

La endoculturación se diferencia de la socialización en que la primera introduce al ser en desarrollo en la cultura adulta, y la segunda en la sociedad adulta. La endoculturación la califican los antropólogos de «pasaje a la humanidad». El proceso educativo es endoculturación, porque prepara a los individuos para que por ellos la sociedad se cambie y se proyecte hacia el futuro.

- **El proceso educativo es formación y perfeccionamiento**. Volvemos de nuevo a insertarnos en el pensamiento de K. JASPERS, para quien la educación es perfeccionamiento, quehacer técnico y comunicación[49]; pues bien, nos detenemos ahora a pensar en la primera de esas tres modalidades.

  El perfeccionamiento es, para el filósofo existencialista, la cara sociológica del proceso educativo. El educando vive en medio de una comunidad sustancial y de una sociedad técnica para servir a las cuales se prepara el individuo mediante el cultivo del espíritu histórico de la comunidad, mediante la adquisición de conocimientos y mediante la práctica necesaria para adquirir destrezas y habilidades profesionales. Esto es perfeccionarse. Y este perfeccionamiento diferencia al hombre del animal, impulsado éste por sustancias biológicas hereditarias, en lugar de ser movido por la transformación histórica heredada.

El proceso educativo, en cuanto perfeccionamiento, es para JASPERS la adquisición de la «segunda naturaleza», siempre en consonancia con los tipos socioculturales en los que se desenvuelve[50]; esta razón justifica que haya habido escuelas aristócratas, privadas, públicas, democráticas, caballerescas.

En conclusión, el perfeccionamiento recibe en Jaspers una clara orientación sociológica, de forma que no es perfecto el caballero medieval para los siglos renacentistas, ni el aventurero renacentista para la época industrializada, ni el cabal inglés para la nación griega, y así sucesivamente.

La perfección es siempre buena para una coyuntura histórica, geográfica y cultural; pero puede resultar menos adecuada para una comunidad con una tradición histórica propia, que no encaja en un tipo concreto de perfección. El sentido sociológico de la palabra «perfeccionamiento» hace válida esta interpretación jasperiana, porque él mismo renuncia a considerar el proceso educativo como una perfección absoluta con significado universal y omnitemporal.

- **El proceso educativo es adquisición de hábitos**, vieja forma de entenderle, que, a pesar de las rectificaciones continuas, es aceptado comúnmente como parte fundamental del proceso educativo, aunque no sea su elemento esencial. Esta ha sido la actitud de Aristóteles, cuando fijaba la meta educativa en la consecución de la virtud y ésta era un hábito ético; de Sto. Tomás, repetidor de la doctrina aristotélica y creador de puntos de vista inéditos, ofrecidos por la

[49] Jaspers, Karl. **Filosofía de la existencia.** Págs.38-39
[50] Ibid.pág.40

> Teología católica; de J. Locke y de cuantos han sido defensores de la disciplina formal, que hermanaba la teoría defensora de la educación como formación de hábitos y la transferencia del aprendizaje-hábito a otras facultades o esferas aparentemente distanciadas de aquellas que habían sido perfeccionadas; de J. Dewey, aunque siempre dentro del marco referencial de su teoría experimentalista e instrumentalista; del perennialismo contemporáneo, que defiende la adquisición de hábitos por el ejercicio reiterado[51].

Finalmente, la teoría del análisis filosófico afirma, por boca de R. S. Peters, profesor del Instituto de Educación de la Universidad de Londres, que «el concepto de educación no se refiere a ningún proceso particular, más bien contiene referencias a los criterios a que deben ajustarse determinados procesos»[52].

El criterio básico es el de rendimiento, o mejor aún, el de tarea-rendimiento, que nos depara un medio utilitarista, externo y evaluable de entender la educación. Peters no habla en singular del proceso educativo, consecuente con sus principios, sino de procesos educacionales[53]; y si se le urgiese a que indicase cuál es el verdadero proceso de la educación respondería que la iniciación, en el sentido de que una persona que aprende es iniciada por otra en algo que deberá apropiarse[54].

En conclusión: Educación es un proceso exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo, y espiritual, en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la instrucción, la personalización, la socialización y la moralización del hombre.

LA TOMA DE DECISIONES Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del **mando**.

La toma de decisiones en una institución influye en las siguientes funciones administrativas:

Planeación: ¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

[51] Dewey, Jhon. **Democracia y educación**. Pág. 11
[52] Peters, R. S.: **El concepto de Educación.** Pág. 14.
[53] Ibid **El concepto de...**, Pág. 16.
[54] Ibid **El concepto de...**, Págs.17.

¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

Organización: ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección: ¿Cómo manejar a un grupo que parecen tener baja motivación?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- Información y conocimiento más completo.
- Incremento de la aceptación de una solución.
- Incremento de la legitimidad.

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria. Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

REALIDAD DEL PROCESO EDUCATIVO EN EL ECUADOR

A partir de 1996, al ponerse en vigencia la Reforma Curricular consensuada en el Ecuador, se cambió la estructura del Currículo.

De 0 – 5 años de edad se denominó **Educación Inicial**
De 6 a 14 – 15 años **Educación Básica**
De 16 – 18 años aproximadamente, **Bachillerato**.

Esta nomenclatura reemplazó a la que rigió por varias décadas:

Educación Infantil: De 0 – 5 años.
Primaria: De 6 – 11 años.
Ciclo Básico: De 12 – 14 años.
Secundaria: De 15 – 17 años.

Toda esta distribución académica que al parecer está pensada en beneficiar la educación del niño y del adolescente ecuatoriano, intentándole dar un nivel educativo acorde a los demás países de Latinoamérica, no es más que una simple cubierta ya que, como es de conocimiento de todos la realidad educativa en nuestro país es otra.

La educación ecuatoriana auspicia un sistema educativo que procura cambios ambiciosos como los establecidos en la Reforma Educativa que no es posible alcanzarlas por diversas razones, tales como:

1.- Ausencia de un real interés en mejorar la educación por parte de los gobiernos de turno.

2.- La conveniencia por parte del régimen capitalista imperante en nuestro país, en mantener a las grandes mayorías del pueblo en la ignorancia y el atraso.

3.- Por no hacer prioridad la medición y mejoramiento sistemático de los logros académicos por parte de los agentes educativos.

Es de conocimiento de todos que la calidad de la educación es bajo; que los mandatarios gubernamentales ni siquiera asignan el presupuesto que le corresponde en el presupuesto general del Estado.

La reforma educativa ha adoptado un cambio en la propuesta curricular y se ha quedado en el propósito de capacitar los recursos humanos que requiere el país para su desarrollo, pero de ahí no se ha dado ni un paso más. Y a pesar que teóricamente recoge los modelos pedagógicos más actuales como el constructivismo y la pedagogía crítica-

analítica, en la práctica los resultados no son alentadores, cuando ni siquiera los maestros logran comprender realmente los fundamentos de dichas teorías.

Frente a esta realidad es necesario, que se realice una real labor de búsqueda de recuperación del pensamiento pedagógico ecuatoriano y así también, se realicen campañas de educación popular en forma masiva para así, iluminar las mayorías de las poblaciones del país, pero que al ejecutárselas se las realice con verdadera conciencia patriótica.

Para que garantice su real objetivo, educar a las mayorías poblacionales, es primordial que se realice estrategias de monitoreo y seguimientos de su aplicación. Además, debe darse continuamente una clara definición de los logros alcanzados y de los recursos que se consideren necesarios para continuar con esa labor; solo así, se logrará asegurar que cada niño o joven alcance una educación integral y necesaria para su desenvolvimiento en la sociedad.

EL LIDERAZGO GERENCIAL EDUCATIVO PARA MEJORAMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa el Colegio, al orientar y conducir la labor docente y administrativa del mismo y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela. Para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplicar de manera continua y participativa el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar,

optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica.

El sistema gerencial a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica implica:

1) Crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela.

2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos.

3) Proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo.

4) Hacerlo, una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas.

El modelo de dirección de la escuela para lograr convertirla en un centro de excelencia:

- Se alimenta de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee.
- Produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada, producto de la innovación, su ensayo y la adecuación de sus prácticas pedagógicas.
- Contempla para transformar los insumos en los resultados antes descritos, los pasos o etapas siguientes: generación del compromiso con la transformación, diseño del proyecto a construir, liderazgo y participación en la transformación, evaluación continua del aprendizaje colectivo y potenciación del aprendizaje continuo.

El proceso de dirección de la escuela exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

En el proceso de dirección de la escuela, el director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa. Estas herramientas serán expuestas más adelante en el marco teórico de nuestra propuesta con las respectivas técnicas, las mismas que permitirán realizar al gerente educativo una mejor gestión.

LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: ASPECTOS GENERALES

En el caso de la investigación educativa, uno de los elementos teóricos que no puede faltar es la calidad de la educación. Sin embargo, la definición y el tratamiento mismo de la calidad es un problema muy complejo debido a que los procesos educativos se insertan en contextos históricos, sociales y culturales determinados, los cuales sirven de referencia para establecer juicios sobre la calidad de la educación.

En este sentido, la calidad, más que un concepto acabado es un proceso en construcción, susceptible de ser perfeccionado. Es un desafío a la excelencia académica y a la pertinencia social, dos grandes referentes de la investigación y tratamiento de la calidad de la educación.

Hablar de calidad nos resulta la mayoría de las veces algo subjetivo, sin embargo, en general calidad nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado, superior. Para entender este concepto, partiremos del origen etimológico de la palabra. El término calidad, tiene su origen en el griego kalos que significa bueno, y en el latín Qualitate que quiere decir propiedad.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua nos dice que, calidad es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarlo como igual, mejor o peor que los restantes de su especie;

Calidad es cumplir sistemáticamente con los requisitos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

El concepto de calidad en educación

El significado atribuido a la expresión «calidad de la educación» incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

Un primer sentido del concepto, la calidad entendida como **«eficacia»:**

Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender, aquello que está establecido en los planes y programas curriculares-al cabo de determinados ciclos o niveles. En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementaria de la anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su **«relevancia»** en términos individuales y sociales. En este sentido:

Una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona-intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad-el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

> **La calidad de la educación gira en torno a la satisfacción de las necesidades sociales, y se evalúan en relación al grado en que el sistema educativo responde a las demandas de la población. Se entiende que el sistema educativo debe adecuarse a los requerimientos culturales, regionales o de grupos étnicos particulares. La calidad de la educación estará dada por la incorporación al currículo de elementos que han sido demandados por la comunidad y valores que representan la identidad de la población**[55].

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, otros. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

La puesta en primer plano del problema de la calidad de los aprendizajes torna absolutamente insuficientes los indicadores tradicionalmente empleados para evaluar el desempeño de los sistemas educativos: evolución de la matrícula, cobertura, repetición, deserción, etc.

En el presente la preocupación central ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten sino quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

En un intento de síntesis de lo que la investigación educativa ahora nos dice acerca de los factores que inciden sobre la calidad de la educación, es posible agruparlos en tres grandes apartados:

a. **La demanda educativa:** donde se puede mencionar como el más importante el nivel socioeconómico. Otro factor de gran importancia es el capital cultural de la familia de donde procede el alumno.
b. **La oferta educativa:** la relevancia del aprendizaje, las prácticas pedagógicas en el aula, la calidad docente, las características de la escuela y del director, el sistema de supervisión.
c. **La interacción de ambas:** Los factores anteriores no solamente operan como tales, sino que interactúan entre ellos de manera que generan efectos sinérgicos.

La calidad se relaciona estrechamente con los conceptos de efectividad, eficiencia, productividad, pertinencia y eficacia, como instrumentos metodológicos de evaluación.

La Efectividad.- Son parámetros del grado en el cual se logra un objetivo; es decir, en qué medida, las metas logradas responden a las propuestas. Los objetivos deberán ser diseñados en un subsistema que garantice la calidad del proceso formativo y de la Gerencia Educativa.

La Eficiencia.- Se refiere a la medición de metas; pero, en ella interviene el factor tiempo, el gasto de energía y recursos empleados en el proceso. Emplear menos tiempo

[55] Edwards. **Revista de Pedagogía.**2 001, (Pág. 17)

y optimizar recursos implica hablar de eficiencia. Un egresado del bachillerato será eficiente si al evaluar el desempeño estudiantil o universitario o de sus tareas profesionales, se comprueba que emplea menos tiempo y recursos que otros, para realizar una tarea determinada, sin disminuir la calidad de la misma, demostrando capacidad en la solución de problemas profesionales.

La gestión administrativa deberá ser evaluada desde los parámetros definidos en los planes y considerando las variables anotadas.

La Productividad.- Es una medida de la cantidad de unidades de un producto o servicio que se obtiene al utilizar una determinada cantidad de insumos y recursos.

La productividad implica producir el máximo de unidades con una mínima cantidad de insumos. También tiene directa relación con la gestión educativa en cuanto a la optimización de los recursos que disponga cada centro educativo.

La Pertinencia.- Se refiere al grado con el que un objetivo se adapta a los requerimientos del sistema económico y social. Se puede alcanzar un objetivo con un alto grado de efectividad y eficiencia; pero el resultado puede ser inadecuado o no pertinente para el ambiente al que está destinado.

La Eficacia.- Se refiere a la consecución de objetivos, el logro de los efectos deseados, al rendimiento que se espera tener en el futuro cuando se compran o producen nuevos bienes. Actitud, fuerza y poder para obrar. Al enfoque científico del análisis tarea tiempo basado en la capacidad del maestro para alcanzar los objetivos con exactitud.

Los términos anotados contribuyen a la calidad, que es una manifestación de la excelencia. Sin embargo, es necesario tener claridad, que para el mejoramiento de la calidad de la educación se requiere el compromiso de todos los involucrados en el quehacer educativo, gobierno, autoridades, profesores padres de familia, personal administrativo y de servicio. Del compromiso hacia el cambio se desprende la necesidad de capacitación sistemática y un adecuado clima organizacional, expresión última que se refiere a las buenas relaciones interpersonales.

INCIDENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN CENTRO EDUCATIVO SOBRE LA CALIDAD DE EDUCACIÓN

Las escuelas de hecho varían en el logro de los resultados de aprendizaje entre sus alumnos. Puesto que estas variaciones existen, resulta útil identificar aquellas características de la escuela que se asocian con buenos resultados de aprendizaje y que son independientes de las características de la demanda.

Estas características son de diversos tipos:

1. Las que tiene que ver con el equipamiento de la escuela.
2. Las que tienen que ver con los docentes.
3. Las que tienen que ver con la gestión.

Hay varias formas de clasificar y describir las características de la "buena gestión" escolar. Vamos a hacer referencia a algunas de ellas.

El estudio mundial sobre lectura, llevado a cabo en veintiséis países, encuentra que las escuelas con resultados de calidad tienen directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en las actividades escolares. De todas las variables consideradas, esta resultó ser la más poderosa en más países. Además de éstas, el estudio encuentra que las características propiamente escolares de las escuelas que, en igualdad de circunstancias, obtienen los mejores resultados son las siguientes: llevan a cabo actividades de evaluación del personal, mantienen frecuentes contacto con la comunidad, llevan a cabo reuniones de docentes, muestran una activa preocupación por los problemas de los alumnos en lo individual, y tiene acciones de desarrollo docente.

Estas características conducen a los autores a concluir que las escuelas más efectivas para lograr buenos resultados en lectura tiene un director que logra el apoyo de los padres en torno a los principios y a los objetivos de la escuela, y que enfatiza la evaluación del personal docente. En menor medida, el director evalúa frecuentemente el trabajo propiamente pedagógico de los docentes, tiene contactos con la comunidad, representa activamente la escuela y se preocupa del bienestar de sus alumnos. Tiene frecuentes reuniones con los docentes para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los estudiantes.

El liderazgo debe ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos.

¿Cómo evaluar a las instituciones educativas?

La Prof. Inés Aguerrondo en la exposición realizada en 1995 en el Curso para Directivos organizado por el Consejo Superior de Educación Católica, indicaba los siguientes aspectos a tener en cuenta cuando se evalúa una institución educativa:

- Enfoque
- Ejes
- Contenidos y disciplinas
- Pedagogía de lo grupal
- Rol docente
- Aspectos organizativos

Como se observa del análisis anterior se impone la necesidad de evaluar aspectos integrales en las instituciones educativas, y no sólo aspectos relacionados con la eficacia, sino también aquellos relacionados con la relevancia y los procesos.

> **La evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente con objeto de mejorar la actividad educativa valorada**[56].

[56] Casanova, María Antonia. **La Evaluación, garantía de calidad para el centro educativo.** Pág.16

Si la evaluación fuera utilizada como estrategia de mejora personal en todos los órdenes y no como rígida medida sancionadora de aquello que no se ha logrado, se habría dado un paso decisivo para la elevación definitiva de la calidad de la enseñanza de los centros[57].

En los estudios más recientes, se puede constatar la aparición de nuevos componentes e indicadores de calidad de los centros, que tienen una alta incidencia en los resultados que éstos obtienen. Algunos de ellos son el clima escolar, el nivel sociocultural de la familia, y más recientemente, las expectativas que se mantienen sobre la respuesta del alumnado, el profesorado o los directivos de los centros, es decir, lo que los profesores y las familias esperan de los alumnos, lo que la dirección espera del profesorado o lo que el medio o la Administración esperan del equipo directivo. Las expectativas resultan ser así, factores importantes que afectan en cadena al rendimiento global de la institución.

La OCDE (1 989) llegó a la conclusión de que las escuelas más eficaces se caracterizan por la presencia de los siguientes indicadores de calidad (propuesta reducida de los enunciados originales):

- Normas y objetivos comunes asumidos en un proyecto educativo.
- Trabajo en equipo del profesorado y toma de decisiones compartida.
- Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección.
- Estabilidad del profesorado.
- Programas de formación en función de las necesidades del centro.
- Planificación y coordinación curricular entre el profesorado con mecanismos para la evaluación continua de los alumnos.
- Alto nivel de participación de los padres.
- Espíritu de escuela.
- Utilización racional del tiempo.
- Apoyo efectivo de las autoridades de las que dependen.

Liderazgo y calidad de la educación

La calidad educativa depende, en gran parte, del liderazgo ejercido por los gerentes educativos; lo que requiere de éstos, ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas; así como, disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativo, presupuestario, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficacia y efectividad para monitorear toda la organización educativa, entendida como un sistema abierto interactuante en su entorno.

Estas demandas implican, a su vez, para el gerente educativo, la búsqueda, planificación y ejecución de nuevas alternativas de gestión en lo académico y administrativo, por tanto, debe asumir como básicas y fundamentales las funciones de planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación. Esta última, merece especial atención en el sentido de, no sólo evaluar el desempeño del alumno en el proceso

[57] Ibid. Págs.17-18

enseñanza–aprendizaje, sino, además, los recursos materiales, financieros, planes y programas y proyectos, personal docente y la propia institución escolar.

A través del proceso de evaluación se identifican aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diagnostican los problemas y recomiendan las acciones para el mejoramiento del centro escolar y con ello, de la gestión administrativa del gerente educativo.

El objeto de la evaluación no es resolver o evitar un conflicto, sino proporcionar información básica necesaria para que los implicados en el proceso educativo puedan resolverlo formulando los juicios correspondientes.

Donde la racionalidad de la acción evaluativa, sea la manera en que los agentes del proceso educativo, con capacidad de expresarse, hacerse entender y actuar, hagan uso del conocimiento y manifiesten, simbólicamente y de manera significativa, sus relaciones con el mundo objetivo del proceso educativo, con los demás participantes de la comunidad educativa dentro de la dinámica social, consigo misma, en la acción de delimitar el valor o el mérito de un proceso, sujeto, grupo o institución.

La calidad educativa es un fenómeno complejo y hay múltiples factores que lo determinan, y cualquier esfuerzo por afectar una de sus causas será, necesariamente, parcial. Es decir, se debe evitar considerar que la simple aplicación de medidas de buena gestión escolar resuelva el problema de la calidad educativa. Especialmente peligroso resulta el que se entienda con esto que el sistema educativo pueda desentenderse de los problemas de la calidad.

Se debe dejar claro que para que una buena gestión pueda realmente traducirse en adecuada calidad educativa, requiere de un apoyo decidido-mayor que el que ahora se brinda.

Es muy importante que la investigación se proponga ir generando y poniendo a prueba hipótesis de carácter no meramente descriptivo, sino explicativo, a fin de ir generando la base empírica que confirme la teoría.

Es innegable el papel que cumple la educación en el desarrollo de una ciudadanía que pueda sostener y fortalecer la democracia, y a la vez lograr mayores niveles de competencia para el desarrollo económico. Reconocer esto implica situar en los sistemas educativos la responsabilidad de difundir, al conjunto de la población, los conocimientos necesarios para lograr este objetivo.

El objetivo de brindar una educación de calidad con equidad genera la necesidad de reformar aspectos sustantivos de la organización y la gestión de nuestros sistemas educativos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Nuestra investigación es de:

2.1.1 De campo:

Porque la investigación se la realizó en el lugar donde se producen los acontecimientos, es decir en el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de Guayaquil.

2.1.2 Documental-bibliográfica:

Para identificar, ampliar, profundizar y establecer mediante teorías planteadas por diversos autores las causas que limitan el rol de un líder gerencial.

Porque además documentamos nuestra investigación con la información bibliográfica sobre la temática en estudio.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

2.2.1 Por la rigurosidad del método.-

Se ejecutará un estudio no experimental puesto que en nuestro análisis realizado no nos aproximaremos a la experimentación real, al no ser introducidas las variables por el investigador.

2.2.2 Por el nivel de conocimiento.-

La investigación realizada es:

2.2.2.1 Descriptiva:

Para identificar el rol del líder gerencial y analizar su incidencia en el proceso educativo.

2.2.2.2 Explicativa:

Considerando que los estudios van más allá de una sencilla descripción de conceptos o fenómenos sobre el modelo de liderazgo gerencial y el mejoramiento del proceso educativo como variables; el estudio estuvo dirigido a argumentar acerca del problema, sus antecedentes y justificación así como comprobar la hipótesis de nuestra propuesta, la misma que nos permitió establecer un modelo de liderazgo gerencial para el mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana".

2.2.3 POR EL PERÍODO DE TIEMPO:

2.2.3.1 Retrospectiva y Prospectiva.- Porque analiza los hechos del pasado, establece conclusiones y luego los compara con la situación actual.

