

**TITULO DE LA PONENCIA:**

**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

***Autores:***

- Directora: Lcda. Mercedes Magdalena Sarmiento Pesántez.
- Codirectora: Mgs. Nancy Marcela Cárdenas Cordero.
- Codirector: Mgs. Julio Luis Peñafiel Álvarez

***Institución:* UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, SEDE AZOGUES**

***Correos Electrónicos:***

- 1: [msarmientop@ucacue.edu.ec](mailto:msarmientop@ucacue.edu.ec)
- 2: [ncardenasc@ucacue.edu.ec](mailto:ncardenasc@ucacue.edu.ec)
- 3: [jlpenafiela@ucacue.edu.ec](mailto:jlpenafiela@ucacue.edu.ec)

# **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

## **RESUMEN**

Las entidades educativas de hoy en día deben basar su trabajo de una manera sistemática, basados en los modelos participativos de liderazgo y gestión, estableciendo modelos de gestión que sustenten nuevos paradigmas, en lugar de los antiguos y tradicionales. En el ámbito educativo estos cambios han generado una pérdida de valores con grandes repercusiones en la sociedad actual. La presente investigación busca analizar, la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa, para ello se desarrolla una investigación de tipo descriptivo, los instrumentos aplicados son de tipo cuantitativo. Este estudio es producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 1998 en adelante; en donde se presentan conceptos y metodologías de los distintos investigadores. Finalmente, se exponen los resultados favorables; así como, las falencias que muestra la investigación, a través de la revisión y el análisis de todos los instrumentos de gestión académica, entre ellos: planificación estratégica, PEI, POA, reglamento interno, y manual de convivencia, a partir de los cuales se desglosan algunas debilidades y amenazas que dificultan el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo y la gestión educativa necesitan de líderes educativos, que desempeñen de manera correcta las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades que se requieren dentro de una institución educativa; además es importante coordinar el uso de los recursos físicos, financieros y recursos humanos para lograr los objetivos planteados de la institución.

Este trabajo investigativo tiene el propósito de conocer y analizar la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa, con la finalidad de fomentar prácticas académicas, a través del logro de buenos resultados escolares y su influencia en el desarrollo integral del estudiante; mediante proyectos educativos encaminados a mejorar las debilidades encontradas. Para ello se emplea una metodología de tipo descriptivo, los instrumentos aplicados son de tipo cuantitativo (encuestas y entrevistas semiestructuradas); además se hizo necesario la revisión y el análisis de todos los Instrumentos de Gestión académica, entre ellos: Planificación Estratégica, PEI, POA,

Reglamento interno, y manual de convivencia, a partir de los cuales se desprenden algunas debilidades y amenazas.

En el ámbito educativo, debido a diversos inconvenientes que se presentan en la actualidad, durante los procesos internos y externos, la complejidad de las variables, se observa la necesidad de realizar un estudio a las características del liderazgo que deben poseer las distintas autoridades; así como la toma de decisiones en el momento de dirigir una institución educativa. En esta época en donde la sociedad actual demanda cada vez más; y en la cual las instituciones educativas deben prestar un servicio eficaz y eficiente, que cumpla ante las demandas y tendencias actuales; ante esta situación se considera importante analizar el tipo de liderazgo que es necesario que posea los líderes educativos dentro de toda organización.

El análisis del liderazgo, gestión y valores en las instituciones educativas, son temas de importancia para el desarrollo institucional; el presente estudio propone, algunas estrategias enfocadas a establecer compromisos entre todos los actores educativos, para optimar la comunicación y relación institucional.

Según, Alfredo Rojas, Gaspar Fernando: “El liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (Rojas, 2006, pág. 18).

Si se considera lo dicho por el autor, el liderazgo propone ser el guía, orientador, buscando un fin o una meta que conlleve a un futuro prometedor en un bien común.