2.2.3.2 Transversal.- Porque tiene un periodo de tiempo establecido, el cual va en el transcurso del año lectivo 2006-2007

2.3 MÉTODOS

2.3.1 INDUCTIVO – DEDUCTIVO:

Es un método mixto, en el cual la inducción y la deducción se van a complementar en el presente trabajo. Partiremos del estudio de un conjunto de casos particulares para luego llegar a la realidad o verdad, comprobarla y aplicarla.

2.3.2 ANALÍTICO – SINTÉTICO:

Este método nos ayudará a desagregar el problema para proceder a seleccionar las estrategias más idóneas que estarán a nuestro alcance para ayudar a las niñas y niños y a sus familias.

2.3.3 HISTÓRICO – LÓGICO:

Acudiremos a éste método para con base en lo sucedido anteriormente, no cometer errores en el transcurso de la ejecución del proyecto, en el lanzamiento de la propuesta y el cumplimiento de la misma, en cada una de las etapas organizadas.

2.4 UNIVERSO Y MUESTRA

2.4.1 UNIVERSO.-

En el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana", existe una población de personas que conforman actualmente la institución, distribuidas en las tres jornadas, matutina, vespertina y nocturna.

100 Son maestros, incluidas las autoridades principales, Rectora, Vicerrectora e Inspectores Generales, 20 son del personal Administrativo incluyendo el departamento DOBE, 11 son de Servicio, 1900 estudiantes. Padres de familia, 1850.

POBLACION	No.
Rectora, Vicerrectora, Inspectores Generales, Maestros	**100**
Personal Administrativo-DOBE	**20**
Personal de servicio	**11**
Estudiantes	**1900**
Padres de familia	**1850**
Total	**3881**

2.4.2 TAMAÑO DE MUESTRA.-

De todo el personal estableceremos una muestra con un error máximo del 7%, para lo cual aplicamos la siguiente fórmula.

N= es decir que el tamaño de la muestra es de personas vinculadas en el área administrativas, de servicio, docente de la institución educativa "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil.

Se aplicó el muestreo estratificado por jornadas de trabajo y en partes iguales, es decir se seleccionó el mismo número de elementos en las tres jornadas que funcionan en la institución:

TABLA DE SELECCIÓN DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS
SECCIÓN MATUTINA

Paralelos	Años básicos	Encuestados	Total
A, B, C, D, E, F, G, H.	8vos.	2x8paralelos	16
A, B, C, D, E, F, G, H.	9nos.	2x8paralelos	16
A, B, C, D, E,	10mos	5x5paralelos	25
F	10curso	4x1paralelos	4
		Total	61

TABLA DE SELECCIÓN DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS
SECCIÓN VESPERTINA

Paralelos	Años Básicos	Encuestados	Especialización	Total
A, B, C, D, E,F.	4to. curso	2x6paralelos	INFORMÁTICA	12
G	4to. curso	1x1 paralelo	FIMA	1
A, B, C, D,E, F,G,H.	5to. curso	3x8paralelos	QUIBIO	24
A, B, C, D, E, F,H.	6to. curso	3x8paralelos	SOCIALES	24
			TOTAL	61

TABLA DE SELECCIÓN DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS
SECCIÓN NOCTURNA

Paralelos	Años Básicos	Encuestados	Total
A, B, C, D	8vo. año	2x4paralelos	8
A, B,C, D	9no. año	2x4 paralelos	8
E.	9no. año	1x1 paralelo	1
A, B, C, D, E	10mo. año	2x5 paralelos	10
A, B, C, D,	4to curso INFORMÁTICA	3x4 paralelos	12
A, B, C, D, E	5to curso QUIBIO	2x5 paralelos	10
A, B, C, D, E, F	6to curso SOCIALES	2x6 paralelos	12
			61

Estos fueron seleccionados considerando su asistencia regular al plantel, así como también a su desenvolvimiento personal.

De igual manera para conocer la opinión de los padres de familia sobre el rol que está desempeñando el Gerente Administrativo de la Institución, se escogió al azar 70 padres de familia de la jornada matutina, 60 padres de la jornada vespertina y 22 padres de la jornada nocturna, los mismos que suman 152 padres, muestra del tamaño de la población.

JORNADAS	No. de Padres
Matutina	70
Vespertina	60
Nocturna	22
Total	**152**

Simbología:
n = Tamaño de la muestra
PQ = Constante de la varianza poblacional (0.25)
N = Tamaño de la población.
E = Error máximo admisible (al 2% 0.02; al 3% 0.03; al 4% 0.04; al 5% 0.05; al 6% 0.06; al 7% 0.07; al 8% 0.08; etc.) A mayor error probable, menos tamaño de la muestra.

K = Coeficiente de corrección del error (2)

Fórmula: n = $\dfrac{PQ \cdot N}{(N-1)\dfrac{E^2}{K^2} + PQ}$

Donde:

n= Muestra a trabajar
PQ=
N= Universo
E= Margen de error
K^2= Factor de corrección del margen de error.

$$n = \frac{0.25 \times 1900}{(1900-1) \times \dfrac{0.07^2}{2^2} + 0.25} = \frac{475}{\left(1899 \times \dfrac{0.049}{4}\right) + 0.25}$$

$$n = \frac{475}{(1899) \times 0{,}001225 + 0.25} = \frac{475}{(2{,}326275) + 0.25}$$

$$n = \frac{475}{2{,}576275} = 184{,}37 = 184 \text{ estudiantes}$$

Muestra: 184 estudiantes

Fórmula: n = $\dfrac{PQ \cdot N}{(N-1)\dfrac{E^2}{K^2} + PQ}$

$$n = \frac{0.25 \times 100}{(100-1) \times \dfrac{0.15^2}{2^2} + 0.25} = \frac{25}{\left(99 \times \dfrac{0.0225}{4}\right) + 0.25}$$

$$n = \frac{25}{(99) \times 0{,}005625 + 0.25} = \frac{25}{0.556875 + 0.25}$$

$$n = \frac{25}{0.806875} = 30{,}98 = 31 \text{ profesores}$$

Muestra: 31 profesores

Fórmula: n = $\dfrac{PQ \cdot N}{(N-1)\dfrac{E^2}{K^2} + PQ}$

$$n = \frac{0.25 \times 1850}{(1850-1) \times \dfrac{0.08^2}{2^2} + 0.25} = \frac{462.50}{\left(1749 \times \dfrac{0.0064}{4}\right) + 0.25}$$

$$n = \frac{462.50}{(1749) \times 0{,}0016 + 0.25} = \frac{462.50}{(27984) + 0.25}$$

$$n = \frac{462.50}{3.0484} = 151.718 = 152 \text{ padres de familia}$$

Muestra: 152 padres de familia

Técnicas de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas:

- Encuesta (al azar) previa o de diagnóstico del problema en la institución aplicada al Personal Docente, Administrativo, Padres de Familia y Estudiantes.
- Encuesta al Personal Docente, Padres de Familia y Estudiantes.
- Encuesta a la Rectora, Vicerrectora, Inspectores Generales, Consejo Directivo y Departamento DOBE
- Entrevista Rectora
- Entrevista Vicerrectora

Plan de procesamiento y análisis de datos

Una vez aplicadas la entrevista y encuestas se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados, los mismos que fueron procesados.

- Tabulación de resultados y encuestas.
- Introducción de datos y codificación de resultados.
- Análisis e interpretación de datos.
- Presentación en tablas, gráficos e interpretación.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA"

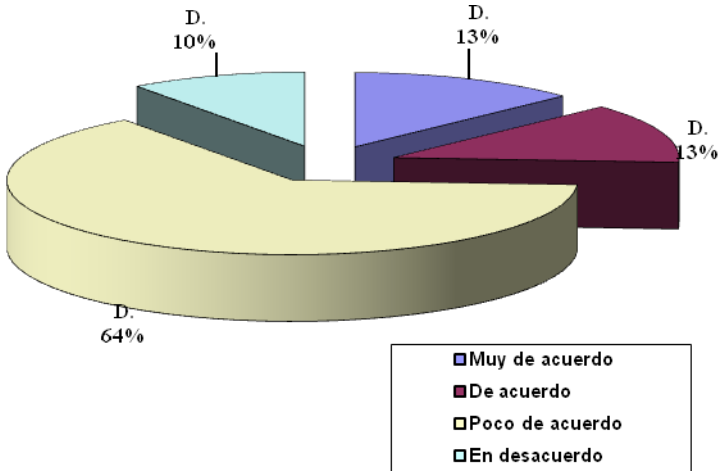
Cuadro N° 1

GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL PROCESO EDUCATIVO

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	4	13%	4	13%	20	**64%**	3	10%	**31**	**100%**
Padres de familia	30	20%	50	33%	65	**42%**	7	5%	**152**	**100%**
Estudiantes	15	8%	40	22%	104	**56%**	25	14%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 1



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

El cuadro nos arroja que los tres estamentos de la educación concuerdan que están **"Poco de Acuerdo"** en que la Rectora del Plantel administre de tal forma que apuntale el proceso educativo.

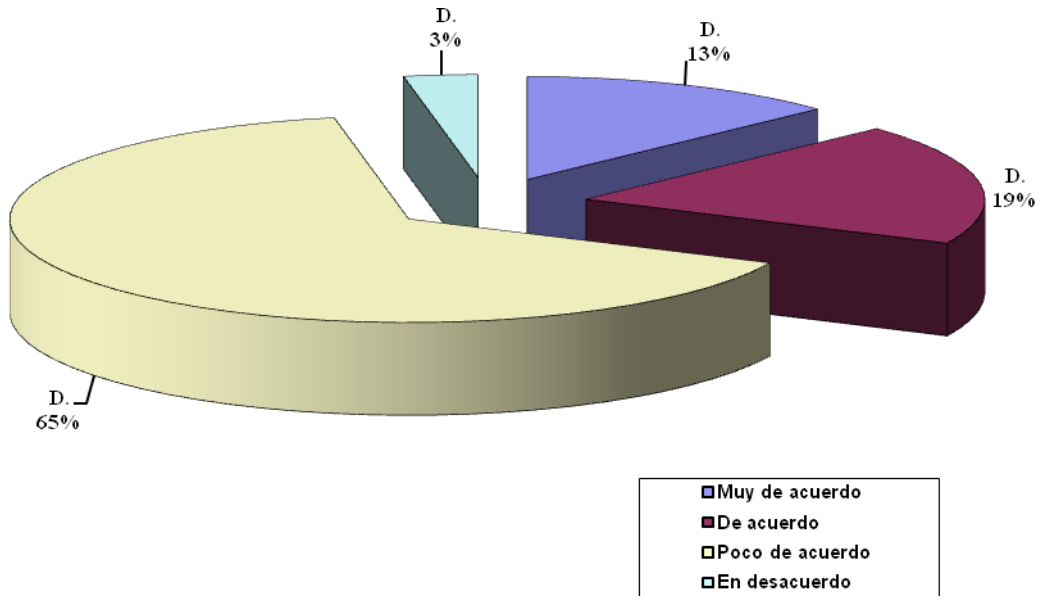
Cuadro N° 2

ADMINISTRADOR EDUCATIVO FORTALECE LIDERAZGO GERENCIAL EN EL COLEGIO

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	4	13%	6	19%	20	**65%**	1	3%	**31**	**100%**
Padres de familia	11	7%	20	13%	118	**78%**	3	2%	**152**	**100%**
Estudiantes	12	7%	25	14%	131	**70%**	16	9%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 2



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

Docentes, padres de familia y estudiantes están **"Poco de Acuerdo"** en que la Administradora Educativa fortalezca el liderazgo gerencial en el Colegio con su asistencia y participación en eventos académicos.

Aunque en la entrevista la señora Rectora indica que asiste durante todo el año a los eventos académicos, los Docentes, Padres de Familia y Estudiantes no concuerdan con ésta apreciación.

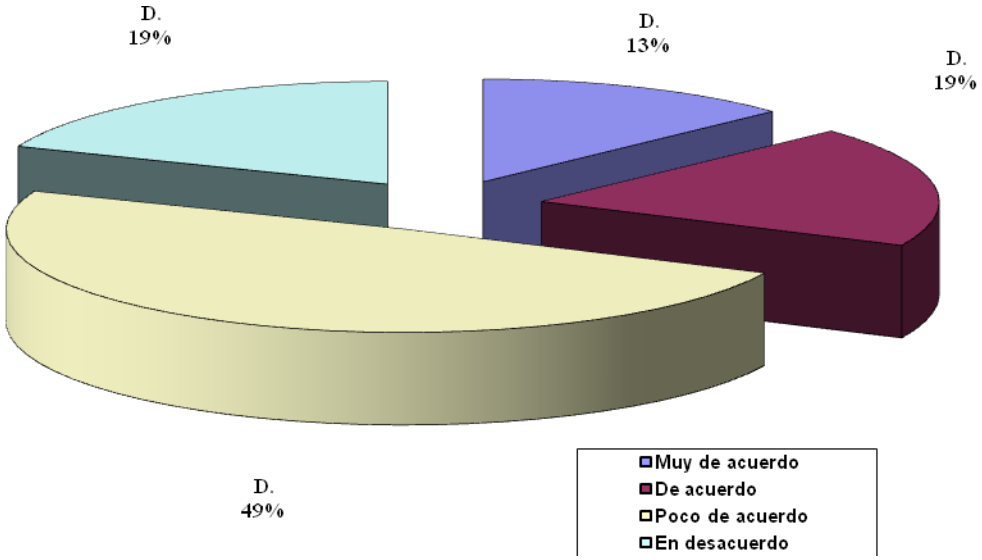
Cuadro N° 3

INTEGRACIÓN DE LA COMUNIDAD EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	4	13%	6	19%	15	**49%**	6	19%	**31**	**100%**
Padres de familia	18	12%	31	20%	89	**59%**	14	9%	**152**	**100%**
Estudiantes	21	11%	30	16%	130	**71%**	3	2%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 3



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 – 2007

Análisis e Interpretación.-

Docentes, padres de familia y alumnos coinciden en estar **"Poco de Acuerdo"** que la Administradora del Colegio, permita que la comunidad educativa logre integrarse participativamente en las actividades que organiza la Institución.

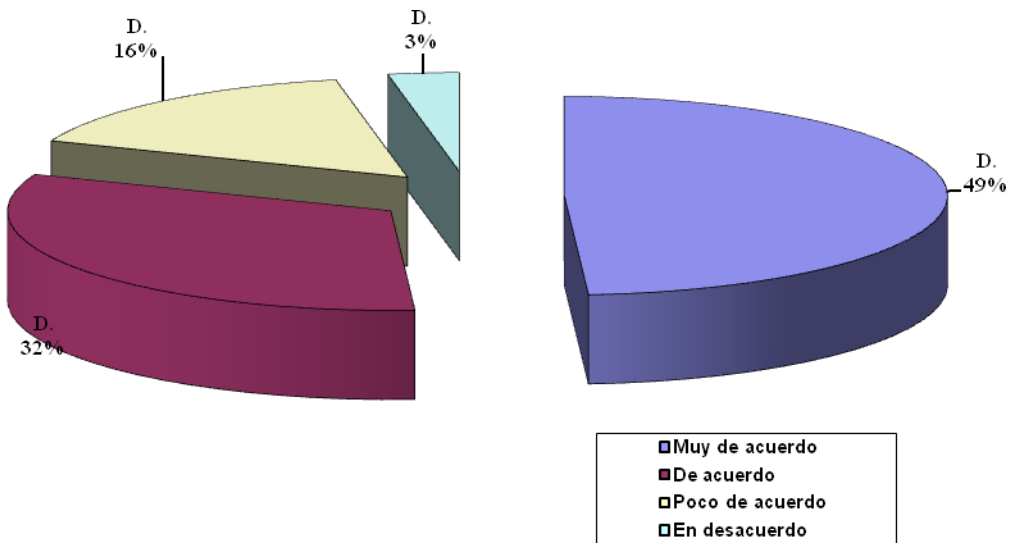
Cuadro N° 4

EDUCACIÓN TRADICIONAL EN EL COLEGIO

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	15	**49%**	10	32%	5	16%	1	3%	**31**	**100%**
Padres de familia	98	**65%**	40	26%	11	7%	3	2%	**152**	**100%**
Estudiantes	132	**72%**	41	22%	9	5%	2	1%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 4



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

En los resultados obtenidos se aprecia que tanto docentes, padres de familia y alumnos, están **"Muy de Acuerdo"** en que la enseñanza que se imparte en el Colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional.

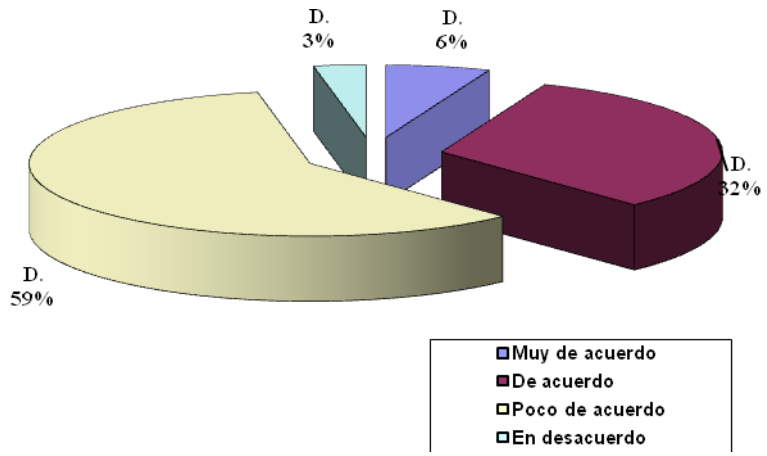
Cuadro N° 5

LIDERAZGO EDUCATIVO BASADO EN VALORES CIENTÍFICOS, ÉTICOS Y HUMANÍSTICOS

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	2	6%	10	32%	18	**59%**	1	3%	**31**	**100%**
Padres de familia	20	13%	34	22%	79	**52%**	19	13%	**152**	**100%**
Estudiantes	26	14%	41	22%	93	**51%**	24	13%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 5



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

Los tres estamentos encuestados coinciden en estar **"Poco de Acuerdo"** en que la Administradora del Plantel desarrolle un liderazgo académico basado en valores.

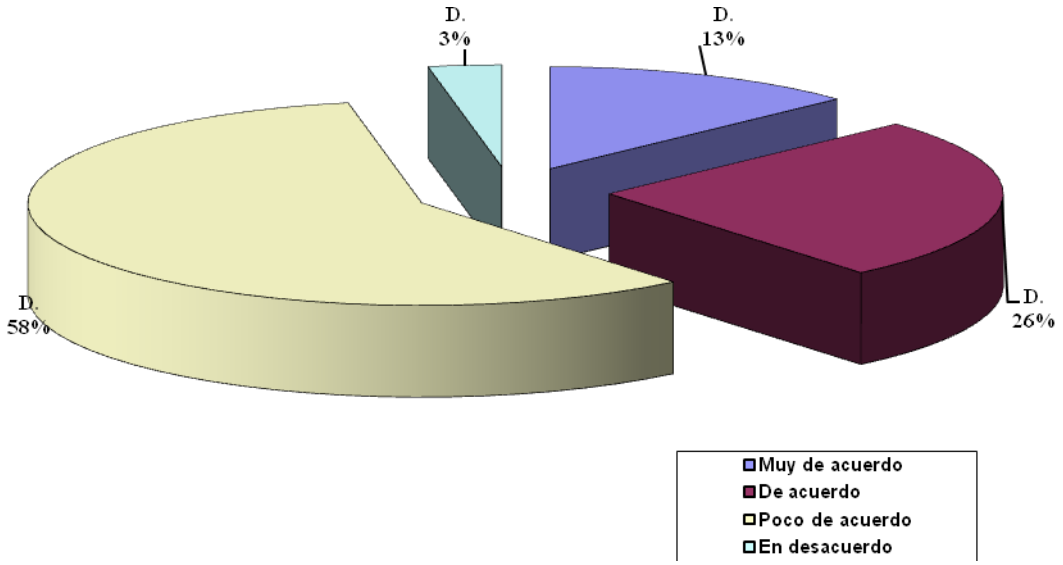
Cuadro N° 6

RELACIÓN COMUNICACIONAL DE LOS ACTORES DEL PROCESO EDUCATIVO CON LA ADMINISTRADORA

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	4	13%	8	26%	18	**58%**	1	3%	**31**	**100%**
Padres de familia	18	12%	21	14%	109	**71%**	4	3%	**152**	**100%**
Estudiantes	23	13%	38	21%	115	**62%**	8	4%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 6



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

Según los resultados obtenidos de los tres sectores encuestados, coinciden en estar **"Poco de Acuerdo"**, que los actores del proceso educativo tengan una apropiada relación de comunicación con la Administradora Educativa.

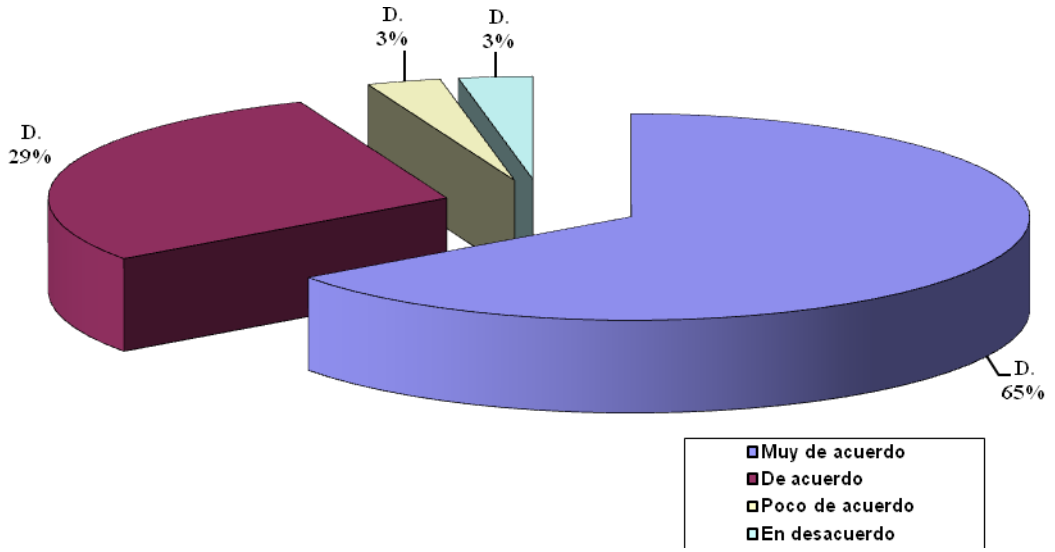
Cuadro N° 7

INFRAESTRUCTURA Y MEDIOS TECNOLÓGICOS DE LA INSTITUCIÓN

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	20	**65%**	9	29%	1	3%	1	3%	**31**	**100%**
Padres de familia	95	**62%**	47	31%	6	4%	4	3%	**152**	**100%**
Estudiantes	129	**71%**	43	23%	8	4%	4	2%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 7



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

En los resultados obtenidos la alternativa **"Muy de Acuerdo"** cuenta con mayores porcentajes, haciendo que correspondan a las respuestas dadas por los encuestados, los mismos que, consideran que la Institución Educativa posee la infraestructura y los medios tecnológicos y didácticos necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas.

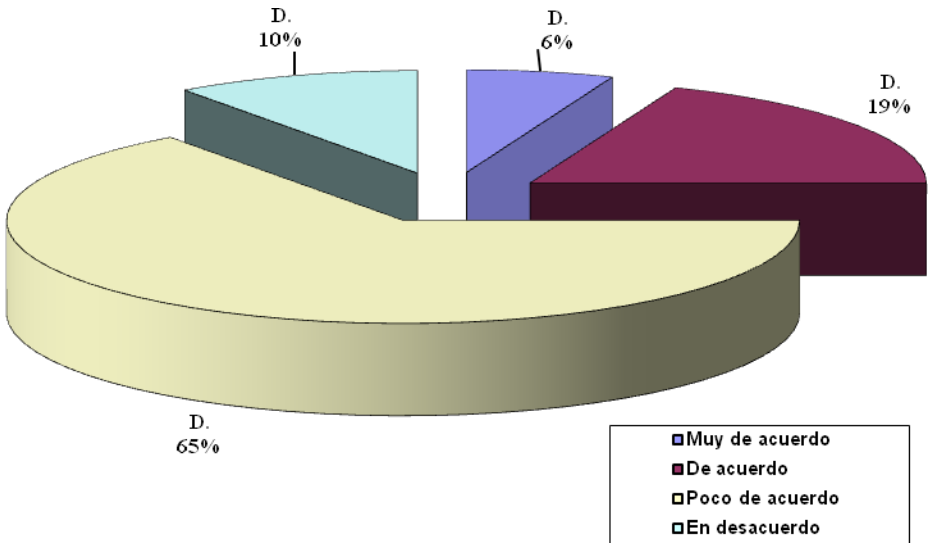
Cuadro N° 8

ACCIONES ADMINISTRATIVAS MEJORAN LA INSTITUCIÓN

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	2	6%	6	19%	20	**65%**	3	10%	**31**	**100%**
Padres de familia	16	11%	31	20%	94	**62%**	11	7%	**152**	**100%**
Estudiantes	28	15%	30	16%	119	**65%**	7	4%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 8



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

En los resultados obtenidos la alternativa **"Poco de Acuerdo"**, que corresponden a las respuestas dadas por los tres estamentos, consideran que mediante su accionar la aportación de la rectora es poco meritoria para el mejoramiento de la institución.

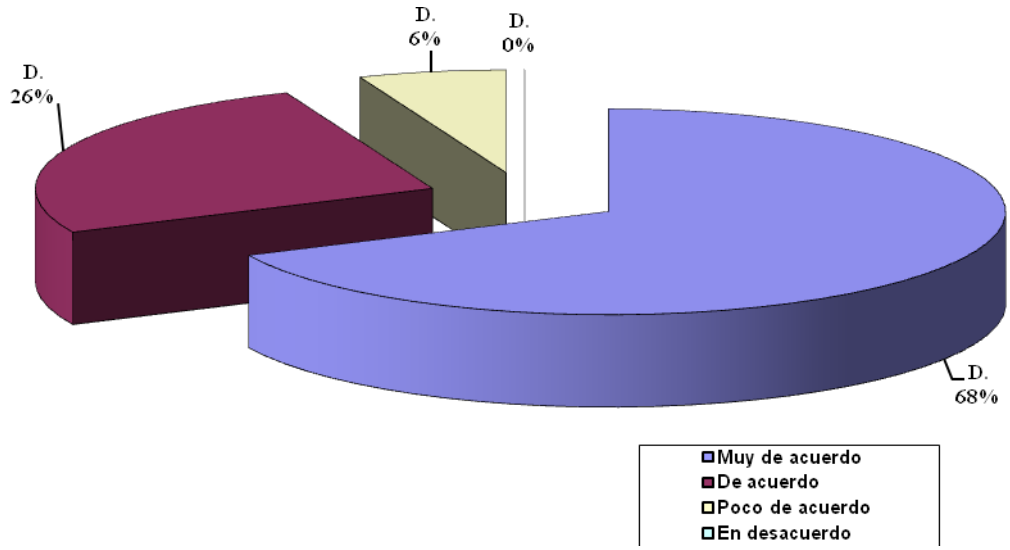
Cuadro N° 9

ACTORES DEL PROCESO EDUCATIVO RECOMIENDAN UN NUEVO MODELO DE GERENCIA EDUCATIVA

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	21	**68%**	8	26%	2	6%	0	0%	**31**	**100%**
Padres de familia	86	**57%**	41	27%	23	15%	2	1%	**152**	**100%**
Estudiantes	131	**70%**	36	20%	16	9%	1	1%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 9



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

En los siguientes resultados la alternativa **"Muy de Acuerdo"**, representa el criterio mayoritario de la población encuestada; la cual recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de Gerencia Educativa.

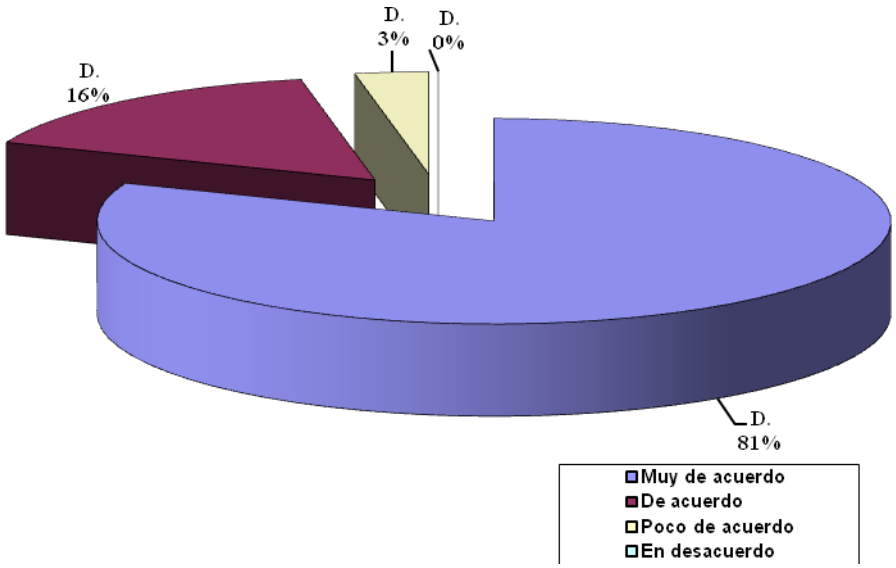
Cuadro N° 10

NUEVO MODELO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LA INSTITUCIÓN

Alternativas / Informantes	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Docentes	25	**81%**	5	16%	1	3%	0	0%	**31**	**100%**
Padres de familia	83	**54%**	62	41%	6	4%	1	1%	**152**	**100%**
Estudiantes	135	**73%**	46	25%	2	1%	1	1%	**184**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico N° 10



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación.-

En los resultados obtenidos de los tres estamentos encuestados, coinciden en la alternativa **"Muy de Acuerdo".** Convencidos / as que la elaboración de un modelo de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la Institución.

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A: RECTORA, VICERRECTORA, INSPECTORES GENERALES, CONSEJO DIRECTIVO Y DOBE

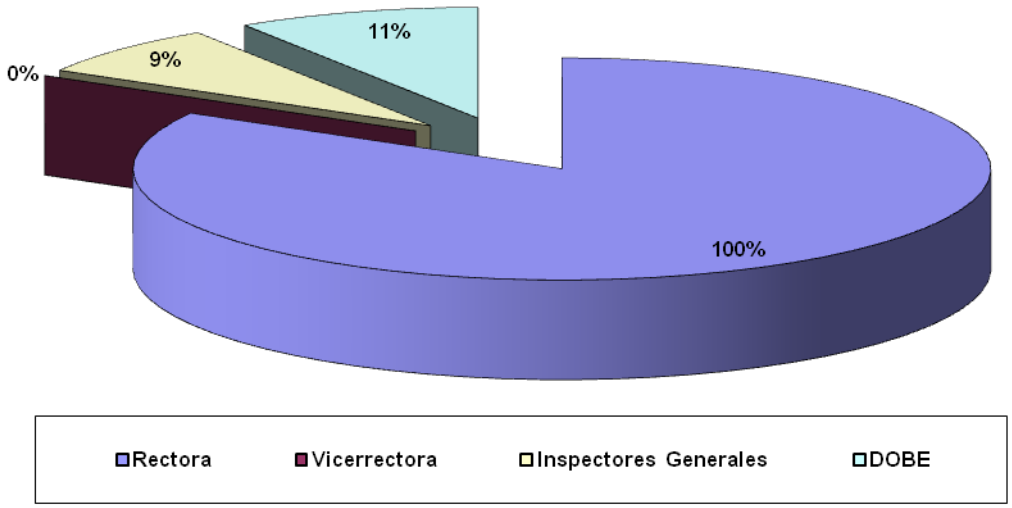
MODELO DE LIDERAZGO CUMPLE EXPECTATIVAS DE COMUNIDAD EDUCATIVA

Cuadro # 1

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	1	100%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
De acuerdo	0	0%	0	0%	3	27%	1	17%	1	11%
Poco de acuerdo	0	0%	1	**100%**	**5**	**46%**	**4**	**66%**	**6**	**67%**
En desacuerdo	0	0%	0	0%	2	18%	1	17%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 1



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

De acuerdo a resultados expresados encontramos que, a excepción de la opinión de la máxima autoridad del Plantel, quien se califica como verdadera líder al frente de la institución, los demás grupos entrevistados se alinean porcentualmente por la alternativa "**Poco de Acuerdo"**, lo cual nos indica que el personal del colegio perciben a la Rectora como una funcionaria que no llena las expectativas que de ella se espera, hallazgo que nos lleva a considerar que las relaciones humanas e interdisciplinarias dentro del grupo no son óptimas, atentando contra los principios de autoridad y de colaboración.

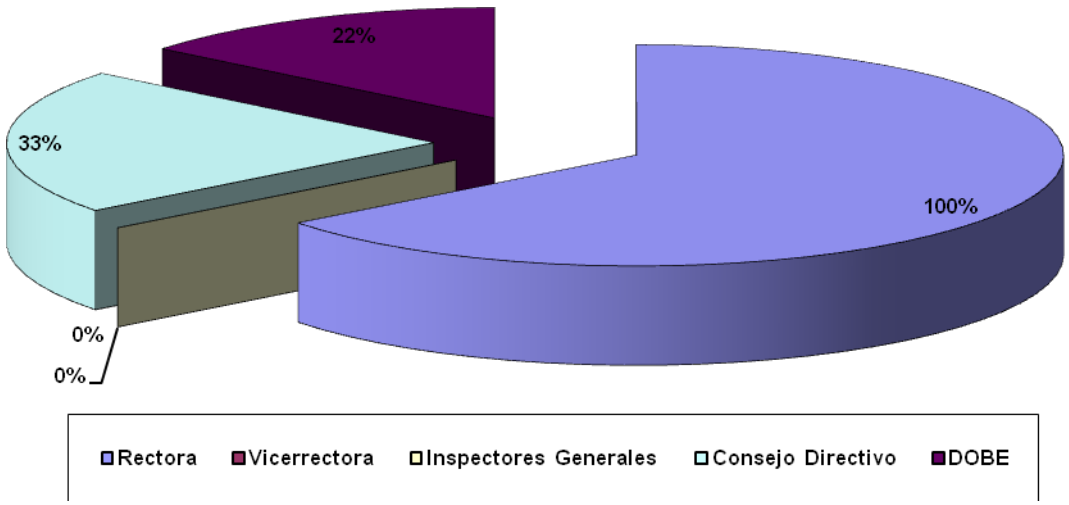
ADMINISTRADORA EDUCATIVO DESARROLLA LIDERAZGO ACADÉMICO, BASADO EN VALORES

Cuadro # 2

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	2	33%	2	22%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
Poco de acuerdo	0	0%	1	**100%**	**9**	**82%**	**4**	**67%**	**5**	**56%**
En desacuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 2



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos encontramos que la mayoría de los encuestados opinan estar **"Poco de Acuerdo"** que, el liderazgo de la Administradora Educativa este basado en valores científicos-éticos y humanísticos, dejando entrever su poco interés por impulsar innovaciones que aseguren la excelencia educativa de la institución que dirige.

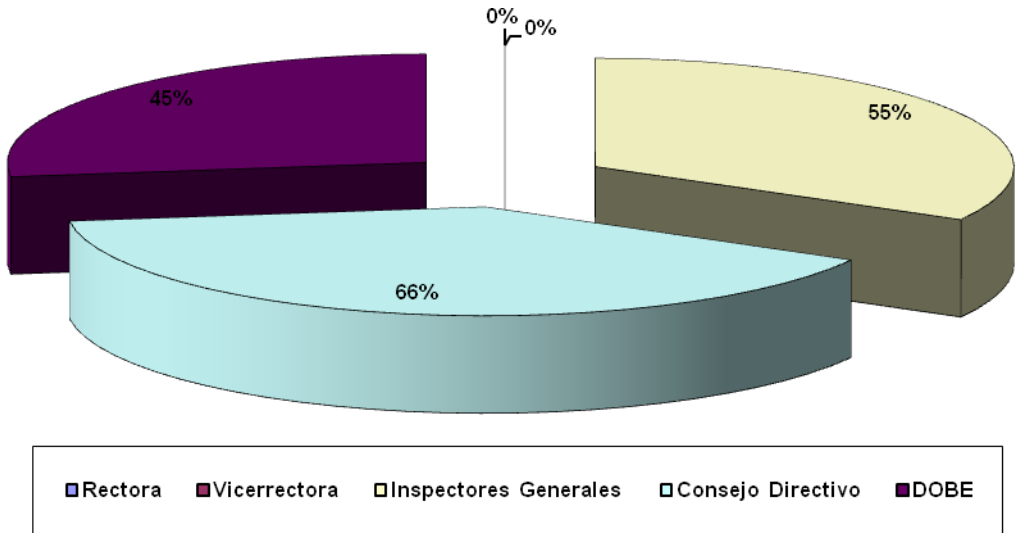
ENSEÑANZA IMPARTIDA TIENE ORIENTACIÓN ACADÉMICA TRADICIONAL

Cuadro # 3

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	0	0%	0	0%	**6**	**55%**	**4**	**66%**	**4**	**45%**
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	2	22%
Poco de acuerdo	0	0%	1	100%	3	27%	1	17%	1	11%
En desacuerdo	1	100%	0	0%	1	9%	0	0%	2	22%
Total	1	100%	1	100%	11	100%	6	100%	9	100%

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 3



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados, es evidente que la mayoría de los encuestados consideran estar **"Muy de Acuerdo"** que la línea de orientación escolar en todo el proceso educativo impulsado por la rectora del colegio tiene muchos elementos de lo que se podría considerar como modelos de enseñanza tradicional, aspecto que los encuestados nos hace conocer que no están de acuerdo con los mismos.

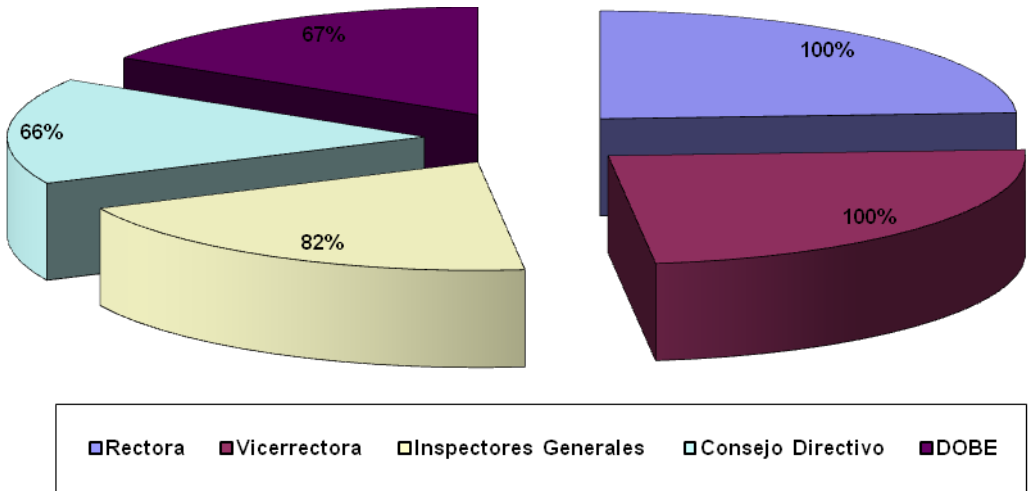
INSTITUCION CUENTA CON INFRAESTRUCTURA Y MEDIOS TECNOLÓGICOS ADECUADOS

Cuadro # 4

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	**1**	**100%**	**1**	**100%**	**9**	**82%**	**4**	**66%**	**6**	**67%**
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	2	22%
Poco de acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 4



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos se inclinan por la alternativa **"Muy de Acuerdo"**, esto nos lleva a interpretar que la institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada y la tecnología necesaria para que el educando reciba una educación acorde a las exigencias del mundo actual; esto deja entrever que existe preocupación de las autoridades educativas en potencializar recursos didácticos que mejoren el proceso educativo.

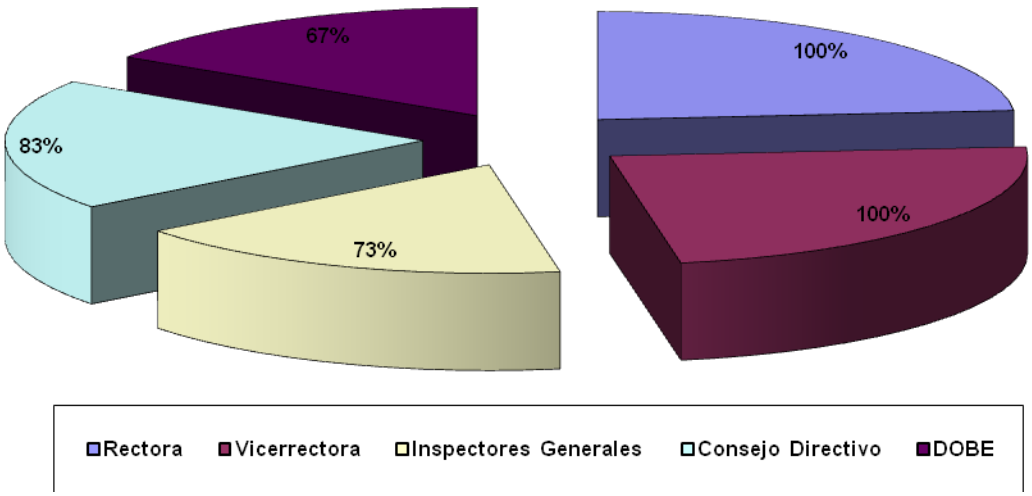
EVENTOS ACADÉMICOS PERMITEN HACER USO DE INFRAESTRUCTURA, MEDIOS TECNOLÓGICOS E INNOVAR MODELO ACADÉMICO

Cuadro # 5

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	**1**	**100%**	**1**	**100%**	**8**	**73%**	**5**	**83%**	**6**	**67%**
Casi siempre	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
A veces	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	2	22%
Nunca	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	0	0%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 5



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los resultados expresados en la tabla anterior en la que predomina la alternativa **"Siempre"** nos lleva a considerar que los cinco estamentos encuestados coinciden en la necesidad de que todos los involucrados en el proceso educativo asistan a eventos académicos para mejorar la formación profesional; en cuanto observan limitaciones y deficiencias, especialmente en el campo tecnológico; aspecto que al ser corregidos los llevarán a cumplir de mejor manera su rol aleccionador.

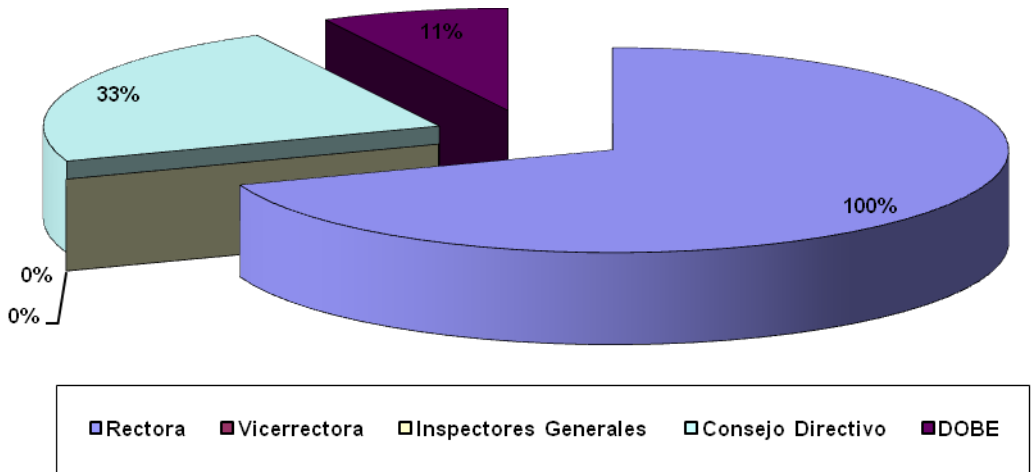
AUTORIDAD PERMITE INTEGRACIÓN DE COMUNIDAD EDUCATIVA EN JORNADAS QUE ORGANIZA LA INSTITUCIÓN

Cuadro # 6

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	1	100%	0	0%	0	0%	2	33%	1	11%
Casi siempre	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
A veces	0	0%	0	0%	2	18%	1	17%	6	67%
Nunca	0	0%	**1**	**100%**	**8**	**73%**	**3**	**50%**	**1**	**11%**
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 6



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Al analizar las respuestas, observamos el predominio de la alternativa **"Nunca"** en la mayoría de los encuestados, haciéndonos evidenciar que la máxima autoridad del plantel no da una adecuada apertura que permita que la comunidad educativa pueda integrarse activamente en los grupos de trabajos organizados por la propia institución.