Es importante lo que manifiesta: Porret Miquel, con respecto al liderazgo: “ (...) liderazgo en vez de dirección, o en ocasiones management, para referirse a aquellas personas que ejercitan la autoridad y toman decisiones que afectarán a la organización” (Porret, 2014, pág. 109).

Ser líder implica, compromiso absoluto y un equilibrio que apoye de manera positiva al grupo con el cual se va a trabajar y de esta forma organizar de manera dinámica y con respeto los criterios y opiniones de los participantes; en este caso, el docente constituye ese actor de líder, quien guiará a los estudiantes dentro de un marco común que permita ofrecer un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad y calidez.

La gestión, liderazgo y valores, en la administración educativa, son ejes fundamentales si queremos ser parte de una educación de calidad y calidez, puesto que cada uno de estos temas aporta de manera directa en el proceso educativo. La enseñanza de hoy, está centrada en la persona como principio de actividad, es decir, “Las diferencias humanas-afirma-, se manifiestan no en el ser sino en el obrar de las personas. La

persona, como principio de actividad, se presupone a la naturaleza humana para hacer realidad las posibilidades que ésta tiene” (Carrasco, 2011, pág. 105).

Cuando el líder o el directivo caminan junto a sus aliados y sustentan sus acciones en situaciones positivas, podrán conducir a las personas o involucrados por el camino correcto, al igual que el docente al ser un líder o un directivo podrá ser el mediador entre el aprendizaje y el estudiante; y, de esta forma llevar adelante la gestión administrativa dentro de la educación.

## **DESARROLLO**

### **IMPORTANCIA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

En el momento de hablar de gestión educativa, nos referimos a la toma de decisiones desde los distintos ámbitos de la organización y para ello es indispensable contar con la disponibilidad de distintos recursos sean estos: materiales, financieros, tecnológicos y de recursos humanos. Para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización. La gestión educativa desempeña un papel importante, debido a la capacidad de liderazgo que posea los directivos y de las estrategias que estos utilicen en la administración de una institución, dependerá la obtención de resultados satisfactorios para la organización demostrando la eficiencia y eficiencia del servicio que brindan. La gestión educativa de una institución educativa, se basa en su visión, misión, objetivos, valores y principios que presiden el sistema educacional; además del compromiso de los actores educativos, quienes requieren un perfil integral, coherente y unificado de decisiones en el cumplimiento de las metas de la institución.

Un líder educativo tiene diversas responsabilidades al realizar su gestión, tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar; adicionalmente es importante recalcar en las habilidades y destrezas que posea el líder educativo para gestionar los recursos necesarios para el normal desarrollo de la institución, y lograr el crecimiento y estabilidad de la institución educativa, para lo cual se necesita de cimientos fuertes y sólidos, expresados claramente en los actores educativos que trabajan en quipo, en constante comunicación y pro de la construcción y desarrollo de la institución educativa. De ahí parte el hecho de que en la actualidad muchas organizaciones se enfocan en la gestión y principalmente en el talento humano como herramienta clave para alcanzar el éxito educativo.

## LIDERAZGO EDUCACIONAL

La esencia misma del liderazgo implica dirigir, influir y sobre todo motivar a los actores educativos para lograr un crecimiento en la organización. Investigaciones realizadas en el siglo pasado, se encuentran enmarcadas en identificar las características físicas, la capacidad personal y la personalidad de los líderes educativos en relación a la eficacia que los mismos demostraban. A continuación, surgen las teorías de estilo y conducta, de ahí, hoy en día, existe un nuevo paradigma, enfocado en un liderazgo asentado en la capacidad de sus actores.