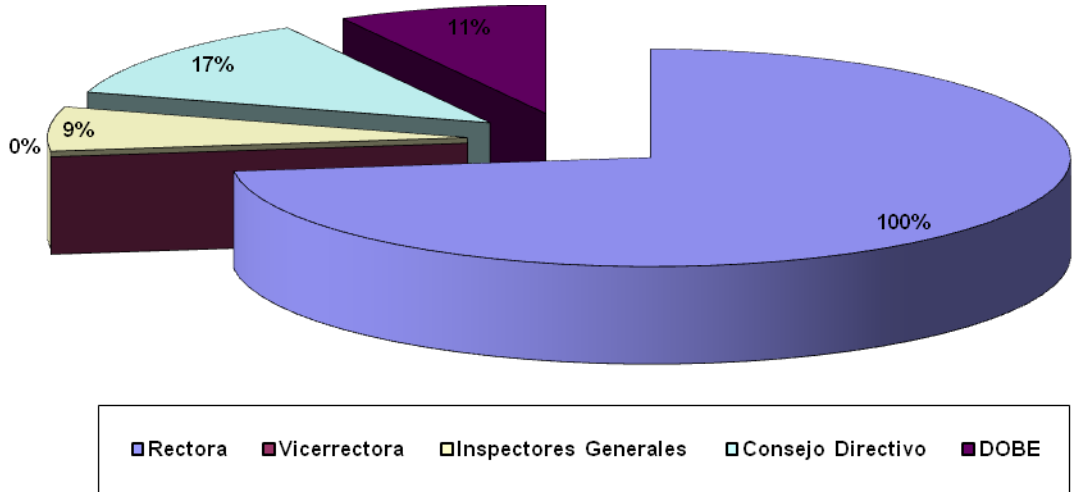
ACTORES DEL PROCESO EDUCATIVO TIENEN APROPIADA RELACIÓN COMUNICACIONAL CON ADMINISTRADORA EDUCATIVA

Cuadro # 7

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	1	100%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
Casi siempre	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
A veces	0	0%	**1**	**100%**	**8**	**73%**	**4**	**66%**	**6**	**67%**
Nunca	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 7



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados detallados en la tabla anterior, nos damos cuenta que: a excepción de la opinión de la Sra. Rectora, la gran mayoría de las personas encuestadas

se inclinan por la alternativa **"A veces"** dándonos una idea que entre estos dos actores no existe una adecuada actitud comunicacional; imposibilitando indudablemente el flujo de ideas que conlleven al desarrollo y fortalecimiento institucional de una manera dinámica y en este caso, la comunicación es mínima en razón de que los proponentes asuman una actitud contraria al desarrollo y fortalecimiento de la comunicación dinámica y productiva.

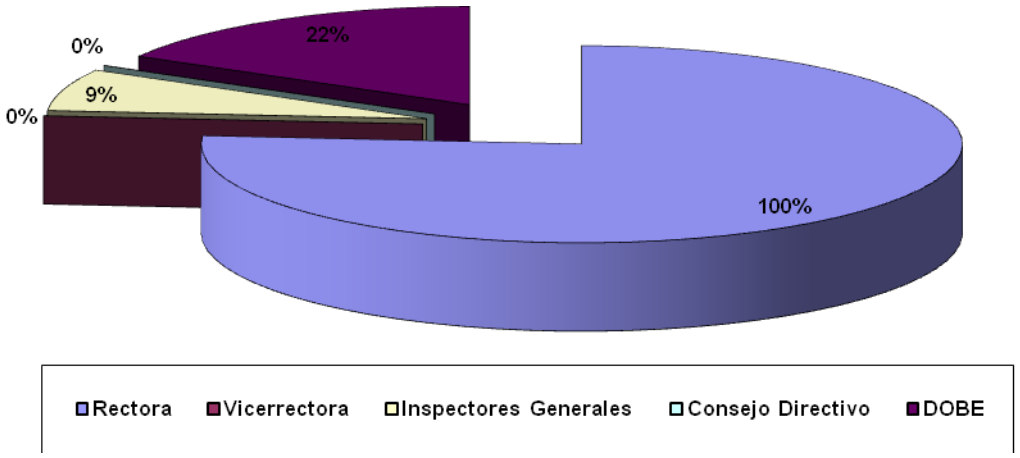
AUTORIDAD INVOLUCRA A DEMÁS ESTAMENTOS DE INSTITUCIÓN EN TOMA DE DECISIONES DE CONFLICTOS

Cuadro # 8

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	1	100%	0	0%	1	9%	0	0%	2	22%
Casi siempre	0	0%	0	0%	2	18%	1	17%	1	11%
A veces	0	0%	0	0%	1	9%	3	50%	5	56%
Nunca	0	0%	1	100%	7	64%	2	33%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 8



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Al observar los resultados en los que predomina la alternativa **"Nunca"** nos lleva a considerar que entre la máxima autoridad del plantel y demás estamentos no hay una actitud de involucramiento en cuanto a conocer, resolver, aplicar y tomar decisiones institucionales que conlleven a la resolución de problemas de diversa naturaleza que comprometan los intereses del colegio.

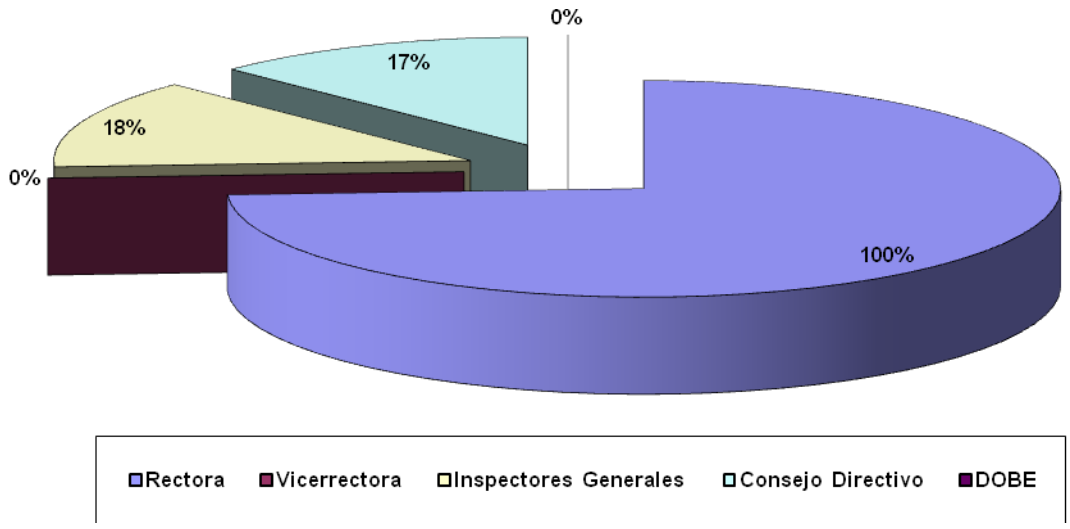
AUTORIDAD EVALUA A ACTORES DE PROCESO EDUCATIVO

Cuadro # 9

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	1	100%	0	0%	2	18%	1	17%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	2	22%
A veces	0	0%	**1**	**100%**	**7**	**64%**	**4**	**66%**	**6**	**67%**
Nunca	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 9



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los resultados expresados en el gráfico anterior en la que en su mayoría coinciden con la alternativa **"A veces"** nos lleva a considerar que la Administradora Educativa no cumple de una manera acertada con la actividad de evaluar a los actores del proceso educativo; aspecto clave, que nuestra manera de ver es de mucha incidencia para realizar correctivos o proponer cambios en el aspecto académico.

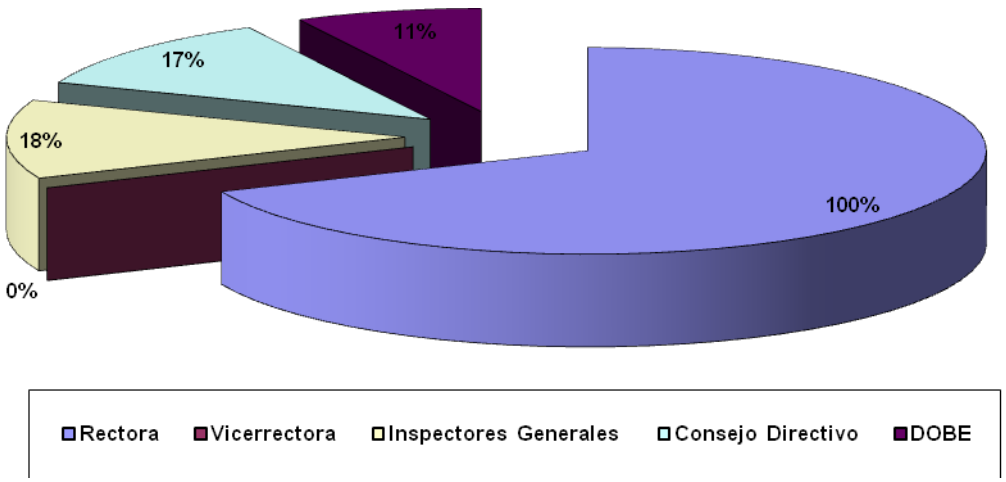
AUTORIDAD REALIZA CORRECTIVOS A ACTORES EDUCATIVOS SIN DISTINCIÓN

Cuadro # 10

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Siempre	1	100%	0	0%	2	18%	1	17%	1	11%
Casi siempre	0	0%	0	0%	2	18%	1	17%	1	11%
A veces	0	0%	1	**100%**	**7**	**64%**	**3**	**49%**	**6**	**67%**
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 10



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los datos expresados en la tabla # 10 nos señalan lo siguiente:

Es consenso de la mayoría de las personas encuestadas considerar que **"A veces"** la Administradora Educativa, luego de haber realizado el proceso evaluativo de todo el personal de la institución, no realiza los correctivos necesarios, ni ejecuta cambios en base a los resultados, tal parece que la evaluación la practica de una manera cautelosa y superficial haciéndonos pensar que el proceso evaluativo fue llevado para cumplir con las exigencias formales de las autoridades de control y no destinado a realizar cambios sustanciales, alejado de toda retroalimentación que le permitan al colegio salir de las condiciones de siempre.

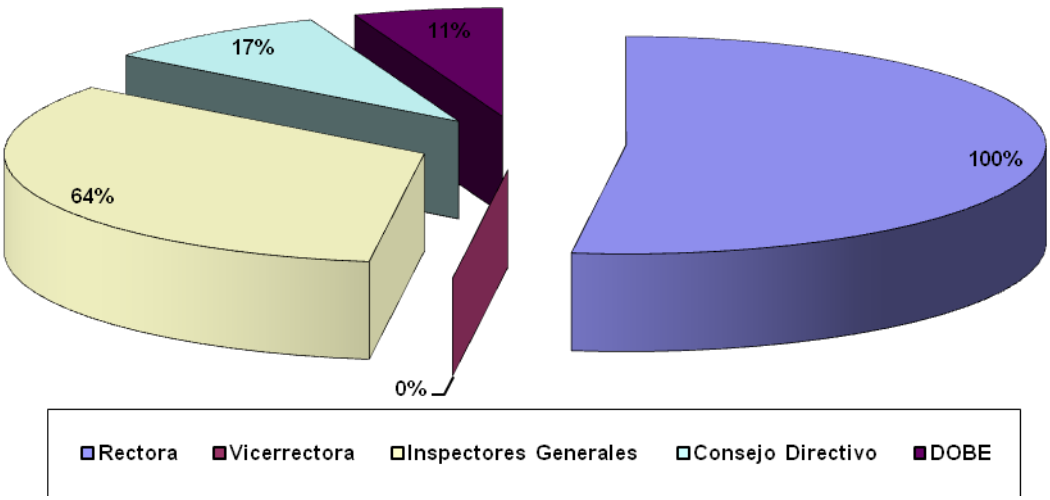
FENÓMENO DE DESERCIÓN ESCOLAR E INDISCIPLINA SON REALIDADES QUE AFECTAN IMAGEN INSTITUCIONAL

Cuadro # 11

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	0	100%	1	0%	7	64%	4	17%	5	11%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	11%
Poco de acuerdo	0	0%	**0**	**100%**	**2**	**18%**	**1**	**66%**	**0**	**56%**
En desacuerdo	1	0%	0	0%	1	9%	1	17%	3	22%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 11



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los encuestados en un porcentaje muy significativo consideran estar **"Poco de Acuerdo"** en ser la deserción escolar y la indisciplina realidades institucionales puesto que ambos aspectos tiene que ver directamente con la organización del hogar, el entorno inmediato y la situación económica por la que atraviesan los estudiantes y, no por falta de gobernabilidad, responsabilidad o deficiencia pedagógica.

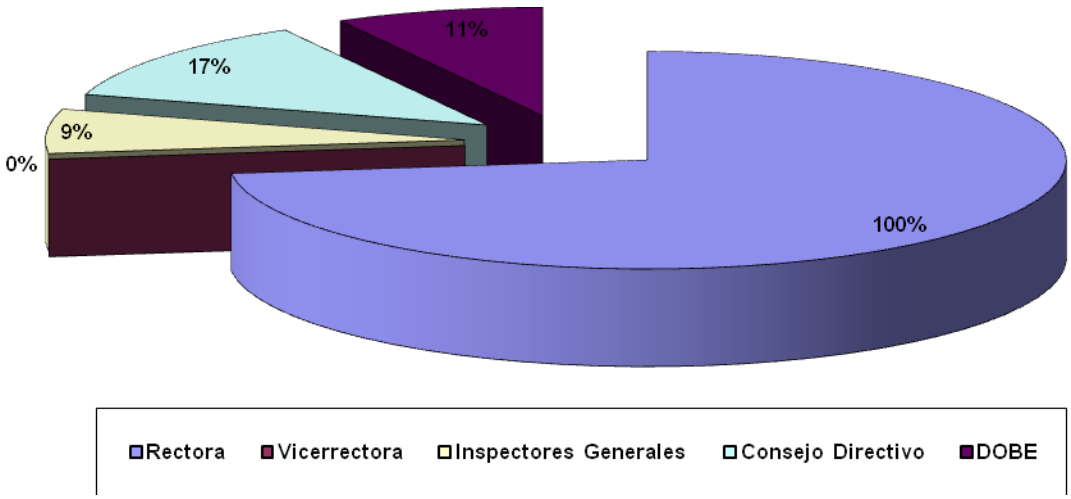
FORMACIÓN DE EGRESADOS EN FUNCIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Cuadro # 12

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	1	100%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
Poco de acuerdo	0	0%	**1**	**100%**	**9**	**82%**	**3**	**49%**	**6**	**67%**
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 12



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Observando los datos contenidos en el gráfico, encontramos lo siguiente: Que hay una contradicción porque mientras la rectora manifiesta que está **"Muy de Acuerdo"**, los demás estamentos de la administración responden estar **"Poco de Acuerdo"** con que la formación de los egresados esté en función de la misión y visión institucional, dejando entrever que la formación académica y ética no están en los niveles de los grandes objetivos planteados por la institución.

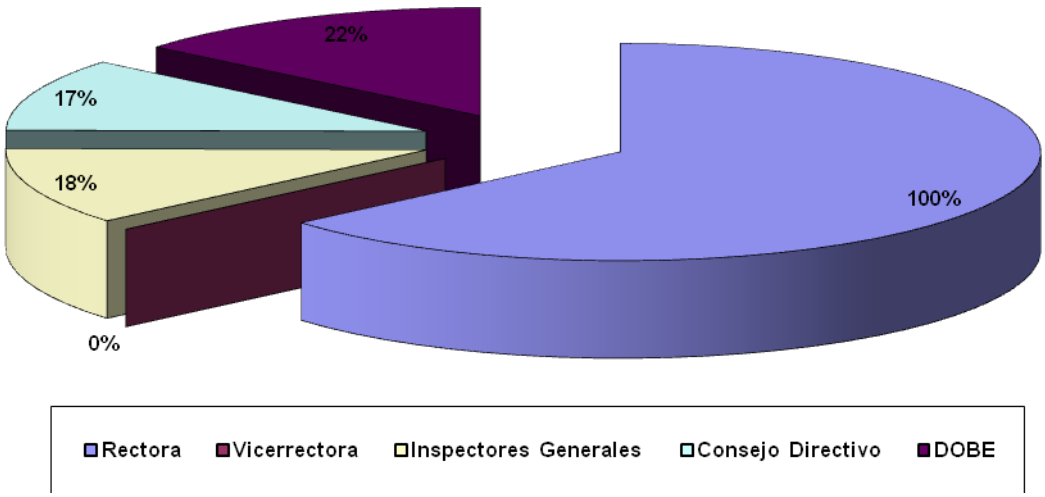
ADMINISTRADORA PERMITE TRANSFORMACIÓN SOCIO EDUCATIVA-ETICA DE LA COMUNIDAD

Cuadro # 13

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	1	100%	0	0%	2	18%	1	17%	2	22%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	0	0%
Poco de acuerdo	0	0%	0	0%	5	46%	4	66%	6	67%
En desacuerdo	0	0%	**1**	**100%**	3	27%	1	17%	1	11%
Total	1	100%	1	100%	11	100%	6	100%	9	100%

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 13



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Los datos recogidos nos señalan lo siguiente: Los encuestados se han inclinado en su gran mayoría por la alternativa **"Poco de Acuerdo"** lo cual nos permite esta interpretación: El trabajo de liderazgo que viene realizando la máxima autoridad del plantel para propiciar cambios sustanciales en los procesos académicos y éticas no es lo suficiente; tal parece que falta establecer innovaciones de fondo que le permitan al plantel estar al nivel de otros centros educativos.

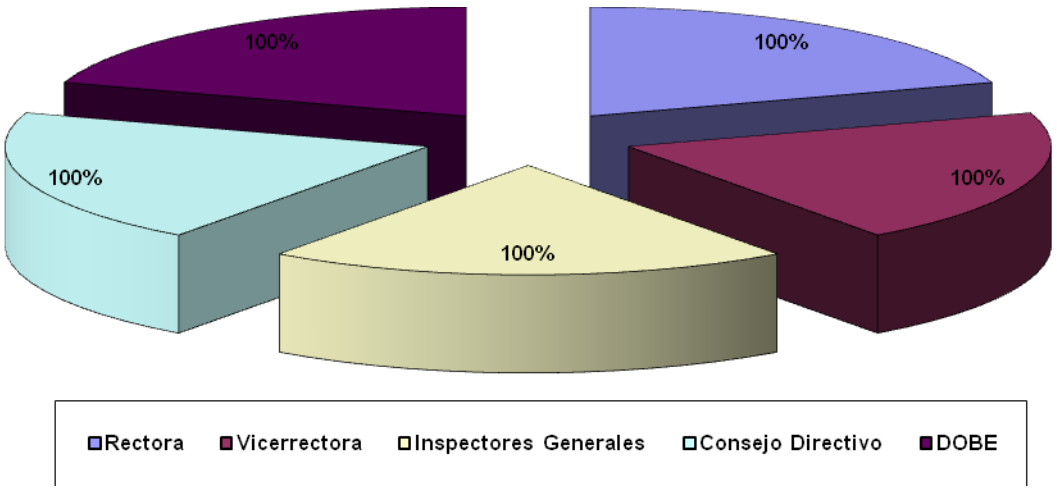
APORTACIÓN DESDE QUEHACER LABORAL Y PROFESIONAL PARA MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Cuadro # 14

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Si	1	**100%**	**1**	**100%**	**11**	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**
No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	1	100%	11	100%	6	100%	9	100%

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 14



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Todas las personas encuestadas responden a la alternativa **"SI"** al parecer, desde cada una de sus actividades específicas, han aportado con su esfuerzo y capacidades para el

mejoramiento del Colegio. No hay duda en pensar que desde el punto de vista individual cada funcionario educativo está convencido de que su trabajo diario en la institución es importante, es decir que actúan en conformidad con los requerimientos curriculares institucionales.

Interesa saber si desde la perspectiva colectiva, es decir organizacional, los funcionarios se encuentran conectados en trabajos interdisciplinarios y aceptan concientemente el liderazgo de la máxima autoridad en una relación participativa deliberativa y de acción constructiva.

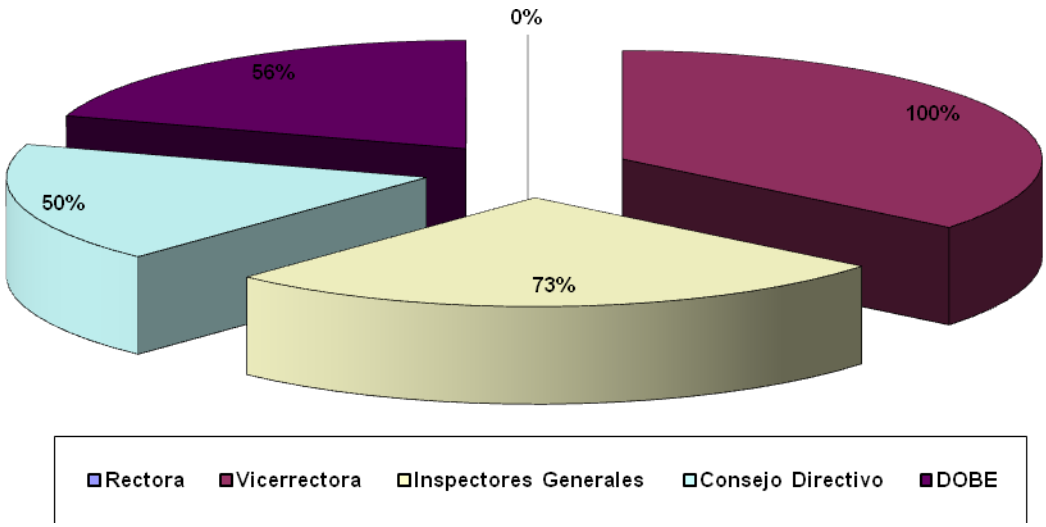
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO MODELO DE GERENCIA EDUCATIVA QUE SATISFAGA NECESIDADES COMUNES DE COMUNIDAD EDUCATIVA

Cuadro # 15

	Rectora		Vicerrectora		Inspectores Generales		Consejo Directivo		DOBE	
Alternativas	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Muy de acuerdo	0	0%	**1**	**100%**	**8**	**73%**	**3**	**50%**	**5**	**56%**
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%
Poco de acuerdo	0	0%	0	0%	2	18%	2	33%	2	22%
En desacuerdo	1	100%	0	0%	1	9%	1	17%	1	11%
Total	**1**	**100%**	**1**	**100%**	11	**100%**	**6**	**100%**	**9**	**100%**

Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Gráfico # 15



Fuente: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Elaboración: Raúl Pardo y Marilyn Banchón. Período Lectivo: 2006 - 2007

Análisis e Interpretación

Interpretando la opinión **"Muy de Acuerdo"** por parte de la mayoría de los encuestados señalamos los siguientes puntos:

Es notorio el interés que tiene la mayoría del personal del colegio, por cambiar el modelo de gerencia administrativa el cual al parecer agotó su capacidad de respuestas válidas a los requerimientos de las actuales realidades que se está viviendo; es decir, no produce cambios que satisfagan plenamente las necesidades de realización personal al que tienen derecho todos los integrantes de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

- ✓ La máxima Autoridad no ha logrado producir los cambios que generen una actitud creativa entre los agentes activos del proceso educativo, de los cuales el cuerpo dicente es elemento más perjudicado porque no recibe una educación de calidad.

- ✓ La Administradora Educativa desarrolla una autoridad basada en el autoritarismo y la permisividad, no ha logrado desarrollar un liderazgo transformador de los procesos educativos.

- ✓ La Administradora Educativa no se preocupa de mejorar su nivel profesional, lo que genera fragilidad en la administración del plantel.

- ✓ El Colegio cuenta con una adecuada infraestructura escolar para cumplir con los fines y objetivos propuestos por autoridades y docentes, con los intereses y necesidades de los estudiantes así como, con las exigencias del medio en el aspecto educativo.

- ✓ La Comunidad exige por parte de las autoridades educativas del Plantel, un rediseño de modelo de estrategias que ayude a levantar el nivel académico de la Institución Educativa.

- ✓ La máxima autoridad del plantel debe entender que no debe trabajar sola, que es imprescindible contar con un equipo de colaboradores, a fin delegar funciones para que el trabajo sea compartido y a su vez productivo.

RECOMENDACIONES

- ✓ La máxima Autoridad debe reflexionar sobre el rol que ejerce en el Colegio y asumir con responsabilidad y profesionalismo un liderazgo que permita una óptima utilización de los recursos creativos en función del fortalecimiento de los conocimientos teórico-prácticos de los estudiantes.

- ✓ La Rectora como elemento interesado de mejorar el perfil profesional de los actores del proceso educativo debe capacitarse para implementar el modelo innovador propuesto como medio para producir los cambios significativos que necesita el Colegio.

- ✓ Es fundamental que tanto la comunidad educativa como la máxima autoridad escojan el diálogo como un método insustituible para salvar las diferencias que hay entre las partes y propicien las condiciones óptimas para el encuentro de las soluciones institucionales.

- ✓ Hay que implementar modelo de liderazgo gerencial para contribuir a mejorar el proceso educativo.

- ✓ El nuevo Modelo de liderazgo gerencial que exige la comunidad educativa deberá estar constituido con todas las aportaciones de consenso de los actores educativos, a fin de que su ejecución contribuya a lograr los objetivos generales que plantea la misión y visión Institucional.

- ✓ Es indispensable que la Rectora aproveche la aportación individual de sus colaboradores y desarrolle el concepto de lo que es el trabajo en equipo, pues solo unidos directivos y colaboradores aportarán con su dinamismo y mística al fortalecimiento académico y organizacional de la institución , estableciéndose de fondo un compromiso de cambio

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La presente investigación de campo nos ha llevado a definir que el modelo gerencial empleado desde años atrás en la institución es de tipo ecléctico; dependiendo naturalmente del estilo y creatividad de cada maestro, aunque es notorio que en forma aislada ciertos maestros asisten a eventos de capacitación; haciendo uso de ésta preparación profesional y experiencia han entrado a la construcción del conocimiento, repercutiendo esto último de manera positiva en el proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana". Así lo demuestran las conclusiones vertidas por el cuadro de análisis de datos, por lo que podemos concluir que, la hipótesis general planteada al inicio de la etapa de diseño sí se ha comprobado.

En razón de que la innovación de un nuevo modelo de liderazgo gerencial logrará un cambio sustancial en la Institución; reorientado su accionar, respondiendo a las nuevas exigencias educacionales, realidad social- económica de nuestro país y por ende brindar una mejor calidad de servicios a la comunidad educativa en referencia

Fundamentado en lo anterior, ponemos a consideración la siguiente alternativa de solución a través de nuestra propuesta.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Título

Diseño de un modelo innovador de Liderazgo Gerencial Educativo "INMOLBANPARD" que permita el mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

4.1 Presentación

Luego de haber realizado las investigaciones necesarias mediante la técnica de encuestas, entrevistas y observaciones directas, las mismas que nos llevaron a corroborar la existencia de un problema de liderazgo gerencial en el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" que nos lleva a proponer un "Diseño de un modelo innovador de liderazgo gerencial para el mejoramiento del proceso educativo", el mismo que contiene elementos dinamizadores y necesarios para cumplir un verdadero liderazgo gerencial en las gestiones: Institucional, Pedagógico y Administrativo que van dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad en la Gerencia Institucional, aspectos que con total seguridad lo llevará al Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana a recuperar o ubicarse en el sitial anhelado por todos quienes conforman la institución.

4.2 Justificación

La presente propuesta de diseñar un modelo de liderazgo gerencial, pretende cumplir con el objetivo de mejorar el proceso educativo y ofertar a la comunidad una formación académica de calidad.

El proyecto plantea dos momentos:

- La motivación del personal directivo y docente
- Capacitación mediante temas específicos tales como: liderazgo efectivo, liderazgo y motivación, factores que influyen en la eficiencia del liderazgo, el líder gerencial y la toma de decisiones, calidad y eficiencia.

El proyecto es factible realizarlo, ya que básicamente solo requiere de la decisión y voluntad de emprender cambios sustanciales para bienestar común, su ejecución no demanda de gastos excesivos ni elevados pues, principalmente necesita es del leal deseo de renovarse, del deseo de ser actores de cambio, para así proyectarse de mejor manera al futuro así como, estar convencidos de que la empresa educativa debe brindar calidad de sus servicios a los usuarios que en nuestro medio sería el ente educativo.

4.3 Introducción

En la presente Propuesta se realiza una descripción objetiva, clara y precisa de las situaciones observadas en relación con el modelo organizacional, los procesos administrativos (planificación, dirección, organización y control) y procesos gerenciales (comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo) existentes en el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana", objeto de estudio, con el propósito de establecer un diagnóstico y planificar estrategias gerenciales que permitan a la solución del problema existente en el Liderazgo Gerencial del proceso educativo de dicha Institución.

La dirección de un centro educativo representa una de las tareas más complejas en el campo de la organización escolar. Es en estos contextos multiculturales donde el liderazgo de la dirección adquiere una mayor relevancia.

Establecer un Modelo de Liderazgo Gerencial responde a la demanda de la existencia de un líder que sea capaz de aunar esfuerzos en pos de una meta común, que permita a la organización desarrollarse y superar los conflictos que se puedan plantear.

Por estas razones presentamos un modelo que ayude a solucionar los principales conflictos institucionales tanto en su organización como en su gestión.

4.4 Objetivos

Objetivo General

Ejecutar un Modelo de Liderazgo Gerencial para el mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil en el período 2006 – 2007.

Objetivos Específicos

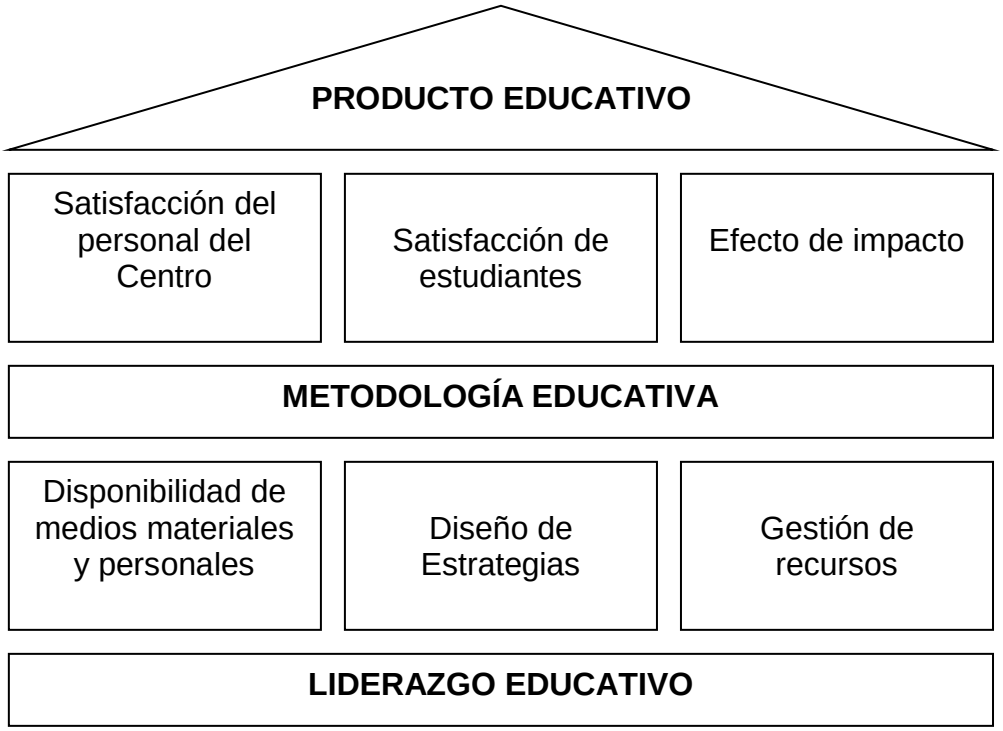
- Motivar a las autoridades, personal administrativo, docente, estudiantes y padres y madres de familia sobre la necesidad de ejecutar cambios en la administración educativa de la Institución.
- Concienciar a los tres estamentos la necesidad de ejercer un liderazgo gerencial innovador para mejorar la calidad educativa de la Institución.

DESARROLLO DE LOS ASPECTOS TÉCNICOS OPERATIVOS RELACIONADOS CON LA PROPUESTA

Nuestro modelo propuesto está sustentado en los paradigmas de Liderazgo Gerencial Educativo de varios autores tales como: Gento, Sabino, Gimeno, Chiavenato entre otros.

4.5 Fundamentos Teóricos

En el modelo elaborado por Gento, el liderazgo ocupa el lugar de los cimientos sobre los que se sustenta toda la calidad pedagógica. Para ello acude a una representación arquitectónica con dos grandes bloques de elementos constituyentes: los predictores y los identificadores de dicha calidad. El gráfico correspondiente es el que aparece a continuación:



Fuente Modelo de liderazgo de Gento (2002)[58]

ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL

Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntariosa, anticipada, crítica y abierta al cambio.

El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por:

1. Tener una actitud extrovertida y abierta.
2. Ser prospectivo, prever los futuros posibles.
3. Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.

[58] Gento Palacios, S. **Implantación de la calidad total en instituciones educativas.**Págs.14-19

4. Pasar de reacciones reactivas a pro-activas, desear y anticiparse a los cambios.
5. Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.
6. Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.
7. Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico.
8. Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.
9. Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.
10. Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro.
11. Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso.
12. Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.
13. Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden.

Los directivos educacionales necesitan de dos dimensiones para la utilización de la dirección y en particular de la planeación estratégica; una conceptual, que abarca los elementos teóricos y metodológicos que determinan la actitud del ejecutivo hacia la necesidad de la proyección y su ocupación por todo lo que debe hacerse para alcanzar los resultados deseados, y otra operativa, vinculada a las herramientas esenciales que debe utilizar para que la estrategia se elabore e implemente con calidad. Esto último ha parecido ser secundario, pero los resultados demuestran que no lo es, es necesario contar con una metodología, que siendo flexible, facilite este proceso.

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO EMPRESA

Hoy en día se plantea a la Institución Educativa como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad.

La oferta está en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado. Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por que los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

En la perspectiva de la Institución Educativa como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos.

Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, esta ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

ROLES DE UN LÍDER

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

▲ En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza. Honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores paras que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

▲ En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

▲ En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

LA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS - SU ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es una sociedad integrada por personas, quienes se organizan para alcanzar objetivos, orientados a producir servicios que van a satisfacer necesidades de un mercado de consumo intelectual, esperando un margen de beneficio social y económico. La empresa en un sentido más exacto, lo definimos como una organización jurídica, económica y social de personas, que ponen su capital y esfuerzo, con la finalidad de producir un servicio educativo y por ende obtener resultados sean estos económicos o sociales.

LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACIÓN

La empresa exige el conocimiento y usos de principios, reglas y técnicas de administración empresarial, veamos porque:

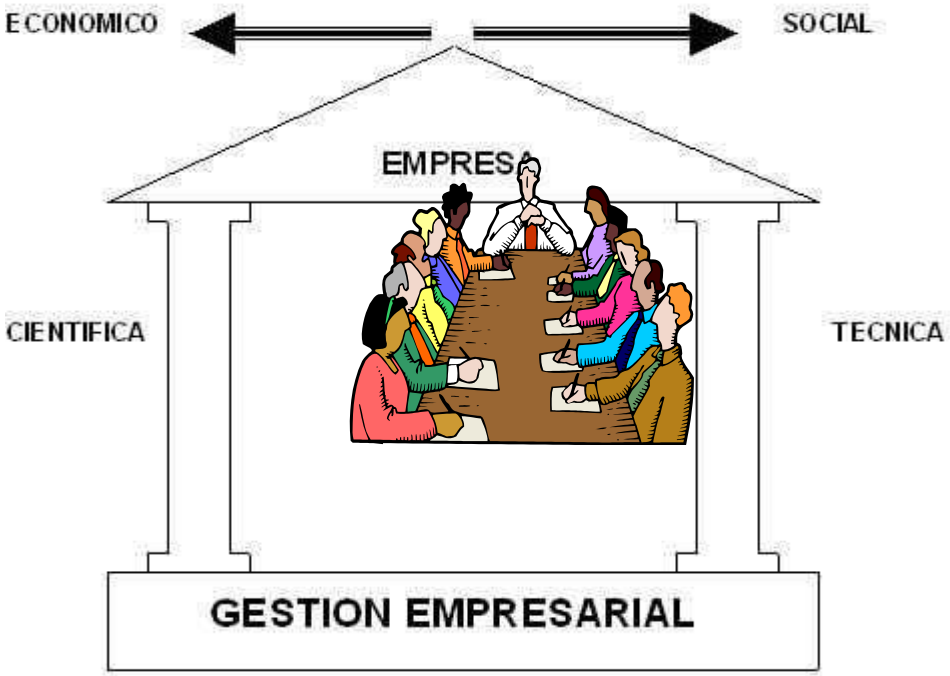
Tal como hemos definido la empresa, ésta es un conglomerado, donde el trabajo de las personas, utilizando determinados medios, equipos y recursos, combinar estos recursos en las proporciones y con las características mas adecuadas al fin de garantizar el éxito de la empresa en términos de eficiencia y rentabilidad, representa una tarea muy compleja que da origen a la administración.

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

La administración como ciencia ha logrado un gran desarrollo, el conocimiento y uso de los principios, técnicas e instrumentos de administración empresarial son una garantía para el logro de los objetivos de cualquier empresa, en términos de eficiencia y rentabilidad.

Para que toda empresa pueda cumplir su rol económico y social, necesariamente debe adaptarse a las técnicas administrativas y de organización moderna y reciente.

En conclusión, los principios y técnicas de organización moderna son válidos para todo tipo de empresa.



CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social que consiste en las funciones de planeación, organización, ejecución y control, que se realizan, para lograr objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

La administración permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales; es decir “Mínimo de recursos, Máximo de aprovechamiento”.

La administración se hace efectiva a través del cumplimiento de las funciones gerenciales del planeamiento, organización, ejecución y control, éstas a su vez deben estar debidamente interrelacionadas para lograr los objetivos.

DE LA EMPRESA A LA ESCUELA

LENGUAJE EMPRESARIAL	LENGUAJE EDUCATIVO
• Producto de carácter material, transportable, almacenable. • Cliente consumidor. • Trabajador: cliente interno • Consumidor: cliente externo • Consumidor: ajeno al proceso • Resultados de carácter financiero. Beneficios • Política y estrategia, misión, visión y valores en referencia al proyecto de la empresa	• Producto social, personal, inmaterial, cara a cara. • Cliente usuario • Profesional: cliente interno • Alumno: cliente interno • Usuario protagonista del proceso • Concepto complejo en referencia a resultados financieros, académicos, del servicio de la organización, del proyecto educativo. • Política y estrategias expresadas a través de diversos proyectos que sistematizan la vida de la escuela.

Fuente: Lenguaje empresarial y educativo. John Kotter [59]

GESTIÓN GERENCIAL

CONCEPTO:

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

ELEMENTOS

Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y Control.

Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás.

[59] Kotter, Jhon. **El líder del cambio.** Pág. 29

PLANIFICACIÓN:

Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

ORGANIZACIÓN:

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

DIRECCIÓN:

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo.

La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

COORDINACIÓN:
Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

CONTROL:

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

En la presente ilustración, apreciamos los elementos de la gestión administrativa:



PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN

1º PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

2º PRINCIPIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD

Consiste en delegar autoridad a los subalternos de a la organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas.

La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuente que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

3º PRINCIPIO DE AUTORIDAD DE MANDO

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico.

Todo trabajador se debe a un solo jefe, y nada más que a un jefe.

4º PRINCIPIO DE EFICIENCIA

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los improvistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

5º PRINCIPIO DE LA AMPLITUD DE MANDO

Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios.

Tenga presente, que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

También el área administrativa, tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz.

Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CONCEPTO:

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y esta sujeto a un proceso de evaluación permanente.

El éxito del planeamiento estratégico, esta en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, por que deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significara demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicara el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que les motive a sentirse realmente miembros activos del proceso[60]

GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA

El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema"[61], como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en:

1.- La normativa legal

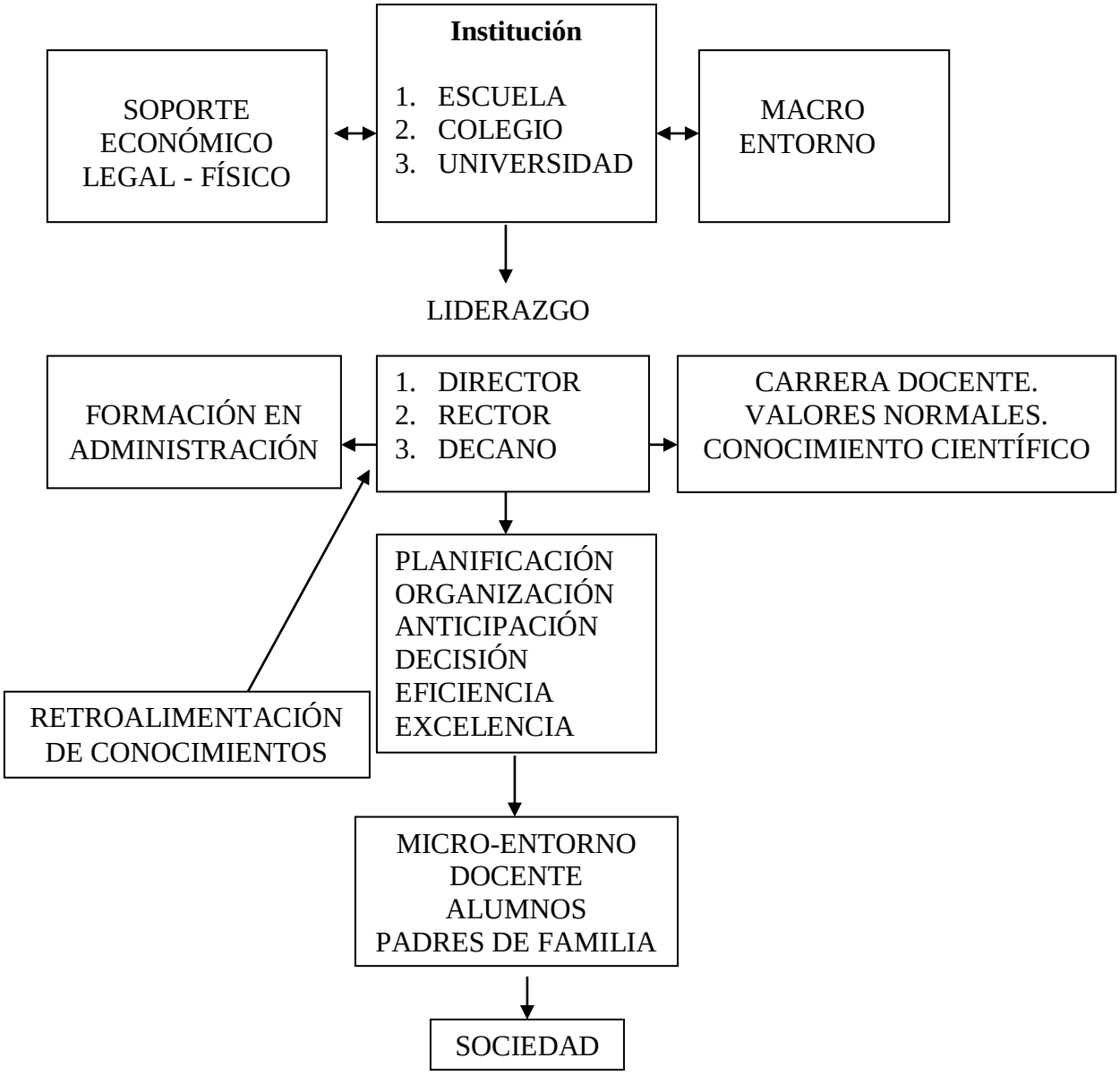
2.-La normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias

3.-El currículum restringido y el amplio.

4.- Las políticas y los planes de estudio

[60] Ayala Villegas, Sabino. **Revista de Pedagogía.** Págs.26-27
[61] Molins, M. Las categorías de la pedagogía. Pág.25

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a **convivir** y aprender a ser (UNESCO, 1996).