*“El liderazgo educativo, es una herramienta básica de la gerencia educativa, así como también lo son la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna”* (Torres, 1998)

De acuerdo con Torres; al liderazgo se lo considera como una herramienta fundamental de la gerencia, la comunicación toma un rol primordial entre las interrelaciones, así como la motivación impartida hacia los actores educativos. El liderazgo expuesto como ciencia despliega conceptos, principios, estrategias y procesos; consignados a alinear los conocimientos y las habilidades de los líderes educativos, al referirnos a los principios y procesos no precisamente se garantizan soluciones específicas a los distintos problemas que una institución educativa puede presentar, sino procuran proveer una guía lógica y analítica con relación a los procesos de planeación, toma de decisiones y solución de problemas. En consecuencia, el liderazgo educativo, encierra ciertos aspectos entre los cuales se destaca: la construcción de lazos de comunicación entre todos los miembros de la organización, buscar una solución factible a los problemas que puedan presentarse, escuchar con atención a los subordinados y considerar sus opiniones y puntos de vista, motivar e inspirar a los actores educativos a realizar un trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la institución educativa.

En educación, la reforma educacional de nuestro país se ha instaurado, en la cual los objetivos más destacados es mejorar la calidad, aplicando los principios de equidad, universalidad y con ello proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más vulnerables; mejorar la calidad y calidez de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje, profesionalizar el trabajo docente; reorganizar la gestión educativa; fortalecer a las instituciones educativas para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados.

“En educación, el liderazgo encierra múltiples aspectos, dentro de los cuales se destaca la investigación, la planificación, organización, dirección y control, para formar escuelas eficaces, y, mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje” (Alvarez, 1999, pág. 153)

Según el criterio de Alvares, se considera importante promover la investigación, motivar a todos los miembros del equipo de trabajo, brindando el apoyo respectivo al trabajo que realizan, así como también es fundamental aplicar las funciones administrativas esenciales como: planificación, organización, dirección y control. De igual manera el líder educativo debe poseer estrategias eficaces para orientar, supervisar y ser formador de métodos de enseñanza-aprendizaje. La dimensión del líder entiende definir la visión, misión y metas escolares, ante lo cual se deberá cumplir y coordinar las siguientes estrategias.

- 1) Gestión: coordinar y planificar el currículo, mejorar la calidad de la enseñanza, supervisar y evaluar a los docentes, ajustar los materiales a la enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar y controlar el progreso de los alumnos.
- 2) Promover, incentivar y motivar un clima de aprendizaje académico saludable, estableciendo expectativas y estándares positivos y elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a docentes y estudiantes.
- 3) Desarrollar una cultura dentro de la organización como: un ambiente seguro y ordenado, crear oportunidades para docentes y alumnos buscar vínculos para acercarse a la comunidad.

Al referirnos al liderazgo; Peter F Ducker, brinda una vital importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes, ya que, de no hacerlo, manifiesta, *“se ahogarían en trivialidades; no obstante, cree que no deben delegar lo que ellos saben hacer bien, eso puede generar que cambien las circunstancias”* (Chiavenato, 2005, pág. 64) .

Esta definición nos lleva a concluir que el verdadero liderazgo lo poseen las personas con ciertas características imprescindibles como son: visión, amor y entrega al trabajo, capacidad de comunicación y de saber identificar las oportunidades para poder dirigir y orientar a otras personas, además de estas cualidades también poseen habilidades y conocimientos que influyen en el comportamiento, incentivan y motivan al cumplimiento de los objetivos institucionales venciendo el temor a los errores. Adicionalmente, las acciones de delegar funciones constituyen un liderazgo participativo, por lo que estas funciones deben ser compartidas y trabajados de manera conjunta entre todos los actores educativos; caso contrario sería entendida como concentración de poder, en el

momento en el que no consideremos los opiniones, criterios y sugerencias del grupo de trabajo.

Es importante recalcar que todo líder educativo se inicia con la visión; si una institución educativa no posee una visión estratégica, una persona que no tiene los objetivos bien planteados o una imagen clara de lo que espera alcanzar, no puede convertirse en un líder. Sin embargo, si se trabaja con una visión, se evidenciarán los resultados; en este contexto se destaca la participación de los actores educativos en la elaboración conjunta del PEI, POA y otros documentos de gestión académica.

El líder educativo debe ser un comunicador por excelencia; será Él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades, ante esta situación, el líder debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, ya que sin duda esta técnica es uno de los rasgos más valiosos del líder, debido a que es la comunicación un medio para unir y dirigir al equipo de trabajo.

## **DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Analizando sobre la función directiva, para un comentario, sería la actuación concreta en la organización y el control de las diferentes actividades que se les asigna a cada persona con el único objetivo de lograr resultados de calidad que garanticen funcionalidades precisas y responsabilidades que se deben cumplir en base a petitorios y ordenanzas.

Basándose sobre lo que argumenta el autor Casado (2005), es conveniente proceder de un requisito que el directivo debe actuar como un líder, puesto que los directivos en cambio deben considerar como papel fundamental actuando como líderes del cambio; es así, que tanto el papel del directivo líder requiere una condición de constante predisposición al aprendizaje, al cambio con innovadores estilo de dirección que apoye el crecimiento y progreso de sus colaboradores y organización.

Conceptos que nos invita a la reflexión, puesto que claramente indica que no todo directivo puede ser un líder, lo ideal en toda organización sería encontrar directivos líderes, pero lastimosamente en muchas ocasiones no es así.

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
-Se ocupa de la gestión según la complejidad de la organización.	-Se ocupa de los cambios.
-Planificación: metas, objetivos, etapas y presupuestos.	-Visión de futuro y estrategias que involucran cambios, motiva.
-Desarrollo de plan: organización del personal.	-Coordinación de personas, comunicación, y comprensión de la nueva orientación.
-Aseguramiento del plan del control y resolución de problemas.	-Motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Las acciones del directivo están encaminadas a realizar actividades planificadas, asegurando el cumplimiento de las cuatro etapas de la administración que son: la planificación, organización, dirección y control. El líder educativo, transforma, se ocupa de promover cambios en la organización, un verdadero líder posee una visión clara del futuro de la organización, coordina, motiva y considera al talento humano como el eje fundamental de la organización.

### **LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.**

La escuela tiene un papel crucial de formación, educación y transmisión de valores, sin embargo, hoy en día a menudo solo se valora como trasmisora de conocimientos, y se la juzga por la rentabilidad de lo que enseña” (Guillén, 2006, pág. 53)

Del concepto mencionado se determina que la escuela constituye un espacio social por excelencia, por consiguiente, será la encargada de fortalecer los valores transmitidos desde el hogar. Es preciso que la escuela, entendida como institución de aprendizaje por excelencia este impregnada de los valores que se pretenden sea valorada por las personas que en ella aprenden. Todo ello, no solo supone un esfuerzo importante por ofrecer recursos metodológicos al profesorado, sino que, además, requiere un perfil del profesor con vocación y, sobre todo, compromiso profesional con responsabilidad social.

De la misma manera de la literatura consultada se concluye que los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el lugar de los valores es el hombre concreto, que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en



que se insertan en este proceso de humanización del hombre. Algunos acontecimientos cotidianos en todos los ámbitos sociales, desde las instituciones hasta el núcleo familiar, llevan a evidencia una crisis en la vivencia de la democracia y los valores. La intolerancia que no permite un intercambio humano respetuoso y desprejuiciado o, más bien, discriminado y excluyente. La violencia y el autoritarismo como ejercicio del poder, que se impone y controla. La desigualdad de género, evidente no sólo en la desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres, sino sobre todo en el poco acceso de las niñas en las zonas rurales a la educación escolar, por mantenerse una cultura errada que prepara a las mujeres únicamente para la maternidad y la vida doméstica. La crisis de valores morales, donde la viveza ha remplazado a la honestidad, de las maneras más sutiles y cotidianas, a las más complejas y dañinas.