Fuente: Morán, Francisco**. Liderazgo en Alta Gerencia**[62]

[62] Morán Márquez, Francisco. **Liderazgo en Alta Gerencia**. Pág.52

GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa", a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes".

Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

1) El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer

2**) El manejo de la información** que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y

3) La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución[63].

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían:

- Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo.
- Dirigir y coordinar sus actividades.
- Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa.
- Organizar y administrar el personal y recursos asignados.
- Asesorar a los docentes en la adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas.
- Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y
- Atender y orientar al alumnado y representantes[64].

[63] Amarate, A.M. **Gestión Educativa**. Módulos 1 a 4.Pág.11
[64] Manes, J.M. **Gestión estratégica para instituciones educativas.** Pág.21

Del análisis anterior se derivan como competencias:

La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989[a]) [65] (Guédez, 1998)[66]

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, componentes que analizaremos a continuación[67]:

a. **La planificación:** En esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
b. **La organización:** Implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.
c. **La dirección:** Asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela. (Koontz, l983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
d. **El control y seguimiento de la gestión:** Para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o

[65] Deming, W.E. **Calidad, Productividad y Competitividad**. Pág.8
[66] Guédez, V. **Gerencia, cultura y educación.** Pág.21
[67] Koonts, H. y otros. **Elementos de la administración**.Pág.43

unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998)[68]; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. *Dato* es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas [69].

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es **información,** y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

GERENCIA, LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

Las Instituciones Educativas, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requieren desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender. (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la Institución de un **sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometido de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos** (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

Gerencia y participación de la institución educativa

El sistema gerencial a instaurar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en:

1) Crear el deseo de emprender la mejora;
2) Crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa;
3) Proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y
4) Hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

[68] Ruetter, I. y Conde, M **Supervisión educativa y Pedagogía.**Pág.54
[69] Graffe, G.J. **Gestión de instituciones Educativas**.Pág.77

Este **modelo** prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección"[70]. Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Manterola y González, 2000).

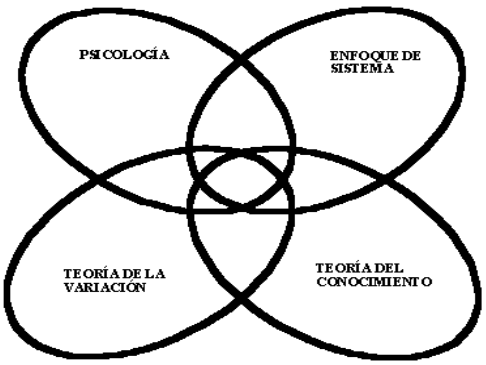
MANEJO Y CONTROL DE PROCESOS. PREDICCIÓN.

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming propone la aplicación del "**sistema de conocimiento profundo**"[71], el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación sean éstas:

1) Variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo;

2) Variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b)

SISTEMA DE CONOCIMIENTO PROFUNDO



Elaboración en base a los conceptos de Deming, 1989a.

El otro elemento del sistema propuesto es la utilización de la psicología (Deming, 1989b), para poder aprovechar la motivación intrínseca de las personas, y así hacerlas sentir orgullosas de la labor que realizan y partícipes del esfuerzo de mejora continua de los procesos de aprendizaje y de servicios de apoyo.

[70] Bris, M.M. **Planificación y práctica educativa.** Pág.59
[71] Deming .W.E. **Fundación para la administrar con calidad en el mundo occidental.**Pág.38

Ahora bien, como el objeto es mejorar el funcionamiento del sistema (la escuela y sus procesos), la dirección debe utilizar la teoría del conocimiento para descubrir las razones a que obedece el desempeño observado por el sistema, es decir, poder predecir las causas de la variación que presenta y poder formular y ejecutar el plan de acción que permita modificarlas o removerlas (Deming, 1 989 b).

En esencia, gerenciar es predecir, ya que involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejando la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado alcanzar la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

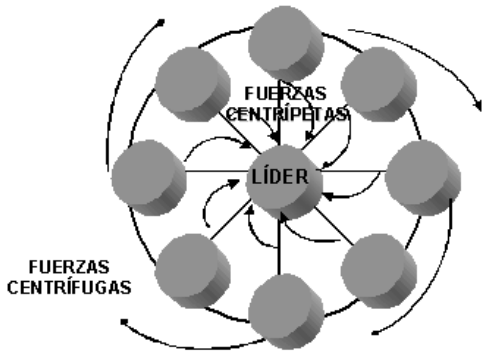
El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos (Holos, s. f)[72]; de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre:

1) Las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo;
2) Las fuerzas centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (Moreno, s.f.)[73].

En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

EQUILIBRIO DINÁMICO DE UN EQUIPO DE TRABAJO



Moreno (s. f).

[72] Holos Consultores. **Integración y formación de equipo.** Pág.49
[73]Moreno, A. **El Coordinador de Clan.**Pág.63

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado.

Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados[74].

Además se debe desarrollar en el equipo la capacidad de analizar los problemas y tomar decisiones en grupo, para lo cual se sigue la metodología siguiente:

1) El análisis previo a la decisión o acción a través de la definición y análisis del problema, la generación de propuestas para la solución y evaluación de las mismas.

2) La implantación de la decisión o acción acordada, para lo cual se planifica detalladamente el curso de acción a seguir, se ejecutan las medidas acordadas y se evalúan los resultados (Schein, 1973).

MANEJO DE PROCESOS GRUPALES

Otra competencia requerida por el directivo es el manejo de procesos de interacción humana asociados con:

1) Procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir (Vela, 1980)[75]; y
2) El manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela, bajo un enfoque de solución de problemas, que contempla los pasos siguientes: definición del problema, establecimiento de los objetivos a cumplirse a través de la solución que se acuerde, el desarrollo y evaluación de posibles opciones de solución y la selección de la solución y su plan de acción para acometerla (Graffe, 2000a).

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Con anterioridad, se indicó la importancia de que el directivo proporcione los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia de la escuela. En tal sentido, seguidamente se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de gerenciar la institución educativa, en cada una de las fases implícitas: diagnóstico de la escuela, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

[74] Graffe, G.J. **Gestión de instituciones Educativas**.Pág.79
[75] Vela, J.A. **Técnicas y prácticas de las relaciones humanas.**Pág.27

Encuestas e instrumentos cuantitativos

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la escuela y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma.

Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la "relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas"[76]

Ellos no están restringidos a la dimensión cuantitativa, ya que sería contradictorio en el quehacer de la gestión escolar, donde la calidad de la educación es un reto insoslayable y sería asumir un paradigma metodológico meramente positivista. Normalmente los indicadores son confundidos con los índices o cocientes, los cuales son instrumentos de medida relativa a través de los cuales se establecen relaciones entre las dimensiones de los indicadores de las diferentes variables, para efectuar comparaciones en el tiempo y espacio.

En el proceso de tratamiento y análisis de datos juega un papel fundamental "el análisis estadístico descriptivo, el análisis de correlación, la estadística inferencial, los diagramas de Pareto, el análisis de las series de tiempo y los gráficos control. Este instrumental permite estudiar situaciones de la escuela como sistema, inferir comportamientos poblacionales, utilizar la teoría de decisiones estadísticas para la optimización de recursos de acción en los planes de la escuela", realizar diagnósticos o pronósticos del comportamiento futuro de determinadas variables, que sirvan de insumos a la definición del plan, programas y proyectos de la escuela[77]; e identificar la variación observada en los procesos docentes y administrativos, que de ser aleatoria se requiere modificar su diseño para mejorar su desempeño.

Herramientas cualitativas

La dirección del gerente educativo para el cambio de la escuela involucra la aplicación del modelo de investigación - acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la escuela para proceder a implantar acciones para su transformación.

En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el "diario de campo" como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica[78].

[76] Beltrán, J. M. **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.**Págs.38-39
[77] Hamdan, N. **Análisis cuantitativo en planificación educativa.**Págs.66
[78] Bigott, L.A. **Escritos sobre educación.**Pág.63

Adicionalmente, es de utilidad el "enfoque etnográfico de investigación"[79] donde los propios actores de la escuela, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la mejora de la excelencia de la escuela como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: los diagramas causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis, la técnica de grupo nominal[80].

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son:

1) Los flujogramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos[81]

2) La técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y conocer la ruta crítica de realización del trabajo; y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las acciones (Ander-Egg,); (Palacios, 2 000).

Herramientas para el control y evaluación de la gestión

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

1. El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
2. Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y
3. Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de Pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la Institución Educativa

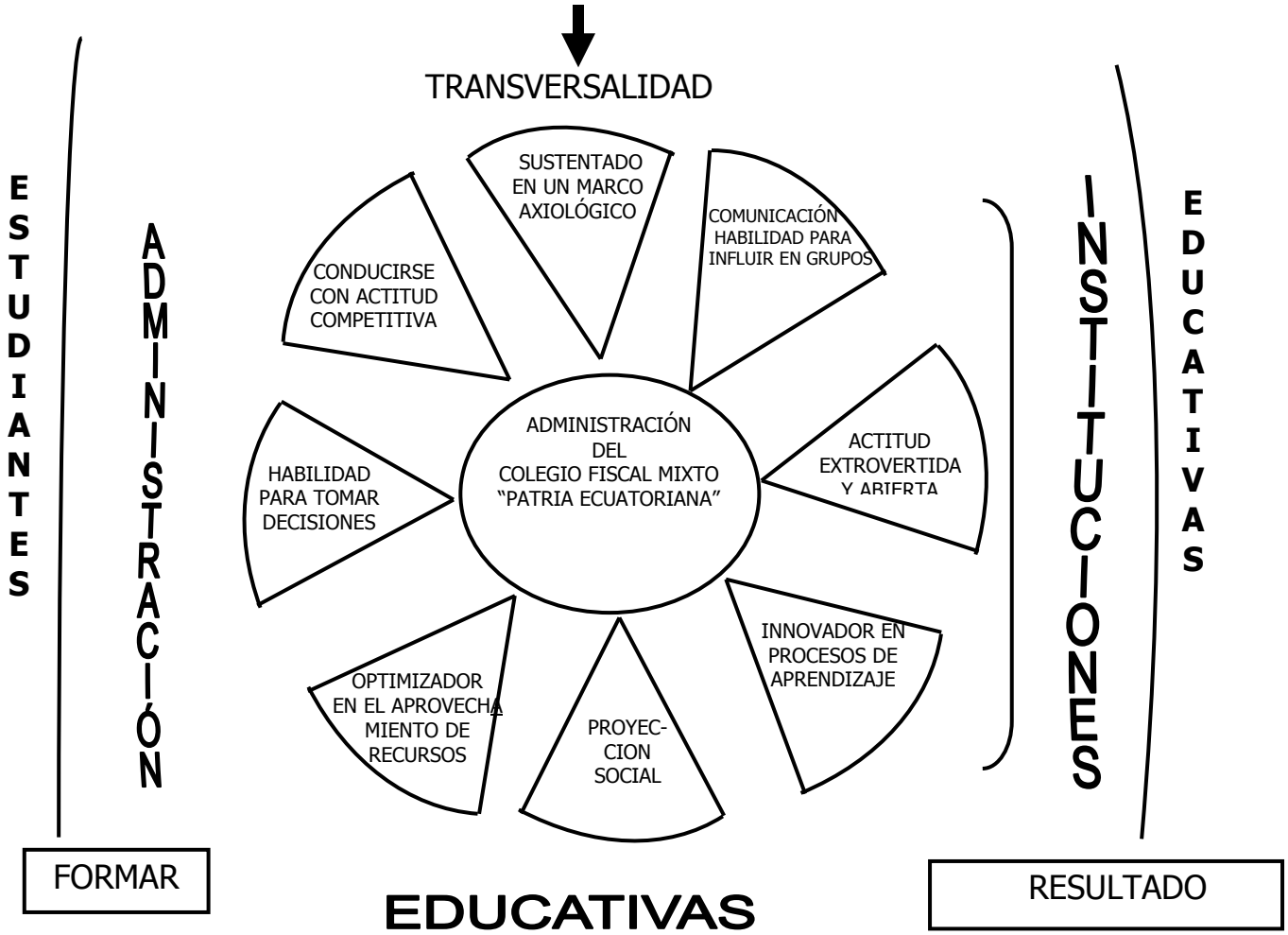
Partiendo entonces de todas las conceptualizaciones de los autores mencionados en el fundamento teórico, es que nos damos el derecho de plantear un Modelo de Liderazgo Gerencial como estrategia de mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana".

[79] Martínez, M. **La investigación cualitativa etnográfica en educación.**Págs.43
[80] SIEMPRO y UNESCO. **Gestión integral de programas sociales orientada a resultados.**
[81]Ander-Egg, E. **La Planificación educativa.** Págs.55-58

4.6 MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL

La aplicación práctica de esta propuesta **"DISEÑO DE UN MODELO INNOVADOR DE LIDERAZGO GERENCIAL"** exige de la preparación teórica y metodológica de los directivos y funcionarios del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" y de los niveles superiores de la estructura a fin de ganar en unidad de criterios y contribuir al cambio de mentalidad que favorece el desarrollo del pensamiento estratégico y con ello del liderazgo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO INNOVADOR PROPUESTO DE LIDERAZGO GERENCIAL "INMOLBANPAR" PARA EL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA"



Este modelo de liderazgo gerencial considera que el líder educativo a más de revestirse de entereza y de un gran poder de decisión en la búsqueda de la calidad educativa, debe de reunir ciertas características axiológicas que complementen el perfil de líder gerencial educativo las mismas que le permitirán ejercer un liderazgo significativo para el bien de la Institución.

Características Axiológicas complementarias que debe poseer el Líder Gerencial Educativo de nuestro modelo propuesto.

- Poseer autoestima equilibrada.
- Vocación de servicio.
- Practicar y reconocer la ética de respeto mutuo, solidaridad y confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad.
- Tener actitud extrovertida y abierta .
- Valiente y optimista para superar barreras.
- Sincero y veraz en todo su accionar.
- Don de criticidad y de autocrítica.
- Tolerante y prudente en cualquier situación.
- Conducir con justicia todos sus actos.
- Ser conciliador y pluralista.
- Aptitud positiva para resolver conflictos.
- Seguridad y confianza en sí mismo.
- Ser cortés con sus dirigidos.

PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA"

1.- En la Gestión Institucional

- Generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación para el análisis y la acción emprendida.
- Delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance y así liberar tiempo para realizar acciones de mayor valor agregado.
- Tener facilidad de comunicación y habilidad para relacionarse positivamente en su comunidad educativa.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir adecuadamente las normas educativas y otras pertinentes a su función.
- Saber reconocer y practicar el trabajo en equipo y la ética del progreso común creando una comunidad unida por el trabajo y la amistad encaminando hacia la acción compartida
- Poseer actitud para resolver conflictos y tener habilidad para tomar decisiones.
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles de la institución antes de tomar decisiones.
- Ser creativo, dinámico y constante en la búsqueda de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de quienes dirige.
- Ser planificador, estratega y táctico en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.
- Evaluar el desempeño de sus funciones y de sus dirigidos considerando sus procesos y sobre la base de sus resultados.
- Priorizar la participación de los diferentes actores aprovechando las energías y competencias.
- Propiciar una participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo de los docentes y estudiantes.
- Poseer habilidad de influir en un grupo mediante una comunicación acertada que lo encamine hacia la consecución de logros comunes.

2.- En la Gestión Pedagógica

- Promover el desarrollo de las competencias en la acción educativa que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Aplicar y adecuar el Currículo Institucional acorde con las exigencias que demanda la comunidad educativa.
- Conducir adecuadamente las técnicas y procedimientos de Supervisión y Evaluación Educativa.
- Poseer capacidad de identificar e innovar la acción evaluativo de los elementos del proceso de aprendizaje.
- Tener habilidad para fomentar la motivación a la actualización docente.

3.- En la Gestión Administrativa

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la Institución.
- Conocer y aplicar normas, técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Ser capaz de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.
- Ser eficiente en la optimización de recursos humanos y materiales a su cargo.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA"

El modelo expuesto representa un apoyo al directivo a dirigir el sistema que representa la Institución Educativa, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de gestión para direccionar el Colegio contempla un conjunto de pasos tales como:

a) Generación del compromiso con la transformación de la Institución Educativa

Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo de comprometerse en el proceso de cambio y transformación del Colegio; donde los esfuerzos de concienciación, motivación y potenciación de la relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una Institución Educativa de excelencia académica.

b) Diseño del proyecto de Institución Educativa a construir

Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de la institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que "el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias"

Habida cuenta de la fundamentación legal, el currículum oficial y la política y planes educativos, los actores diseñan el Colegio que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, para lo cual deberán establecer la visión, misión y principios del proyecto educativo que pretende desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el currículum a la realidad regional y local de la Institución, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar

los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la Institución, donde puede jugar un papel importante el reglamento del centro escolar.

c) Liderazgo y participación en la transformación

Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por el colegio, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la Institución Educativa a construir.

d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo

En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro educativo a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

e) Potenciación del aprendizaje continuo.

Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad del colegio como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la Institución Educativa a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una Institución en continua construcción.

Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación.

El directivo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo, la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la Institución Educativa y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal, como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la Institución.

Todos sus actores deben aprender a escuchar:

1. **La *voz del proceso***, constituida por las informaciones cuantitativas y cualitativas sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos docentes a nivel de aula y de las operaciones administrativas, así como de los avances de los proyectos; y
2. **La *voz del usuario***, referida en nuestro caso a los actores internos y externos a la escuela; es decir, sus percepciones sobre los logros y limitaciones de la gestión de la escuela, las prácticas pedagógicas y el rendimiento académico.

   A tal efecto, se debe diseñar el proceso e instrumentos para recolectar, interpretar y difundir dicha información, siendo relevantes para ello los sondeos de opinión, las observaciones de aula y situaciones de la escuela, así como el análisis cualitativo y estadístico de sus resultados.

   En cuanto a los resultados, éstos deben ser comunicados y discutidos en conjunto, a través de las comunicaciones escritas y las reuniones de análisis de los informes de gestión del directivo.

3. Por otro lado, la comunicación interpersonal del directivo con los alumnos, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la Institución.

   En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual, para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

LIDERAZGO Y DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Proceso de la toma de decisiones

- Entender la situación y conocer los factores que deben ser tomados en cuenta, aunque las personas más educadas y de experiencia casi siempre tienden a complicar las cosas, porque le añadirán muchos factores al problema.

- Reconocer el verdadero problema, es decir identificarlo correctamente y con precisión.

- Buscar alternativas y análisis de cada una , en donde la lógica tome un papel preponderante para determinar las consecuencias de las distintas alternativas, lo que quiere decir que si tomo esta decisión sucederá que…si tomo la otra, sucederá esto otro y

- Aceptación de la decisión por parte de los responsables a ejecutarlos[82]

[82] Ponce Cáceres Dr, Vicente..**Gestión de Recursos Humanos.** Págs.47

Técnica para la toma de decisiones

Todo gestor educativo sabe o debe saber que en el desempeño de sus funciones como directivo de una institución debe tomar decisiones continuamente y las consecuencias de ellas serán visibles.

Normalmente un buen gerente, es técnico para tomar decisiones porque formula un procedimiento para tomar una decisión y este generalmente se traduce en:

1. Saber exactamente lo que se desea alcanzar (objetivo)

2. Reconsiderar el objetivo cuando sea necesario.

3. Mantener su propio criterio, pero aceptando los consejos de los demás, razonar, pensar y decidir según las circunstancias.

4. Dar importancia a su intuición o lo que la gente llama "corazonada", porque esto viene de adentro de su ser y no proviene de hechos o información.

5. Asegurarse de que su decisión ha sido bien pensada y ser directo, concreto y definido, porque caso contrario no le dará seguridad a nadie de su equipo.

6. Nunca tomar una decisión porque la anterior tuvo éxito, sino porque las circunstancias particulares así lo permiten.

7. Nunca tomar decisiones oponiéndose a sus inmediatos superiores, a menos que tenga un argumento sólido y convincente para sostenerlo.

8. No decidir jamás de inmediato cuando las cosas son importantes, primero debe pensar, reflexionar y esperar un tiempo, de seguro que encontrará la manera de hacerlo y comparando con una primera decisión, se dará cuenta lo equivocado que estaba. Mientras más importante sea la decisión, debe tomarse un poco más de tiempo, pero no postergar la decisión indefinidamente.

9. Considerar todas las alternativas y examinarlas detalladamente y no decidirse por la primera inmediatamente.

10. Si la decisión origina nuevos problemas debe cambiar de rumbo considerando las circunstancias y darse cuenta de donde proviene.

Para reforzar y dar fundamento científico a nuestras opiniones, citamos la siguiente definición sobre toma de decisiones así como su proceso y técnicas para ejecutarlas.

> **Tomar una decisión es tener un juicio establecido, con excelentes informes en pro y contra, sin que se inmiscuya los sentimientos en el momento y lugar adecuado, calcular las reacciones que se den por la resolución o determinación acertada, esta será tomada con confianza por todos[83]**

[83]Ibid. Págs.48-49

Estamos convencidos que el **perfil propuesto** lo llevará a desarrollar una curva ascendente hacia el camino del éxito que conlleve al desarrollo eficiente de su administración institucional y por ende de todos los involucrados en el proceso educativo.

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la Institución Educativa son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la Institución, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo, para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la Institución Educativa, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten.

4.7 IMPACTO DE LA PROPUESTA

Con este trabajo de investigación social educativa los autores de esta tesis, queremos demostrar la importancia y necesidad de que exista un Modelo innovador de Liderazgo Gerencial en el Colegio Fiscal "Patria Ecuatoriana" el mismo que permita mejorar la calidad institucional.

El Administrador Educativo, en su calidad de Gerente institucional, debe ejercer un liderazgo efectivo, orientado a buscar la excelencia del Centro Educativo, con el apoyo de todos los miembros de la comunidad, previamente motivados a alcanzar objetivos comunes.

Conscientes de la necesidad urgente de proyectarse; con nuevos bríos, con la ejecución del modelo propuesto a la Institución logrará grandes cambios y obtendrá así también, los siguientes beneficios:

- ✓ El Colegio tendrá un sistema gerencial que permitirá direccionar equitativamente con cultura de trabajo en equipo, orientado a la participación creativa e innovadora de sus miembros.