La escuela no está ajena a esta situación, se puede reconocer una crisis ético moral que se sigue evidenciando en una educación excluyente que no respeta las diferencias, es homogeneizadora en el currículo y discriminadora en el trato, permisiva a situaciones de violencia y a los actos de inmoralidad, pero al mismo tiempo la escuela se constituye en un proceso y un factor interpelado y formador de una nueva sociedad. Hoy en día la realidad llama a los educadores a promover desde la escuela la práctica y vivencia de los valores. Es fundamental promover un ambiente de confianza que crea en las posibilidades de crecimiento y transformación de la sociedad.

En la educación como en toda empresa es importante destacar a los valores como ejes transversales que nos identifica como seres humanos caracterizados por privilegios otorgados como el derecho que se tiene a la vida, la misma que esta cimentada en valores que nos identifican y nos diferencian de otros seres vivos; es por ello, que la educación no solamente debe contemplar conocimientos científicos y tecnológicos, sino también valores que permitan al estudiante formarse de manera integral y sea capaz de resolver conflictos no solo personales, sino, por el contrario de la colectividad, demostrando solidaridad y respeto por su entorno y la sociedad.

Los valores son los medios por el cual el individuo asegura un presente y un futuro prometedor; puesto, que son parte de la vida y en esa vida están inmersos los docentes que con astucia y compromiso serán los mediadores que transmitan con el ejemplo y aprendizajes que garanticen que la enseñanza en valores es un trabajo mancomunado y un compromiso de todos los que hacemos el quehacer educativo.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo y de acuerdo a la investigación de campo, podemos concluir en lo siguiente:

-La capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas, se determina que es importante recalcar que los paradigmas educativos innovadores requieren de Líderes educativos capacitados, que busquen cambios profundos en sus organizaciones.

-Se determina que la institución educativa está orientada hacia un liderazgo participativo, y en su gestión aplica todas las etapas del proceso administrativo: ya que la planificación posee todos los instrumentos de gestión educativa como: Planificación Estratégica, PEI, POA, Reglamento Interno, Manual de Convivencia y planificaciones curriculares.

-Al realizar un análisis de los documentos de gestión educativa, y de ser el caso en llegar a establecerse debilidades, entre ellas: el bajo rendimiento y la deserción escolar, será necesaria el planteamiento de una propuesta de capacitación, encaminada a mejorar el rendimiento escolar, recuperar la autoestima, los valores, y con ello disminuir la deserción escolar; mediante la concientización a los actores educativos, el fomento de actitudes, hábitos y conocimientos para mejorar el rendimiento escolar; y motivar, mejorar la comunicación entre docentes y estudiantes.

-De todo lo investigado y las experiencias obtenidas en la docencia y estar al frente como directivo, se puede considerar que una función directiva y el liderazgo son herramientas básicas y fundamentales para integrar a una institución educativa y de esta forma lograr que el liderazgo tenga calidad en la educación.

-Es preciso reconocer que la profesión docente juega un papel elemental en el quehacer educativo, puesto que es el mediador de transmitir valores que harán del proceso educativo un verdadero camino hacia la excelencia del futuro profesional.

-La gestión de personas en las organizaciones educativas son las gestoras para dirigir y coordinar actividades con la finalidad de lograr de forma eficiente el objetivo.

-Es preciso tener claro que la organización desde nuestros antepasados han sido el pilar fundamental para que se obtengan todos los anhelos y esfuerzos que como seres humanos necesitamos para sobrevivir.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Alvarez, F. (1999). *La Dirección Educativa Profesional*. Barcelona: Campbell.

Carrasco, J. (2011). *Enseñar hoy*. La Rioja: Síntesis S.A.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*.

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid España: Pearson Hall.

M, T. (2004). *Actualización de Directivos en gestión escolar. Segunda edición*. Madrid España.

Porret, M (2014). *Gestión de personas*. Madrid España: ESIC.

Porret, M (2014). *Gestión de personas*. Madrid España: ESIC.

Rojas, F. (2006). *Bases de Liderazgo en Educación*. Santiago Chile: Andros.

Torres, M. (1998). *Actualización de Directivos en Gestión Escolar. Segunda Edición*. Madrid España.