- ✓ Las actividades institucionales se desarrollarán en un marco de liderazgo creativo y con espíritu emprendedor, requisitos básicos para adoptar desempeños gerenciales que otorguen significatividad a la vida cotidiana y social, pues responden a la necesidad creadora de una nueva cultura humana.

- ✓ Se realizará un liderazgo comunicativo y de puertas abiertas con los docentes, estudiantes y demás involucrados, el mismo que servirá para retroalimentar su desempeño y obtener informe de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la Institución.

- ✓ Al contar el Colegio con un tipo de liderazgo basado en la comunicación, mejorará la relación entre los miembros de la comunidad educativa; permitiendo así, que todo

trabajo ejecutado por el grupo sea un elemento propiciador de crecimiento gerencial, profesional, humano y axiológico.

- ✓ La conducción de liderazgo será ejecutado valiéndose de herramientas que permitirán diagnosticar, planificar, controlar y evaluar acorde a la realidad del Colegio y, tomar decisiones sobre los planes a realizarse, para lograr desarrollar la Institución de acuerdo a propósitos comunes de los actores de la comunidad educativa.

El afán de realizar innovaciones en el Colegio y de entrar al ámbito competitivo, llevará al líder gerencial a la búsqueda de capacitar al cuerpo docente, clave para el logro de la excelencia académica. Además dicha capacitación permitirá al Colegio obtener los siguientes progresos:

- o Mejoramiento en todo el proceso de aprendizaje.
- o Organización académica eficaz, eficiente y contextualizada, fruto de la innovación.
- o Optimización de recursos humanos y técnicos.
- o Creación de entes comprometidos en la transformación y liderazgo.
- o Formación de personas capaces de proponer alternativas en un contexto complejo de competencias institucionales.
- o Innovación del liderazgo en el diseño, ejecución y difusión de investigaciones educativas que contribuyan al conocimiento del campo científico de las Ciencias de la Educación.
- o Formación de recursos humanos efectivos y eficaces, acorde a las necesidades reales de la comunidad educativa, con procesos científicos y tecnología moderna para contribuir al desarrollo integral del país; Misión Institucional.
- o Innovación Académica para el logro de la Visión Institucional: Crear seres capaces de participar activamente en la sociedad competitiva que le toque desenvolverse.

La práctica de este modelo de liderazgo propuesto, logrará la evolución institucional del Colegio "Patria Ecuatoriana", así como de cualquier otro que decida acogerlo como precedente.

Además podemos enfatizar que de tomar este patrón, el Colegio se convertirá en un Centro de excelencia académica, recobrando así el prestigio alcanzado en sus inicios y estar acorde a los intereses de la comunidad educativa; así como a las exigencias de cambio y transformación constante, propuestas por el mundo de hoy.

4.8 PLAN OPERATIVO

Objetivo	Actividades	Metodología	Fecha	Responsables	Beneficiarios
Socializar Modelo al personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia sobre la necesidad de ejecutar cambios en la administración educativa de la Institución.	Motivación al personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia.	Talleres Expositivos	2007-12-04	Raúl Pardo y Marilyn Banchón	• Autoridades • Personal Administra-tivo • Docentes • Estudiantes • Padres de familia
Concienciar al personal administrativo, estudiantes y padres de familia sobre la necesidad de ejercer un liderazgo gerencial innovador para mejorar la calidad educativa de la Institución.	Capacitación sobre el Liderazgo en la calidad educativa.	Técnicas de discusión	2007-12-05	Raúl Pardo y Marilyn Banchón	• Autoridades • Personal Administra-tivo • Docentes • Estudiantes • Padres de familia
Aplicar el Modelo de Liderazgo Gerencial Educativo propuesto	Capacitación sobre el Liderazgo Innovador.	Seminario Taller	2007-12-07	Raúl Pardo y Marilyn Banchón	• Autoridades • Personal Administra-tivo • Docentes • Estudiantes • Padres de familia

MATRIZ EVALUATIVA

Lugar: Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Fecha: Del ____al_____ de_____

Nombre del Evento: Ejecución de la propuesta. Modelo Innovador de Liderazgo Gerencial para el Mejoramiento del Proceso Educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

Valoración de Resultados**.**

Escriba en el espacio y refleje su apreciación a cada uno de los aspectos que conlleva la ejecución de la Propuesta.

Clave: 5-Excelente; 4-Muy Bueno; 3-Bueno; 2-Regular; 1-Deficiente

N°.-	**Aspectos**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1.-	Los objetivos planteados	( )	( )	( )	( )	( )
2.-	Secuenciación y desarrollo de los contenidos	( )	( )	( )	( )	( )
3.-	La metodología utilizada	( )	( )	( )	( )	( )
4.-	Disposición de los equipos de trabajo	( )	( )	( )	( )	( )
5.-	Participación en la comunicación	( )	( )	( )	( )	( )
6.-	Recursos humanos: autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes, padres de familia	( )	( )	( )	( )	( )
7.-	Recursos financieros: Financiamiento	( )	( )	( )	( )	( )
8.-	Recursos materiales: Equipamiento, instalaciones	( )	( )	( )	( )	( )
9.-	Participación de autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes, padres de familia	( )	( )	( )	( )	( )
10.-	Desempeño de los ejecutores de la propuesta	( )	( )	( )	( )	( )
11.-	Documentos de apoyo	( )	( )	( )	( )	( )

12.- Sugerencias para mejorar cada aspecto

_____
_____
_____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ Fernández, M. (2005): **La dirección escolar: formación y puesta al día.** Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid. (2001): **El liderazgo de los procesos de mejora, en CANTÓN MAYO**, I. (coord.): **La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva.** Editorial CCS. Madrid.

ANELLO, E Y DE HERNÁNDEZ Juanita (2 002), **Liderazgo Moral** (p. 87).

BASS BERNALD. (2006) **Del liderazgo transaccional al liderazgo transnacional**: **Aprendiendo a compartir la visión**.

BASS, B. (2005): **El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar,** en PASCUAL, R. (coord): La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Narcea. Madrid.

BELTRÁN, J.M.(1 999). **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.**Bogotá:3R Editores.

BENNIS, W Y NANUS, B (2001) **Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz**. Editorial Norma.

BIGOTT, L.A.(1 993) **Escritos sobre educación.** Caracas: los Heraldos Negros.

BRIS, M. M. (1 997). **Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria).**Madrid: escuela española.

BURNS, J. (2001): **Leadership. Harper and Row.** New York**.**

CASANOVA, María Antonia (2 002). **La Evaluación, garantía de calidad para el centro educativo;** Edelvives, Aula Reforma, España.

CASTRO, Miguel**,** LUCIO ARACELLY, ÁLVAREZ ROLANDO**,** (2005) **Metodología para la Elaboración de Tesis de Grado**. Universidad Estatal de Bolívar.

CHIAVENATO, I. (1 999).**Introducción a la teoría general de la administración.** Bogotá: McGraw Hill.

CHUCHUCA Fernando, (2004) **Relaciones Humanas**. Departamento de Publicaciones de la Universidad de Guayaquil

CORONEL, J. M. (2003): **La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos**. Servicio de Publicaciones de la U. Huelva.

DAVIS, G. A., y THOMAS, M. A. (2002): **Escuelas eficaces y profesores eficaces.** La Muralla. Madrid.

DEMING, W.E.(1 989 a).Calidad, productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

DITCHER, E (2 003**) ¿Es usted un buen Gerente?** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

DRUCKER, P. (2003): **El líder del futuro.** Deusto. Barcelona.

ESCUDERO, J. M. (2004). **El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa,** en MEDINA, A. (coord.): **El liderazgo en educación**. UNED, pp. 47-71. Madrid.

FERRER Puig, Ramón (2 001). **Liderazgo transformacional. Un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales**.; Alta Dirección; N° 133; España; Junio.

GAIRÍN, J. (2 006). **Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional.** Revista de Currículo y Formación del Profesorado.

GAIRÍN, J., y DARDER, P. (coord): **Organización y Gestión de Centros Educativos**. Praxis. Barcelona.

GARCÍA, Marcelo C., y ESTEBARANZ GARCÍA, A. (2004): **Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio.** Educar, N.º 24.

GARDNER Jhon W. (2002). **El liderazgo**. Grupo Editor Latinoamericano.

GENTO Palacios, S. (2003). **El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional.** Organización y Gestión Educativa, 3, pp. 14-19.

GERSTNER, Louis V. Jr. y otros; (2003). **Reinventando la Educación**. Ed. Paidós; España.

GIBSON, J. y otros. (1 996). **Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos.** Bogotá: McGraw-Hill/Irwin.

GRAFFE, G. J. (2 000a).**Gestión de Instituciones Educativas.** Mimeo. Caracas: Escuela de educación, FHE – UCV.

GUÉDEZ, V. (1998).**Gerencias, cultura y educación.** Caracas: Fondo editorial Tropykos /CLACDEC.

HAMDAN, N. (1 986). Análisis cuantitativa en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos. Caracas: CDCH - UCV.

HERRERA Jorge, (2006). **Organización y Administración Escolar III**. Departamento de Publicaciones de la Universidad de Guayaquil.

JIMÉNEZ Eguizábal, A. (2005). **Funciones de liderazgo de la Administración educativa**. Un análisis de la situación española. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.

KOONTZ, H. y otros.(2 000). **Elementos de administración.** México: McGraw Hill.

MANES, J.M.,(1 999). **Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.** Buenos Aires: Granica

MARTÍNEZ, M.(1 991). **La investigación cualitativa etnográfica en educación.** Caracas: Editorial texto..

MORÁN Márquez Francisco, (2005). **Metodología de la investigación**. Departamento de Publicaciones de la Universidad de Guayaquil.

MURILLO, F. J., BARRIOS, R., y PÉREZ ALBO, M. J**.** (2004): **Dirección escolar: análisis e investigación.** CIDE. (Colección del CIDE, n.º 136). Madrid.

PASCUAL, R., VILLA, A., y AUZMENDI, E. (2002). **El liderazgo transformacional en los centros docentes.** Un estudio en las Comunidades Autónomas de Castilla-León y País Vasco. ICE Universidad de Deusto. Bilbao.

PONCE Vicente, (2006). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Pedagógica del Departamento de Educación a Distancia de la Universidad de Guayaquil.

REQUEIJO D. Lugo A. (2 003). **Administración Escolar**.3era Ed. Edit. Biosfera C:A.

ROBBINS, S.(2 002). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.** México. Prentice- Hall Hispanoamericana.

ROJAS, L. (2 004) **El Gerente: Paradigmas y Retos para su formación.** Encuentro Educacional 1(1) 1-28 Maracaibo.

ROSALES Ortiz, Rosa. (2005) **Estilos de dirección y clima organizacional**; Revista de Ciencias Sociales; Universidad de Costa Rica, N° 77; septiembre.

RUETTER, I y Conde, M. (1 998). **Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía.** Caracas: FEDUPEL.

RUIZ, J. 2 002. **Gerencia en el Aula.** Edit. de los Talleres Gráficos del Instituto Vocacional de Venezuela.

SIEMPRO y UNESCO. (1 999). **Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales.** Brasil: FCE.

VELA, J.A.(1 980).**Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos.** Bogotá: Indo American Press Service.

Anexos

ANEXO 1

TABLA DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PREVIAS O DE DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA, APLICADAS AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES.

Tema / Personal	Situación Económica de Estudiantes	Falta de Capacitación de Docentes	Limitado rol del Liderazgo	Total
Docentes	11	2	17	30
Personal Administrativo	3	5	7	15
Padres de Familia	5	3	12	20
Estudiantes	9	3	13	25

ANEXO 1 **INSTRUMENTO A**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta a ser aplicada al Personal Docente, del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO GENERAL: Determinar el liderazgo gerencial que se ejerce en la administración educativa en el Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste de manera sincera colocando una X sobre la respuesta seleccionada. *La información que usted proporcionará es confidencial y será utilizada con fines de investigación académica.*

1 = Muy de acuerdo.
2 = De acuerdo
3 = Poco de acuerdo
4 = En desacuerdo.

¡Gracias por su colaboración!

No.	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Considera que la gestión de la Administradora Educativa en el Colegio contribuye a que el proceso educativo mejore significativamente?				
2	¿Participa del criterio de que la Administradora Educativa se interesa en asistir frecuentemente a eventos académicos que le ayudan a fortalecer el liderazgo gerencial en el Colegio?				
3	¿Está de acuerdo que la Administradora Educativa permite que la comunidad educativa logre integrarse activamente en las actividades que organiza la Institución?				
4	¿Acepta que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional?				
5	¿Cree que la Administradora Educativa desarrolla un liderazgo académico administrativo basado en valores científicos, éticos y humanísticos?				
6	¿Considera que los actores del proceso educativo tienen una apropiada relación comunicacional con la Administradora Educativa?				
7	¿La Institución Educativa cuenta con una adecuada infraestructura y los medios tecnológicos y físicos del local didáctico necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas?				
8	¿Considera que mediante el accionar de la Administradora Educativa usted ha aportado para el mejoramiento institucional?				
9	¿Recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de gerencia educativa?				
10	¿Está convencido/a que la ejecución de un modelo innovador de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la institución?				

ANEXO 2 **INSTRUMENTO B**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
DIRECCION DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta a ser aplicada a los Padres de Familia de las tres jornadas del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO GENERAL: Determinar la aceptación de la administración de la autoridad principal por parte de los Padres de Familia del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada una de las preguntas y conteste de acuerdo a las alternativas sugeridas colocando una X sobre la respuesta seleccionada. *La información que usted proporcionará es confidencial y será utilizada con fines de investigación académica.*

1 = Muy de acuerdo.
2 = De acuerdo
3 = Poco de acuerdo
4 = En desacuerdo.

¡Gracias por su colaboración!

No.	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Considera que la gestión de la Administradora Educativa en el Colegio contribuye a que el proceso educativo mejore significativamente?				
2	¿Participa del criterio de que la Administradora Educativa se interesa en asistir frecuentemente a eventos académicos que le ayudan a fortalecer el liderazgo gerencial en el Colegio?				
3	¿Está de acuerdo que la Administradora Educativa permite que la comunidad educativa logre integrarse activamente en las actividades que organiza la Institución?				
4	¿Acepta que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional?				
5	¿Cree que la Administradora Educativa desarrolla un liderazgo académico administrativo basado en valores científicos, éticos y humanísticos?				
6	¿Considera que los actores del proceso educativo tienen una apropiada relación comunicacional con la administradora educativa?				
7	¿La Institución Educativa cuenta con una adecuada infraestructura y los medios tecnológicos y físicos del local didáctico necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas?				
8	¿Considera que mediante el accionar de la Administradora Educativa usted ha aportado para el mejoramiento institucional?				
9	¿Recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de gerencia educativa?				
10	¿Está convencido/a de que la elaboración del modelo de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la institución?				

ANEXO 3 **INSTRUMENTO C**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
DIRECCION DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta a ser aplicada a los Estudiantes de las tres jornadas del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO GENERAL: Determinar la aceptación de la administración de la autoridad principal por parte de los estudiantes del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada una de las preguntas y conteste de acuerdo a las alternativas sugeridas colocando una X sobre la respuesta seleccionada. *La información que usted proporcionará es confidencial y será utilizada con fines de investigación académica.*

1 = Muy de acuerdo.
2 = De acuerdo
3 = Poco de acuerdo
4 = En desacuerdo.

¡Gracias por su colaboración!

N°	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Considera que la gestión de la Administradora Educativa en el Colegio contribuye a que el proceso educativo mejore significativamente?				
2	¿Participa del criterio de que la Administradora Educativa se interesa en asistir frecuentemente a eventos académicos que le ayudan a fortalecer el liderazgo gerencial en el Colegio?				
3	¿Está de acuerdo que la Administradora Educativa permite que la comunidad educativa logre integrarse activamente en las actividades que organiza la Institución?				
4	¿Acepta que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional?				
5	¿Cree que la Administradora Educativa desarrolla un liderazgo académico administrativo basado en valores científicos, éticos y humanísticos?				
6	¿Considera que los actores del proceso educativo tienen una apropiada relación comunicacional con la Administradora Educativa?				
7	¿La Institución Educativa cuenta con una adecuada infraestructura y los medios tecnológicos y físicos del local didáctico necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas?				
8	¿Considera que mediante el accionar de la Administradora Educativa usted ha aportado para el mejoramiento institucional?				
9	¿Recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de gerencia educativa?				
10	¿Está convencido/a de que la elaboración del modelo de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la institución?				

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

ENTREVISTA A LA RECTORA DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1.- Dentro de su percepción como la máxima autoridad de la Institución ¿Considera que la comunidad educativa se encuentra actualmente satisfecha por los logros institucionales?

2.- ¿Considera que su labor administrativa influye positivamente en el proceso educativo de la Institución permitiéndole estar acorde a las exigencias del medio?

3.- ¿Considera que la labor conjunta Rectora-Vicerrectora académica ha permitido el mejoramiento del proceso educativo de la institución?

4.- ¿La Institución actualmente cuenta con un modelo pedagógico para cumplir con la Planificación estratégica propuesta?

5.- ¿Qué tipo de modelo pedagógico hace uso la Institución en el proceso educativo?

6.- ¿Se preocupa que la Vicerrectora Académica conjuntamente con el cuerpo docente elaboren la Planificación Académica de la Institución?

7.- ¿Considera que la Planificación Académica elaborada entre Vicerrectora y docentes, cumple con las directrices propuestas, contenidas en la Reforma Curricular?

8.- ¿Se interesa porque la Planificación Académica sea cumplida cabalmente y caso contrario implementar los correctivos que sean necesarios?

9.- ¿Considera que el fenómeno de la deserción escolar y de la indisciplina obedece a una realidad que se da en todos los planteles?

10.- ¿Considera que los egresados del Colegio están formados de acuerdo a los criterios de Visión y Misión Institucional?

ENTREVISTA A LA RECTORA

1. **Dentro de su percepción como máxima autoridad de la Institución. ¿Considera que la comunidad educativa se encuentra actualmente satisfecha por los logros institucionales?**

En líneas generales considero que sí. Se ha trabajado bastante para llevar adelante la Institución, los problemas que he tenido que enfrentar han sido asumidos con entereza y siempre pensando en el bienestar de los estudiantes, a los cuales cualquier esfuerzo que se haga será insuficiente, ellos se merecen lo mejor de nosotros, sea desde la persona más humilde que pertenezca a la Institución como puede ser un conserje, hasta la máxima autoridad a la cual la represento, estamos predispuestos a aportar lo mejor de las capacidades para que la Institución dé una enseñanza de calidad. Es verdad que hay también aspectos que mejorar que de un modo u otro afectan los procesos educativos, pero me pregunto, qué Institución no tiene algún tipo de problema y sigue adelante, con el tiempo y el esfuerzo de todos con seguridad la Institución se va a fortalecer.

2. **¿Considera que su labor administrativa influye positivamente en el proceso educativo de la Institución permitiéndole estar acorde a las exigencias del medio?**

Indudablemente que sí. Ha procurado sostener un liderazgo de vanguardia hacia los grandes fines de la educación. Es decir cimentar las bases de una enseñanza acorde con nuestros tiempos, en donde hay grandes retos que vencer y con una formación sólida, los estudiantes se encontraron en capacidad de enfrentarla pues estarán dotados de las herramientas necesarias para constituirse en entes útiles y productivos.

3. **¿Considera que la labor conjunta Rectora-Vicerrectora académica ha permitido el mejoramiento del proceso educativo de la institución?**

Con respecto a esta pregunta debo empezar diciendo que actualmente la institución está en caminos de cambios en todo lo referente al proceso educativo, porque cabe indicar, que al asumir el Rectorado el colegio atravesaba una aguda crisis de pugnas de poder por captar el rectorado por parte del cuerpo docente y de la Vicerrectora encargada; lo cual, como es evidente afectó la normal marcha de la Institución, en tales circunstancias me tocó la tarea de poner orden e implantar la autoridad para que se normalicen todas las actividades específicas de la Institución; y como es de entender, esto me ha tomado un tiempo bastante largo y que a la presente fecha todavía hay elementos que fomentan el estado de caos e incertidumbre. Por estas razones, puedo señalar que el rendimiento escolar no está en su mejor momento, pero aspiro que en el futuro inmediato, las cosas cambien; tengo todo el empeño para que esto se dé; y con la participación activa de la Vicerrectora Académica y demás actores educativos, vamos a lograr que el colegio retome los senderos de éxito que tenía antaño.

4. **¿La Institución actualmente cuenta con un modelo pedagógico para cumplir con la planificación estratégica propuesta.**

Definitivamente que sí. Es básico y esencial que toda institución escolar cuente con esta herramienta de direccionamiento hacia el diseño del proceso de planificación estratégica; y, en nuestro caso siempre ha habido la adecuada preocupación de contar

con un modelo pedagógico que nos de un marco científico referencial y operativo adecuado para desarrollar los contenidos del programa.

5. ¿Qué tipo de modelo pedagógico hace uso la Institución en el proceso educativo?

Estamos haciendo uso de un modelo pedagógico que ya desde años atrás la institución lo ha venido poniendo en práctica el mismo que, consiste en tomar de varios métodos aspectos de interés para el maestro que lo lleven a impartir de mejor manera su labor aleccionadora. A más de esto, contamos con algunos maestros que de forma aislada hacen uso de otros métodos como aquel que invita al estudiante a ser el constructor de su propio conocimiento o del método holístico, lo cual influye positivamente en el proceso educativo de nuestra institución.

6. ¿Se preocupa que la vicerrectora académica conjuntamente con el cuerpo docente elaboren la planificación académica de la Institución?

Dentro de las obligaciones que tengo como máxima autoridad del plantel, está ocuparse directamente de que la Vicerrectora asuma plenamente la dirección de esta actividad, conjuntamente con el cuerpo docente. Los detalles o pormenores de la elaboración de la planificación son conocidos sin restricción o reserva alguna; lo cual me permite emitir juicios, opiniones o críticas positivas que deben ser atendidas e introducidas en dicho documento con esto demuestra que doy mucha importancia a este trabajo de equipo institucional; que es a mi modo la base en que se sustentan todos los sistemas y procesos de enseñanza-aprendizaje que imparten los profesores en el aula de clase.

7. ¿Considera que la planificación académica elaborada entre Vicerrectora y docentes, cumple con las directrices propuestas contenidas en la reforma curricular

Al respecto puedo opinar que sí. Todas las planificaciones que hasta la presente fecha se han elaborado en esta Institución han expresado el espíritu de la reforma curricular; la cual enfatiza una educación de calidad acorde con los tiempos modernos en que estamos viviendo; donde el humanismo, las ciencias, las tecnologías de punta, las teorías, la ética, enfatizan los valores más altos que ha logrado alcanzar la humanidad; de tal suerte que los estudiantes adquieran una formación sólida, expresada en un currículum escolar que los convierte en entes altamente preparados para enfrentar los retos de la época que vivimos; con conocimientos, creatividad, autoestima, seguridad y decisión.

8. ¿Se interesa porque la planificación académica sea cumplida cabalmente y caso contrario implementar los correctivos que sean necesarios?

Al respecto puedo indicar que una de las acciones que le pongo especial interés, dentro de la multiplicidad de ocupación que desarrollo al frente de la Institución está el vigilar el cumplimiento de cada uno de los puntos que aborda la planificación académica; estableciendo para ellos todo lo necesario a fin de conocer a fondo los grados de aplicabilidad por parte de los actores educativos; y fruto de estas estrategias es identificar los factores que de una u otra forma impiden que los procesos de enseñanza-aprendizaje se desaceleren y no promuevan exitosos rendimientos académicos por parte de los estudiantes. Los cuales me permiten establecer en la marcha la implementación

de correctivos para que los procesos anotados se realicen con dinamismo y direccionalidad.

9. Considera que el problema de la deserción escolar y de la indisciplina es un fenómeno normal que se da en este Colegio y en cualquier Institución Escolar.

Con respecto a esta pregunta mi opinión como rectora, profesora y maestra de vocación es que lamentablemente son aspectos que se dan con cierta frecuencia en cualquier Institución educativa; como punto de la acción de factores, ya sea procedimientos de la misma Institución o fuera de ella, desde la comunidad, la familia u otro; los cuales se nos escapa de nuestro control. En lo que atañe al colegio, esta Institución se esfuerza para que los índices no alcancen parámetros altos; y que se ubiquen en valores tolerables.

Para que esto se dé es necesario que el personal docente se encuentre lo más capacitado para despertar y desarrollar el interés y el involucramiento activo del estudiante en todas las tareas escolares demandadas; de modo que su potencial intelectual esté comprometido en tareas que le guste y que ansía mejorar día a día. Por mi parte contribuye a que se sostenga en un nivel óptimo la enseñanza.

Considero que el fenómeno de la deserción escolar y la indisciplina no siempre está vinculada a problemas del alumno con el colegio, ya sea por aspectos tales como; mala relación alumnos-profesores; incapacidad de adaptación al medio; dificultad por sostener un nivel de rendimiento requerido por el colegio; incapacidad física o mental; conflictos en padres de familia-Institución, etc. sino también por que en el desarrollo formación del alumno no hay las condiciones óptimas dentro del hogar, de disfunción en razón de estar constituida como familias disfuncionales; familias disgregadas, familias que sus miembros principales, ya sea el papá, mamá o representante están fuera del país en calidad de migrantes; de vivir con una económica ínfima que no permite sostener una educación formal de los miembros en calidad.

10.- ¿Considera que los egresados del Colegio están formados de acuerdo a los criterios de Visión y Misión Institucional?

La mayor satisfacción que puedo tener como maestra dedicada plenamente a la formación integral de los estudiantes es que nuestros alumnos hayan logrado cumplir exitosamente un proceso educativo encuadrado en el marco de Visión y Misión que el Plantel educativo que dirijo se siente identificado. El contacto con los alumnos egresados me permite conocer el grado de impacto que han logrado los principios de visión y misión Institucional en los procesos educativos constituidos en base a la planificación, diseño, aplicación, evaluación y corrección por parte de las autoridades educativas. Tengo una enorme confianza que estos alumnos/as demostrarán en el sitio que les toque trabajar todo lo que el colegio ha depositado en saberes; y que indudablemente será un valioso aporte para engrandecer la Patria, como elementos preparados.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DIRECCIÓN DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

ENTREVISTA A LA VICERRECTORA DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1.- Aprueba que la gestión de liderazgo que ejerce la Rectora del Colegio influye positivamente en el aspecto administrativo y académico de la Institución?

2.-.¿Considera que las aportaciones que realiza como asesora académica reciben el apoyo necesario por parte la máxima autoridad?

3.- ¿Como Vicerrectora ha recibido quejas respecto a la labor que realiza la Rectora en la Institución?

4.- ¿Considera que su labor administrativa influye positivamente en el proceso educativo de la Institución, permitiéndole estar acorde a las exigencias del medio?

5.- ¿Considera que el rendimiento académico de los estudiantes ha mejorado notablemente durante su gestión como Asesora Académica?

6.- Considera que la Rectora cumple y hace cumplir el Modelo Pedagógico?

7.- ¿Se preocupa por trabajar conjuntamente con el cuerpo docente la elaboración de la Planificación Académica de la Institución?

8.- ¿Considera que el fenómeno de la deserción escolar y de la indisciplina obedece a una realidad institucional?

9.- ¿Considera que el liderazgo ejecutado por el líder educativo actual cumple con las expectativas del personal de la Institución?

10.- ¿Considera que los egresados del Colegio están formados de acuerdo a los criterios de Visión y Misión Institucional?

ENTREVISTA A LA VICERRECTORA

1**.- ¿Aprueba que la gestión de liderazgo que ejerce la Rectora del Colegio influye positivamente en el aspecto administrativo y académico de la Institución?**

Considero que la máxima Autoridad del Plantel tiene buena voluntad para que esta Institución se proyecte en la Comunidad con una imagen de modernismo en cuanto a la calidad educativa; esto es muy plausible y merece el reconocimiento; pero, lamentablemente esto no alcanza en los hechos diarios; hay aspectos de su accionar que genera resistencia con los demás actores del proceso educativo; y parece que no se percata que aquello es la causa de los conflictos. A la hora de establecer una evaluación objetiva de su gestión como líder institucional, considero que le queda debiendo a la comunidad. Si ella encausa de mejor manera su accionar con toda seguridad que la comunidad respondería con mayor predisposición de colaboración; apego a las tareas y mística de creatividad.

2.- **¿Considera que las aportaciones que realiza como asesora académica reciben el apoyo necesario por parte de la máxima autoridad?**

La puedo ubicar en dos aspectos, primero al que atañe a la responsabilidad legal e institucional de cumplir mi rol de asesora académica en el Plantel, y segundo, precisar qué tipo de respaldo recibo por parte de la administradora educativa en la implementación de la Planificación Académica.

Definidos los ámbitos de la respuesta puedo precisar lo siguiente:

El trabajo que realizo como asesora académica trato de ceñirlo dando cumplimiento a lo que expresa el reglamento de Educación.

Con respecto al segundo punto puedo indicar que el apoyo que recibo por parte de la Administradora educativa es superficial; más se trata de un apoyo en la parte formal, de lo diplomático; antes que un apoyo abierto, decidido y sin interferencia, los planes diseñados desde este departamento. Esta relación ambigua Rectora-Vicerrectora, consecuentemente es interpretada como frágil y no permite establecer fuentes unificadas que sostengan con energía todos los planes de trabajo que diariamente ejecutan las unidades del plantel.

3**.- Como Vicerrectora ha recibido quejas respecto a la labor que realiza la Rectora en la Institución**

En diversas circunstancias, tanto, padres de familia, profesores/as alumnos/as y trabajadores en general se han acercado a mi despacho para formularme abierta o discretamente una queja en contra de la Administradora Educativa. Los términos de esta queja han sido variados, correspondiendo el tema según las características propias de cada caso; y tras esta acción ha habido una exhortación de los demandantes para que hiciera algo conjuntamente con el cuerpo de profesores, siendo un aspecto delicado, que requiere tiempo y prudencia por lo que he procurado que la problemática sea evacuada en términos de un acercamiento directo con la encausada, pero, en la mayoría de los casos se han expresado que han intentado todos los medios posibles para mejorar la relación, pero ha sido imposible, por lo que consideran necesario se procede con

mecanismos de alto nivel para ser observados con procedimientos que la ley de educación de nivel medio recomienda.

4.- **¿Considera que el rendimiento académico de los estudiantes ha mejorado notablemente durante la gestión de la actual administradora educativa?**

A juzgar por los datos estadísticos que tengo en mi poder referentes al rendimiento escolar de los alumnos/as durante el período de gestión de la actual administradora educativa y comparado por otras administradoras; y, en especial los logrados por la administradora fundadora encuentro que en los actuales momentos los alumnos/as no alcanzan puntajes importantes, y están debajo de la media promedial; lo cual nos está indicando que algo está pasando; y que debe ser motivo de una investigación a fondo que nos permita identificar la causa o las causas que configuran esta anomalía. No es correcto que la Institución en términos generales no cumpla satisfactoriamente los objetivos por la cual fue creada y que la comunidad ha puesto sus esperanzas y se sienta defraudada.

La máxima autoridad está en la obligación moral, ética y profesional de responder sobre el tema; y no puede bajo ninguna circunstancia hacerse a un lado; como si no pasa nada. Ella tiene la obligación a asumir con más responsabilidad todo lo que pasa en la Institución y actuar para que el Colegio se encamine inmediatamente en lo que siempre fue, un centro de formación, de respeto y admiración de propios y extraños.

5. **¿Considera que el rendimiento de los estudiantes ha mejorado notablemente durante su gestión como Asesora Académica?**

Considero que a pesar que los esfuerzos por alcanzar una mejor producción educativa se ven truncados si los demás estamentos no sintetizan los propósitos, fines y objetivos institucionales, es decir cada cual va por su cuenta; entonces, los resultados no son del todo óptimos; y presenciamos con alarma, que no se ha trabajado en la línea de una verdadera empresa comprometida a garantizar las aspiraciones de la comunidad.

6.- ¿**Considera que la Rectora cumple y hace cumplir el modelo pedagógico?**

Al respecto opino que la Sra. Rectora no acata satisfactoriamente la tarea de cumplir y hacer cumplir el modelo Pedagógico aprobado por la Institución; a pesar de que ella se comprometió a impulsar decididamente aquellos instructivos que nacen de la voluntad y el convencimiento profesional de que lo realizado es bueno para la comunidad; tanto en los aspectos de forma como de fondo del mencionado Modelo Pedagógico.

7**.- ¿Se preocupa por trabajar conjuntamente con el cuerpo docente la elaboración de la Planificación Académica de la Institución?**

A esta tarea le doy una particular y decidida atención; considero que la planificación es un pilar básico sobre todo lo que los profesores van a desarrollar en los contenidos de cada asignatura durante el año escolar; por lo que no se puede admitir que tenga vacíos o ligerezas, en razón de qué los profesores van impartir a los estudiantes.

8.- **¿Considera que el fenómeno de la deserción escolar y de la indisciplina estudiantil que se da en el Colegio esta en los Parámetros tolerables?**

Considero que los porcentajes que se dan en la Institución referente al problema de la deserción escolar y de indisciplina son altos; aspecto que nos preocupa, dado que evidencia que hay problemas de variado orden que están influyendo negativamente para que este fenómeno se dé en un grado significativo. Es necesario actuar inmediatamente; que la Institución a través de sus órganos competentes se reúnan para analizar con profundidad cuál o cuáles son las causas que generan la problemática; y de igual modo plantear las soluciones más idóneas que deberían implementarse. De no proceder de esta manera con seguridad que el Colegio entraría en un desprestigio, situación que a nadie le conviene.

9.- **¿Considera que el liderazgo ejecutado por el líder educativo actual cumple con las expectativas del personal de la Institución?**

En mi opinión personal y tratando de ser lo más objetiva posible considero que la Sra. Rectora no ha logrado a la presente fecha llevar a la Institución a un sitial de preponderancia, del cual quienes hacemos parte de esta noble Institución, aspiramos se logre en el menor tiempo posible. Los problemas que inciden para este estado de cosas todavía no son enfrentados con la fortaleza y capacidad profesional que se necesita; y en éste aspecto hay notables evidencias que la Rectora tiene sus limitaciones como líder nato. Es probable que todos quienes hacemos esta Institución tenemos nuestra parte de culpa u omisión y conciente e inconcientemente actuamos para no auspiciar las condiciones ideales para que la administradora desarrolle en mejores términos su gestión de líder educativo. Por lo que es menester, desde mi perspectiva que todos hagamos esfuerzos para encontrar los caminos que nos conduzcan a un clima de distinción para trabajar fecundamente en bien de la comunidad. Y en lo que respecta a la Rectora debe hacer su papel en función de la responsabilidad de su cargo emergiendo como una líder que canalice las necesidades de los demás y las respuestas positivas para los cambios esperados.

10.- **¿Considera que los egresados del Colegio están formados de acuerdo a los criterios de visión y misión Institucional?**

En razón de los problemas no resueltos favorablemente al interior de la Institución, considero que el nivel académico de los estudiantes no están plenamente realizados en función de la misión y visión Institucional. Aquella realidad nos crea un sentimiento de deuda con los estudiantes porque los grandes objetivos de formación académica no se han cumplido en su totalidad. Es necesario un "mea culpa" de todos los actores educativos comprometidos en la educación; y empezar por dejar toda posición personalista que lo impulse a la dirección; y adoptar actitudes que respondan a pensamientos pro-activos, es decir, poner de por medio los valores en cada respuesta al medio. Sólo así se podría crear un ambiente que permite armonizar a todos los sectores comprometidos.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
DIRECCION DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta a ser aplicada a la Rectora, Vicerrectora, Inspectores Generales, Consejo Directivo y DOBE del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO GENERAL: Determinar el Liderazgo Gerencial que ejerce la autoridad principal en el proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana".

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada una de las preguntas y conteste de acuerdo a las alternativas sugeridas colocando una X sobre la respuesta seleccionada. *La información que usted proporcionará es confidencial y será utilizada con fines de investigación académica.*

1.- ¿Considera que el modelo de liderazgo ejercido por el líder gerencial actual cumple con las expectativas del personal de la institución y de la comunidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

2.- ¿Cree que el administrador educativo desarrolla un liderazgo académico, basado en valores, científicos, éticos y humanísticos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

3.- ¿Considera que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación académica tradicional carente de modelos innovadores?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

4.- ¿La institución cuenta con una adecuada infraestructura y medios tecnológicos, didácticos adecuados para el implemento de las metas trazadas?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

5.- ¿Participa del criterio que la asistencia a eventos académicos de autoridades y personal docente les permite hacer uso de la infraestructura y medios tecnológicos que conlleven a mejorar o ejecutar cambios innovadores al modelo académico actual?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

6.- ¿La máxima autoridad permite a la comunidad educativa integrarse activamente en las actividades que organiza la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

7.- ¿Los actores del proceso educativo tiene una apropiada relación comunicacional con la administradora educativa que les permite trabajar de manera conjunta y cumplir con las expectativas académicas institucionales?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

8.- ¿La primera autoridad hace partícipe a los demás estamentos de la institución de la toma de decisiones en los conflictos que se presentan?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

9.- ¿Acostumbra la autoridad máxima a evaluar a los actores del proceso educativo de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

10.- ¿La autoridad máxima luego del proceso evaluativo realiza los correctivos necesarios a los actores educativos sin distinción alguna?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

11.- ¿Considera que el fenómeno de la deserción escolar y de indisciplina cumplen con una realidad institucional?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

12.- ¿Cree que los egresados del colegio están formados de acuerdo a los criterios de visión y misión institucional?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

13.- ¿Considera que el liderazgo ejercido en la institución permite la transformación socio-educativa-ética de la comunidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

14.- ¿Considera que desde su quehacer laboral y profesional usted ha aportado para el mejoramiento institucional?

Si	
No	

15.- De ser necesario estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo de gerencia educativa que satisfaga necesidades comunes de la comunidad educativa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

¡Gracias por su colaboración!

Solicitud a la Rectora del Plantel "Patria Ecuatoriana" para realizar el proyecto.

Guayaquil, 10 octubre del 2006

Sra. Lic.
Sonia Torres Tenorio MSc.
Rectora del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"
Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Estimada Rectora, reciba un cordial saludo de quienes conformamos un grupo de aspirantes al título de Magíster en Gerencia Educativa de la Universidad Estatal de Bolívar. Por medio de la presente nos dirigimos a usted para solicitarle lo siguiente:

Que nos facilite el establecimiento de la Institución que usted dignamente dirige para la realización de nuestra tesis, que lleva como título "Modelo de Liderazgo Gerencial para el mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana", que deberá llevarse a cabo como requisito previo para obtener el título de Magíster en Gerencia Educativa, el mismo que beneficiará a la comunidad educativa.

Esperando que nuestra petición tenga una acogida favorable, desde ya reiteramos nuestros más sinceros agradecimientos y estima.

Atentamente,

Dra. Marilyn Francisca Banchón Alvarado	Lic. Raúl Oswaldo Pardo Castillo

Guayaquil, 20 de octubre del 2006

Sres.
Marilyn Francisca Banchón Alvarado
Raúl Oswaldo Pardo Castillo
Aspirantes al título de Magíster en Gerencia Educativa
Ciudad.

De mis consideraciones:

En contestación a su atento oficio de octubre del 2006, solicitando se les conceda la oportunidad de realizar actividades para la Tesis, que lleva como título "Modelo de Liderazgo Gerencial para el mejoramiento del proceso educativo" del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana", que deberán llevarse a cabo como requisito para obtener el título de Magíster en Gerencia Educativa.

El Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana" al que tengo el honor de dirigir, analizada su petición, decidimos dar una respuesta favorable, ya que consideramos el tema de esta Tesis muy interesante y acorde a la realidad que observamos a diario no sólo en nuestra Institución sino en todo el país. Dígnense realizar las actividades necesarias para su ejecución.

Atentamente,

_____
Lic. Sonia Torres Tenorio MSc.
RECTORA

Fotos



Fachada del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"





Patio Principal del Colegio Fiscal Mixto "Patria Ecuatoriana"

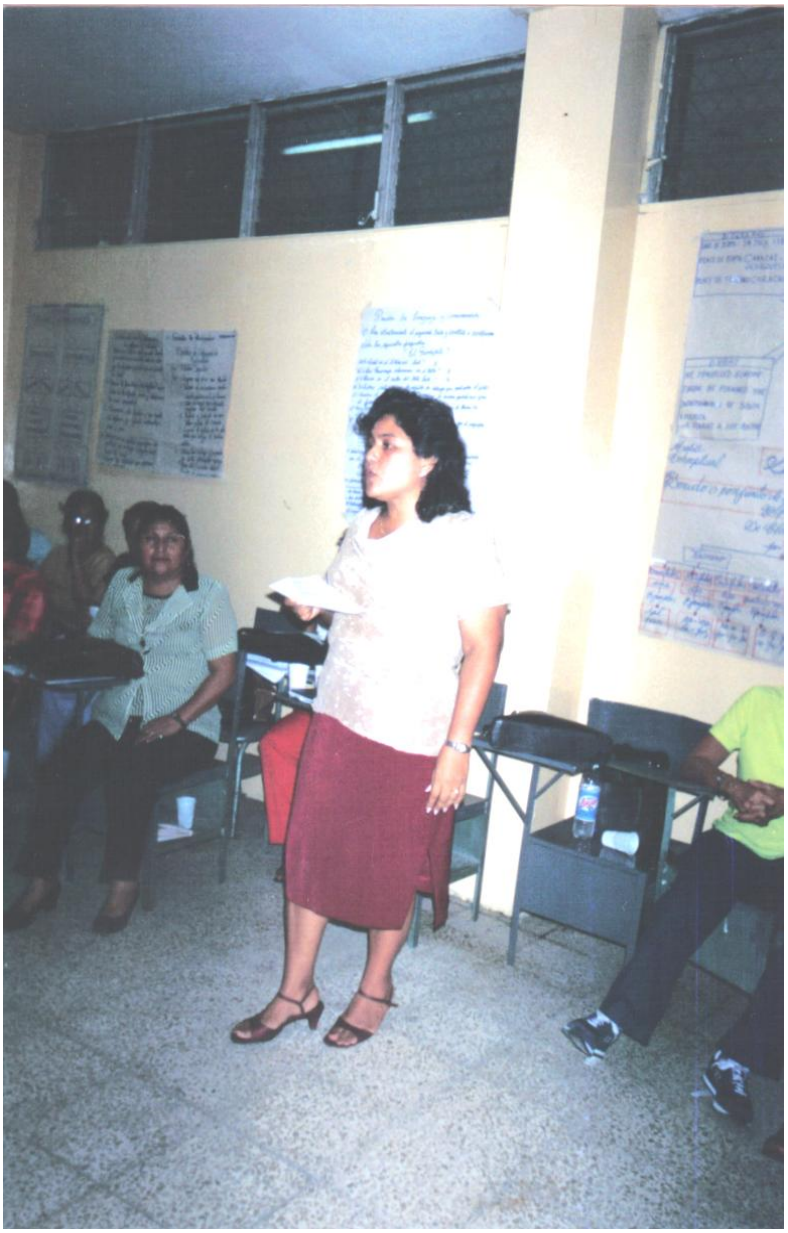




(De izquierda a derecha) Maestrantes, Lic. Raúl Pardo, Dra. Marilyn Banchón, Vicerrectora Académica Lic. María del Carmen Ramírez; Primer Vocal Principal del Consejo Directivo Lic. Cruz Gómez e Inspector General Lic. Ney Montalvo.



(De izquierda a derecha) Dra. Marilyn Banchón, Vicerrectora Académica, Lic. María del Carmen Ramírez; Rectora, Lic. Sonnia Torres Tenorio MSc.; Primer Vocal Principal del Consejo Directivo Lic. Cruz Gómez; Inspector General Lic. Ney Montalvo y Lic. Raúl Pardo.



Maestrante Dra. Marilyn Banchón Alvarado en la Charla "MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO" dirigida a Directivos, Personal Administrativo y Docente.



Maestrante Raúl Pardo Castillo en el de Taller "MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL"



Taller "INTEGRACIÓN DE ALUMNOS, PADRES Y MAESTROS"



Taller "EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO"
Dirigido a Docentes y Estudiantes





Selección de los estudiantes para la realización de encuestas.



Observación sobre las actividades que realizan estudiantes y docentes en la ejecución del proceso de aprendizaje en el colegio "Patria Ecuatoriana".



En el aula y en los laboratorios de Computación e Inglés





En la semana cultural







ANEXO 5

CROQUIS DEL COLEGIO FISCAL MIXTO "PATRIA ECUATORIANA"

